



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REORGANIZACIÓN DE CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. – CONCESIONARIO SCANIA

**Autores: Rodríguez, María Cecilia
Rufino, Karen Luciana**

Director: Ascárate, Lidia Inés

2014

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora a nivel de estructura y procesos a la empresa Concesionaria Automotores Pesados S.A. a partir de los conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas, así como también en cada una de las materias que formaron parte de nuestra preparación académica en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El trabajo se estructura bajo dos enfoques, por un lado, un enfoque teórico y por otro lado, una aplicación práctica. El enfoque teórico se compone de una reseña de la empresa y una descripción de sus características y el mercado en el que opera, además proporciona un marco conceptual sobre las herramientas para la organización contable en una empresa, significados, importancia y aplicación para el desarrollo y análisis de la organización. El enfoque mencionado precedentemente se encuentra en los dos primeros capítulos de este trabajo.

Los capítulos siguientes abordan la aplicación práctica incluyendo el relevamiento de la situación actual de la empresa a través de cuestionarios y entrevistas al personal, para luego realizar un diagnóstico de las fallas de control interno existentes que sirvió de punto de partida para desarrollar la propuesta de mejora.

A través de ella, se sugiere un rediseño de la estructura de la empresa, así como la modificación y formalización de las rutinas administrativas de la organización a través de distintos cursogramas. Además, teniendo en cuenta la importancia del sistema de información y del sistema de control interno se proponen algunos modelos de informes para la Dirección, matrices de control interno y de sistemas, y formularios que deberían utilizarse.

Por último, esperamos que a la concesionaria le sea útil el presente trabajo y tenga en cuenta la propuesta como una guía para optimizar el

desarrollo del trabajo diario y lograr una utilización efectiva de los recursos disponibles.

PRÓLOGO

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materiales, herramientas, capital y personal. Su importancia radica en ser la función por la cual los administradores darán un uso metódico a los recursos con los que cuentan, lograrán de una mejor manera los objetivos del grupo social y evitarán la lentitud e ineficiencia en las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Concesionaria Automotores Pesados S.A. es una empresa que comercializa productos de una prestigiosa marca de vehículos pesados, y se encuentra bien posicionada en el mercado en el que opera. Sin embargo, al desarrollar nuestro trabajo de investigación basado en el análisis de la firma, advertimos relevantes fallas relativas a su estructura, procesos y control interno.

Nuestro trabajo tiene como meta la integración de diversos conceptos de la teoría organizacional y de control interno, y su incorporación en la estructura y distintos procedimientos habituales del ente, con la finalidad de brindarle a la empresa una propuesta de mejora y crecimiento.

Sólo nos queda agradecer a nuestra directora y a toda la gente que nos brindó su colaboración y ayuda con este trabajo, el cual fue una hermosa experiencia para cerrar nuestra carrera universitaria. En especial agradecemos a todo el personal de APSA por su buena disposición a brindarnos información y permitirnos realizar el estudio de la empresa.

CAPÍTULO I

La empresa a organizar

Sumario: 1.- Conociendo la empresa. 2.- Política y cultura organizacional. 2.1.- Valores esenciales. 2.2.- Relación con el cliente. 3.- Productos y servicios que comercializa la firma. 4.- Mercado en el que opera.

1.- Conociendo la empresa

Scania es una empresa global dedicada a la fabricación de camiones y autobuses para aplicaciones de transporte pesado, y de motores para aplicaciones industriales y marinas, con una organización de ventas y servicios en más de 100 países.

En Argentina, Scania Argentina S.A. comercializa camiones, ómnibus, motores industriales y marinos y ofrece además una amplia gama de productos de posventa entre los que se destacan los contratos de

reparación y mantenimiento, repuestos y accesorios legítimos y servicios 24 horas a través de *Scania Assistance*, entre otros.

Cuenta con una amplia red de concesionarios con 24 puntos de atención estratégicamente distribuidos en todo el territorio nacional.



Concesionaria Automotores Pesados S.A. es uno de los concesionarios de la mencionada red.

Su casa central se encuentra ubicada en Ruta Nacional N° 9 km 1286 Banda del Río Salí, Tucumán. Cuenta con dos sucursales, una en la provincia de Salta y otra en la provincia de Jujuy.

Su misión es proveer a sus clientes vehículos y servicios de alta calidad para el transporte de bienes y pasajeros, apuntando a un mayor rendimiento, menor costo de operación y mejor preservación de las condiciones medioambientales. Para ello, pone énfasis en el respeto por el individuo, las necesidades de los clientes y la calidad de los productos, a la vez que contribuye a una sociedad sustentable.

Tiene como visión ser la empresa líder en la industria mediante la creación de valor duradero a sus clientes, empleados, accionistas y sociedades en las que opera.



2.- Política y cultura organizacional

2.1.- Valores esenciales

La identidad de Scania se define por tres valores esenciales:

- Prioridad al cliente: la firma orienta sus esfuerzos hacia las necesidades y actividades de sus clientes, prestando especial atención a la cadena de valor de los distintos productos. Asimismo, el seguimiento de la vida útil de dichos productos hace que pueda crear una relación cercana con cada uno de sus clientes.

- Respeto por el individuo: la empresa apoya y valora la diversidad de su personal, convencida de que es el recurso más importante que tiene como compañía. Asimismo, considera que las posibilidades de mejora surgen en las operaciones del día a día, de las iniciativas e ideas de sus colaboradores. Es por ello que escuchar sus opiniones y reconocer sus conocimientos y experiencia es la piedra fundamental de Scania.
- Calidad: La compañía trabaja continuamente para mejorar los productos y servicios a fin de satisfacer o superar las expectativas de sus clientes. Para ello, busca conocer cada vez mejor sus necesidades a fin de proporcionarles productos de alta calidad y de acuerdo a sus requerimientos.



2.2.- Relación con el cliente

Scania apunta a crear relaciones duraderas con sus clientes. La estrategia general de Scania es fortalecer la rentabilidad del cliente al entregar soluciones de transporte optimizadas.

Cada cliente es único y requiere soluciones individuales. Conocer el negocio del cliente permite entregar el producto correcto, combinado con los servicios adecuados que proporcionan confianza y un buen tiempo efectivo de trabajo.

Los talleres de servicios son uno de los puntos de contacto más importantes con los clientes. Scania también ofrece talleres móviles que satisfacen las necesidades de servicio y talleres en terreno que se integran con las operaciones de los clientes, por ejemplo, en minas.

Un bajo consumo de combustible es prioritario. El combustible representa una gran parte de los costos de transporte carretero del cliente. La recurrente capacitación de los conductores es importante para reducir el consumo de combustible y las reparaciones no planificadas y también para mejorar la seguridad en el camino.

Vehículos usados: un negocio fundamental. Para Scania, los camiones usados son una parte estratégica del negocio, tanto por las ventas de vehículos reales como por la oportunidad de brindar servicio constante en los talleres de Scania.

3.- Productos y servicios que comercializa la firma

El concesionario comercializa camiones y autobuses con un peso bruto vehicular de más de 16 toneladas (Clase 8), adecuados para viajes largos, distribución local y regional de bienes, así como para la construcción.

La gama de autobuses de Scania se concentra en los chasis para autobuses, adecuados para uso turístico, así como urbano, suburbano y foráneo.

Camiones y vehículos especiales

- Serie P: las aplicaciones típicas son para la distribución local y regional, construcción, y varias operaciones asociadas con el transporte local y servicios diversos. Los camiones de la Serie P poseen una cabina tipo P, que están disponibles en tres configuraciones distintas: Una cabina-dormitorio con litera, cabina extendida de día, y cabina corta.
- Serie G: los modelos de la Serie G ofrecen una amplia gama de opciones para los operarios involucrados en la distribución y para todo tipo de aplicaciones útiles para la industria de la construcción. Todos estos modelos poseen la cabina tipo G y cada uno de ellos está disponible como tractor o chasis-cabina. Los camiones de la Serie G vienen con cinco configuraciones distintas de cabina: Tres distintos dormitorios, una cabina amplia y cabina corta. Igualmente se ofrecen tres distintas configuraciones de ejes en las que en la mayoría de los casos, es posible escoger la altura del chasis y la suspensión.
- Serie R: la gama de modelos de la Serie R ofrecen camiones optimizados para el transporte más pesado, con varias cabinas con una cama, litera o sin ella así como la configuración de las mismas en extra baja, baja, media (*highline*) y alta (*topline*), asumen tráfico desde local, regional y larga distancia. Todos los modelos tienen una cabina Scania tipo R y cada vehículo está disponible como tractor o chasis-cabina. Existen tres

configuraciones de ejes distintas con opciones de altura de chasis y suspensión.

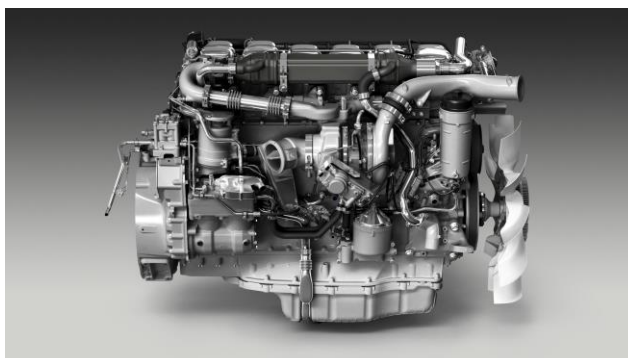


Autobuses

- Serie K: es una gama de autobuses urbanos e interurbanos con motores longitudinales traseros, que cumplen con la normativa euro 5 en Europa.
- Serie N: es una gama de autobuses urbanos con motores que cumplen con las normas Euro 4.
- OmniLink (Serie CK) Autobús urbano con motor posterior.
- OmniCity (Serie CN) Autobús urbano con motor posterior transversal.
- OmniExpress (Serie LK) Autobús interurbano.

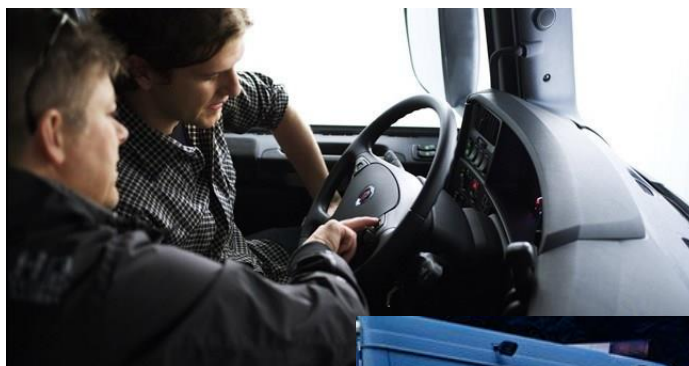


Los motores industriales y marinos de Scania se utilizan como generadores y motores en tractores y maquinaria pesada industrial y agrícola, al igual que en buques y aviones.



A nivel de servicios dispone de:

- Contratos R&M (reparación y mantenimiento)
- *Scania Assistance* (call center y asistencia mecánica las 24 horas)
- *Master Driver* (capacitación para conductores de camiones y buses)



4.- Mercado en el que opera

El segmento de camiones es uno de los más nuevos en el mercado de vehículos de Argentina. Se perfeccionó y modernizó gracias a la llegada de nuevas marcas y a la renovación de la oferta que, ahora, presenta unidades de última tecnología.

Todo esto se puede apreciar en un rápido vistazo por los hitos más importantes que marcaron este segmento y las diferentes compañías que hoy lo integran.

Nuevos modelos, cambios institucionales y hasta la llegada de marcas que antes no se comercializaban directamente en nuestro país, refuerzan esta idea de que el mercado de camiones, en los últimos años recibió el empuje necesario para su despegue definitivo.

Inmersa en este contexto, Concesionaria Automotores Pesados S.A. presenta las siguientes características en cuanto a:

Clientes

Los clientes de la compañía trabajan en transporte de largas distancias y distribución, servicios de transporte en el producto forestal, en la construcción, en las industrias de minería y materias primas, y servicios públicos.

El área de ventas que tiene asignado el concesionario comprende a las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca y Santiago del Estero.

Proveedores

Siendo la entidad bajo estudio un concesionario oficial de Scania, el único proveedor de los bienes objeto de su actividad principal es la mencionada firma.

Ocasionalmente, se recurre a la provisión de bienes o a la prestación de servicios por parte de empresas locales para satisfacer los requerimientos que surgen en la prestación de los servicios de taller. La misma no representa un importe significativo del total de las adquisiciones de la empresa.

Competidores

Los competidores de una empresa son todas aquellas unidades económicas que pueden influir en su beneficio y que ofrecen al mercado el mismo bien. En el caso de APSA los principales competidores son:

- Mercedes Benz: Rolcar S.A.
- Volvo: Galindo Automotores S.R.L.
- Iveco: Ortega Camiones S.A.
- Renault: Caminoa S.A.
- Ford: León Alperovich Group S.A.

CAPÍTULO II

Organización de una empresa: Marco teórico

Sumario: 1.- Sistemas. 1.1.- Concepto. 1.2.- Enfoque de sistemas. 2.- La organización como sistema. 2.1.- La organización desde el enfoque analítico y sistémico. 2.2.- Enfoque sociotécnico de la organización. 3.- El sistema administrativo. 3.1.- La administración de las organizaciones. 3.2.- Concepto de sistema administrativo. 3.3.- Funciones del sistema administrativo. 3.4.- El sistema administrativo y la información. 3.5.- El sistema de información. 3.6.- Componentes del sistema administrativo. 3.7.- El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información. 4.- Análisis de sistemas. Etapas del análisis de sistemas. 4.1.- Relevamiento. 4.2.- Diseño. 4.3.- Implementación. 5.- Control Interno. 5.1.- Elementos del sistema de control interno. 5.2.- Principios de control interno. 6.- Herramientas de la organización para el análisis de sistemas. 6.1.- Organigramas. 6.1.1.- Fallas estructurales. 6.1.2.- Limitaciones inherentes a los organigramas. 6.2.- Cursogramas. 6.2.1.- Limitaciones de los cursogramas. 6.2.2.- Características de los cursogramas. 6.2.3.- Tipos de cursogramas.

1.- Sistemas

1.1.- Concepto de sistema

Sistema es un término muy difundido y habitual tanto en el lenguaje cotidiano como en el académico, con una amplia y variada utilización. Como consecuencia de su profusa difusión, muchas personas tienen una idea aproximada de su significado. Pero para ingresar al estudio y diseño de los sistemas administrativos y de los de información, es necesario definir con precisión su concepto.

A través del tiempo se han dado numerosas definiciones de sistemas, algunas de ellas son:

“Conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan” (Johnson, Kast y Rosenzweig, 1971).

“Reunión o conjunto de elementos relacionados” (Van Gigch, 1995).

“Conjunto de elementos interrelacionados de modo tal que producen un resultado superior a la simple agregación de los elementos y distinto de ella” (Saroka y Collazo, 1999).

“Conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común” (Del Pozo Navarro, 1992).

“Conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad” (Schoderbek, Schoderbek y Kefalas, 1984).

“Conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una

totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos”.¹

Los sistemas se caracterizan por estar compuestos de partes que interactúan entre sí, que se relacionan de alguna manera, y que pueden ser descriptos en términos de sus atributos o de sus partes componentes, las cuales se disponen organizadamente. El concepto de sistema connota la idea de totalidad: el funcionamiento del sistema siempre es mayor que la suma individual del funcionamiento de sus partes.

Entre las partes y sus atributos y el ambiente que los rodea se establece una unidad, un todo interrelacionado e interdependiente: el ambiente condiciona a los sistemas, a la vez que éstos influyen sobre su ambiente. Todos los sistemas existen en un ambiente, no hay sistema sin ambiente.

Los elementos de los sistemas pueden ser de diferentes tipos: objetos, sujetos y conceptuales. Los sistemas pueden integrarse con uno sólo de estos tipos, con dos o bien con los tres.

Cada sistema, de acuerdo con el interés o la posición de quien pretende estudiarlo podrá ser entendido como sistema, subsistema o suprasistema.

1.2.- El enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas es un esfuerzo por generar una visión amplia, comprensiva y total del doble fenómeno de la complejidad y la interrelación que los caracteriza, a través de una perspectiva que los considere bajo una configuración total organizada, en función de los fines específicos que persigue. En el marco de este pensamiento, cuando se presenta un problema y debe solucionárselo, más que estudiar

¹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 86.

obsesivamente sus partes específicas en forma aislada, o los componentes en los que el problema se hace manifiesto, debe enfocarse la solución a partir de la consideración del problema como un todo, desde un punto de vista integral, global y con una configuración más amplia: desde la perspectiva de los sistemas.

El enfoque de sistemas tiene su origen en lo que se conoce como Teoría General de Sistemas, la cual reconoce como una de sus principales fuentes los trabajos publicados por el biólogo alemán Ludwig Bertalanffy en 1940. Esta teoría no persigue solucionar problemas ni obtener soluciones prácticas, sino que se ocupa del desarrollo de un marco teórico-sistemático para la descripción de las relaciones generales de la realidad empírica produciendo formulaciones y teorías conceptuales.

El entendimiento y comprensión de los sistemas se produce cuando sobre ellos se aplica una visión integral, considerando todas las interdependencias e interrelaciones de sus partes.

2.- La organización como sistema

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

La organización es un “todo” compuesto por partes en donde cada una de ellas es compleja de por sí. Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total. Si la integración es total, planificada, metódica y ordenada cada parte se va a relacionar con

otra en la forma preconcebida. Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema.²

2.1- La organización desde el enfoque analítico y el enfoque sistémico

El análisis de un sistema revela su estructura y su forma de trabajar, es el saber cómo funcionan las cosas. Produce conocimiento con lo cual es posible describir un sistema. Con el análisis sólo se pueden determinar las interacciones entre las partes de un sistema.

Por otra parte, la síntesis se concentra en la función, es el por qué las cosas funcionan como lo hacen. Genera entendimiento con el cual se puede explicar un sistema. Con la síntesis, además de observar las relaciones entre las partes de un sistema, se observan las interacciones con los otros sistemas que lo rodean y con el entorno.

2.2.- Enfoque sociotécnico de la organización

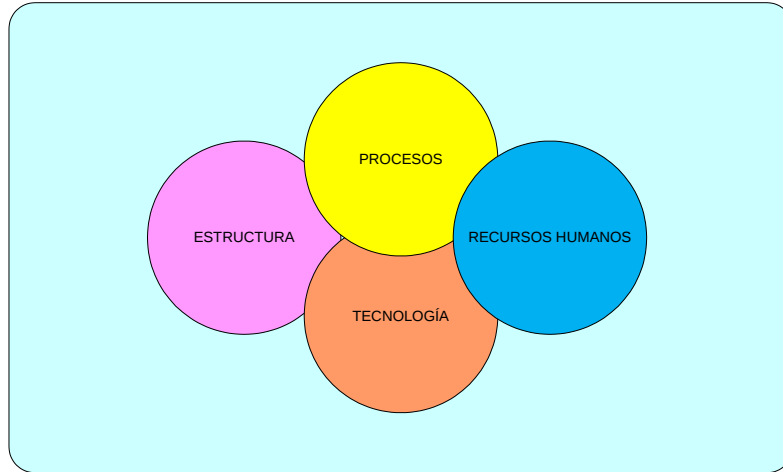
El enfoque sociotécnico concibe a las organizaciones como una combinación de tecnología y como un sistema social, desarrollándose entre los subsistemas una interacción mutua y recíproca. Surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica.

Se crea un modelo que describe la organización constituida por cuatro componentes interrelacionados: estructura, procesos, recursos humanos y tecnología.

Los elementos de este modelo se agrupan en dos subsistemas: subsistema técnico y subsistema social.

² ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

En un modelo de diseño de sistemas bajo el enfoque sociotécnico se busca como es el proceso que permite lograr la mejor respuesta sociotécnica: sistemas tecnológicos eficientes que produzcan satisfacción a sus integrantes.



3.- El Sistema Administrativo

3.1.- La administración de las organizaciones

Si se conceptualiza a las empresas como organizaciones tendientes a satisfacer diferentes tipos de demandas generalmente contrapuestas (propósitos individuales, sociales y organizacionales), y en donde sus componentes interactúan fuertemente conformando un sistema sociotécnico en el cual se desarrollan diversas y variadas actividades y procesos, se requiere de una función que sea la encargada de imprimirle dirección a esos procesos, de asegurar el desarrollo de las actividades, de meditar sus propósitos, de fijar sus objetivos y de organizar sus recursos con el fin de obtener los resultados deseados: esa función es la administración.

La administración es un sistema que cumple una determinada función dentro de un suprasistema que es la organización; por si misma carece de función propia y no posee, en realidad, existencia autónoma:

separada de la organización a la cual sirve, no significa nada. Pero a su vez, una organización sin administración solo sería sinónimo de caos; la administración es el proceso que permite que una cantidad de recursos no relacionados (personas, tecnología, capital) se integren dentro de un sistema total con el fin de obtener realizaciones objetivas.

La administración es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible; es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el ambiente; su accionar está dirigido a obtener los resultados que son la razón de ser de la organización en la que actúa, resolviendo los problemas que plantee el ambiente para obtenerlos.

3.2.- Concepto del Sistema Administrativo

Puede definirse al sistema administrativo como aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.³ Debe tenerse en cuenta que el término administrativo denota actividades que hacen uso de datos o bien los generan en su accionar; los datos generados o utilizados pueden estar soportados en formularios, registros, notas o bien visualizarse en una terminal de computadora, luego, esos datos son procesados para obtener información.

Este sistema es el medio donde las políticas adoptadas por el nivel superior de la organización se traducen en múltiples decisiones que resuelven problemas específicos cotidianos que conforman, en conjunto, la actividad de la organización. A través de él se registran, conservan y transmiten los soportes informativos de las decisiones adoptadas, además de

³ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Op. Cit., pág. 157.

captar, elaborar y transmitir datos a los centros decisorios para poder, de esa manera, realizar el control y cerrar el circuito de actividades.

El sistema administrativo es un sistema más al servicio de la organización y, por ende, no puede ser independiente de sus objetivos.

3.3.- Funciones del Sistema Administrativo

- Transmite, registra y conserva los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican documentadamente a fin de impulsar la realización de los trabajos.
- Permite el desarrollo de la organización, de sus participantes y de quienes tienen con ella vinculaciones o intereses.
- Procesa la información de toda la organización: la que surge de las operaciones rutinarias y la que proviene del entorno organizacional.
- Identifica las oportunidades y amenazas del ambiente.
- Toma las decisiones que sean necesarias.
- Mantiene y mejora el desempeño de la organización bajo condiciones estables o cambiantes.
- Transforma el conocimiento tácito en explícito, creando los procesos necesarios para que esa conversión sea posible, así como los archivos que permitan almacenar el conocimiento explícito, de manera de favorecer su circulación y uso.
- Transforma el conocimiento en un activo organizacional valioso.

3.4.- El sistema administrativo y la información

Tanto para concretar la serie de trabajos rutinarios que hacen posible la operatoria de la organización, como para determinar sus objetivos,

se necesita un flujo de información formalmente establecido, que capte los datos que surgen de las operaciones cotidianas, los procese, los transforme, los registre y los transmita a toda la organización.

Ya sea que la organización elabore un producto o brinde un servicio, necesita obtener y analizar información, y emprender alguna acción basada en su interpretación. El sistema administrativo es el que administra esa información.

La captación y recopilación de datos se realiza de varias fuentes, tanto internas como externas. El sistema administrativo procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan, tomando decisiones basadas en esa información. Gran parte de la información interpretada es difundida dentro de la organización para su utilización por parte del personal. Otra parte de esa información interpretada se utiliza para confeccionar diversas comunicaciones e informaciones a agentes situados fuera de la organización.

La información se mueve por toda la organización pero lo hace, en su mayor parte, bajo un esquema formalmente determinado que se organiza bajo una entidad abstracta denominada Sistema de Información. Éste es el medio por el cual los datos circulan de una persona o sección hacia otras, proporcionando servicios a todos los demás sistemas de la organización y enlazando a todos sus componentes.

3.5.- Sistema de Información

Se define como sistema de información al sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan y los distribuyen, a fin de apoyar las actividades de las organizaciones tales como las operaciones, el control, la

administración y la toma de decisiones necesarias para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados.⁴

El sistema de información, a su vez, es un subsistema del sistema administrativo, al que sirve y apoya para que éste pueda administrar la organización. El sistema administrativo actúa como procesador de información, generándose en él flujo de información que se movilizan por toda la organización pero dentro de esquemas y modelos determinados, que se agrupan bajo la denominación de sistemas de información.

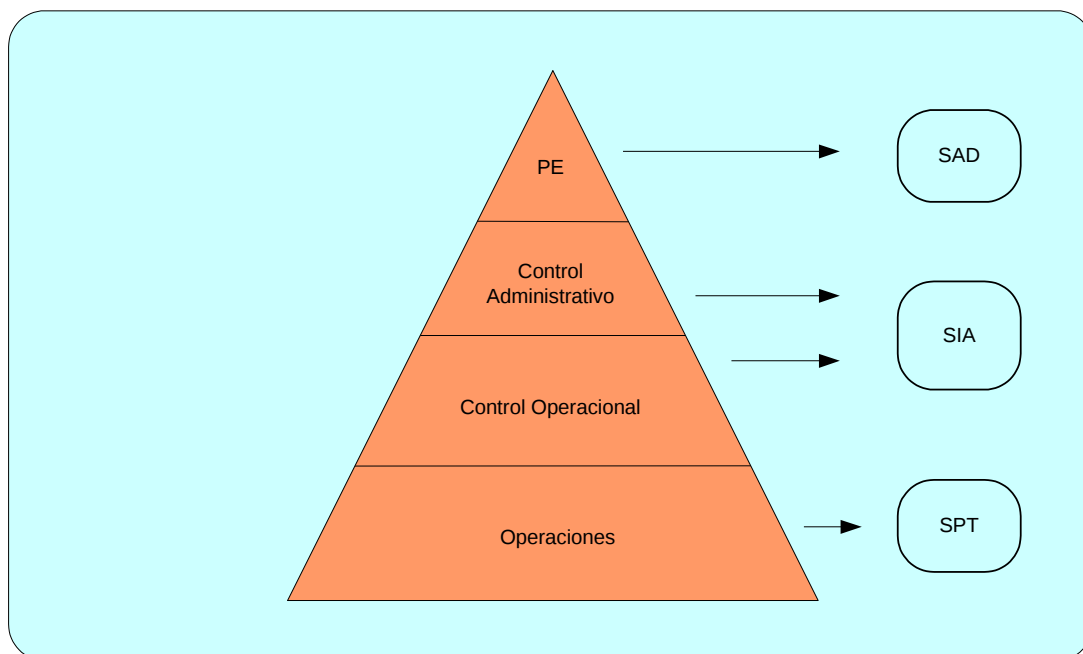
El sistema de información de una organización afecta a todos sus niveles y actividades, debiendo prestar apoyo a las diferentes operaciones, tareas, procesos, actividades y decisiones que en cada sector o nivel se realizan, considerando las distintas necesidades de cada uno de ellos.

El sistema de información se clasifica en:

- Sistema de procesamiento de transacciones: tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las actividades rutinarias de una organización, por consiguiente, desempeña un papel vital en el respaldo de las operaciones de una organización, además de ser el principal generador de información para los otros sistemas de la organización.
- Sistema de información administrativa: realiza el manejo de los datos orientados a tomar decisiones y resolver problemas por parte de los administradores disponiendo la elaboración de informes y reportes.
- Sistema de apoyo para la toma de decisiones: está dirigido a aquellas decisiones que no son de naturaleza recurrente y que posiblemente no vuelvan a presentarse, debe tener mucha más flexibilidad y adaptabilidad que los otros sistemas de información ya que el usuario debe estar preparado para

⁴ Ibídem, pág. 183.

solicitar los informes que desea y el sistema debe ser capaz de producirlos.



3.6.- Componentes del Sistema Administrativo

- Conjunto de procedimientos: en los sistemas administrativos hay un flujo continuo de tareas físicas que se ejecutan para realizar las actividades básicas destinadas a una misma finalidad específica última.
- Personas: éstas son las que con su actividad llevan adelante la mayoría de las labores administrativas. Ubicadas en los diferentes niveles de la organización y desarrollando diversas funciones, ejecutan tareas, toman decisiones, capturan datos, convierten estos datos en información y ésta en conocimiento,

almacenan y transmiten datos, información y conocimiento al resto de los participantes de la organización.

- Sistema de información: las transacciones rutinarias necesitan información operativa para ser ejecutadas, y de ellas surgen datos e información que realimentan el sistema de información permitiendo el funcionamiento operativo del sistema administrativo. Este flujo de información se mueve dentro de esquemas formalizados por toda la organización.
- Tecnología: posiblemente el recurso más asociado al sistema administrativo en estos últimos tiempos es la computadora, el desarrollo de las nuevas tecnologías de información está conformando un escenario caracterizado por una creciente integración entre los sistemas computarizados y las redes de comunicación.
- Estructura: conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema influenciadas por el intercambio con el medio.

3.7.- El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información

La incorporación de nuevas tecnologías de la información afecta sensiblemente al sistema administrativo otorgándole características especiales, los recursos tecnológicos impactan sobre los otros elementos componentes del sistema administrativo, razón por la cual se analizarán sus implicancias.

- Impacto sobre los procedimientos: las nuevas tecnologías permiten eliminar tareas que antes se realizaban en un procedimiento, así como introducir otras nuevas cambiando su secuencia y estructura. La base del reemplazo de tareas se encuentra en la sustitución e integración de funciones que

anteriormente se llevaban a cabo por otros medios. La capacidad de los equipos electrónicos para procesar y transportar datos permite reducir, reorientar, y rediseñar procedimientos, al mismo tiempo que permiten modificar las posibilidades de supervisión y control de dichos procedimientos.

- Impacto sobre las personas: surge un incremento de las necesidades de aprendizaje continuo, los puestos de trabajo deben ser ocupados por personas con mayor nivel de capacitación acorde con tareas más amplias y complejas, y que deberán poseer, además, autocontrol sobre sus actuaciones. Otro aspecto que se modifica es el entorno de trabajo: las frecuencias de los contactos, el tipo de interacción y los canales por los cuales se produce la comunicación.
- Impacto sobre el sistema de información: las nuevas tecnologías de la información permiten que los sistemas de información puedan procesar mayor cantidad de datos y de mayor complejidad, además de potenciar comunicaciones más eficientes al reducir las limitaciones espaciales y geográficas. La cantidad de comunicaciones y vinculaciones aumenta, permitiendo que mayor cantidad de información esté accesible para una mayor cantidad de personas.

4.- Análisis de sistemas

El análisis de sistemas involucra la serie de etapas que se deben desarrollar para conocer, analizar, proyectar e implementar los mejores métodos y prácticas de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos.

Etapas de un programa de análisis de sistemas

4.1.- Relevamiento

Recolección interna de datos

Consiste en reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas que son objeto del trabajo de análisis, tales como:

- Las particularidades del trabajo administrativo, tal como se están desarrollando actualmente.
- Los componentes de la organización y la forma en que se han dividido las tareas entre ellos.
- Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución.
- Las razones que justificaron llevar adelante la labor de análisis y las expectativas de la dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa.
- Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas.
- Las formas en que se ejecutaron los trabajos y motivos que se tuvieron para discontinuarlos.
- Estado de definición, asignación y supervisión de funciones, tanto formalmente establecidas, como informalmente implementadas.

Para ello se utilizan las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas y observación directa.

Recolección externa de datos

Involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, que puedan hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma, como:

- Estudios en empresas similares que puedan aplicarse al programa de análisis a desarrollar.
- Empleo de tecnología específica que puede ser adquirida y aplicada a la empresa bajo estudio.

Tres son las fuentes de este tipo de datos: bibliografía técnica, carpetas de análisis y documentación de aplicaciones en empresas similares y la adquisición de tecnologías disponibles de sistemas estándar.

Sistematización de la información

Cuando se lleva a cabo un programa de análisis de sistemas es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan de datos que no responden a la realidad.

Diversas circunstancias hacen que por error, omisión o deformación intencionada los datos que se obtienen puedan no resultar confiables.

Para poder testear los datos captados es recomendable:

- Cruzar los de las personas que están en la misma cadena de trámite.
- Ordenar la información sistemáticamente.
- Contemplar una etapa de ordenamiento primario, una siguiente de nueva recolección y una última de formulación del esquema final.
- Desarrollar el proceso de sistematización en forma iterativa, es decir, a medida que se va avanzando en el relevamiento ir planteando los diagramas de procesos.
- Volcar los resultados de los relevamientos en papeles de trabajo que resulten claros y guarden un ordenamiento que posibilite en todo momento su consulta.

4.2.- Diseño

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un programa de análisis de sistema. En ella, el analista, sobre la base de los antecedentes reunidos, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo que tienda a superarlas.

La labor de diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista, para producir un sistema propuesto que tienda a optimizar la eficacia y eficiencia.

La etapa de diseño se subdivide en tres subetapas bien definidas:

Diagnóstico

El propósito de ésta etapa es poner de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual, plantear propuestas concretas de cambio y fundamentarlas en términos técnicos y empresarios.

Para ello se parte de diagramas que representan la situación actual en donde se marcan las operaciones y/o sectores donde se han identificado problemas.

Luego, se plantean las posibles soluciones, discutidas y elaboradas por el equipo de análisis, y en alguna medida chequeadas con personas claves de la organización y se elabora el informe de diagnóstico. Dicho informe se somete a análisis y aprobación por los niveles directivos y gerenciales de la organización.

Diseño global

En ésta etapa se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto.

Dicho diseño se realiza mediante la formulación de diagramas de proceso, por medio de ellos, se planifica globalmente el sistema, sin omitir

ninguna secuencia de proceso y planteando un cuadro consistente y completo.

Estos elementos son precisados y detallados en ésta etapa, mediante bosquejos que los individualicen y a través de una descripción analítica de los datos que deben contener.

Diseño detallado

Involucra:

- La redacción de manuales de procedimiento.
- La redacción de manuales de organización.
- El diseño de los formularios definitivos.
- El diseño de los registros y la identificación de archivos.
- La formulación de los diagramas de lógica de los programas definidos en los diagramas de sistemas propuestos en la etapa de diseño global.
- La preparación de la carpeta de programación.
- La realización de las pruebas con datos reales y depuración de problemas hasta dejar al sistema en condiciones de funcionar.

4.3.- Implementación

Es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica, sustituyendo al anterior. Se inicia cuando los manuales se ponen a disposición del usuario.

Constituye la etapa que adquiere mayor relevancia, pues la ejecución inadecuada de un programa de implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos.

Resulta una etapa compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso, y muchas de ellas no

prestan verdadera colaboración por temor al cambio o porque el nuevo sistema puede afectar sus intereses personales.

Esta etapa se subdivide en cuatro fases bien definidas:

Planeamiento de la implementación

Para poder poner en funcionamiento un nuevo sistema deben ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que deben escalonarse en el tiempo. Dichas tareas, van desde la provisión de elementos, la selección y entrenamiento de personal, hasta la realización de tareas específicas previas a la iniciación del nuevo sistema.

Se deben cursar las comunicaciones formales a los responsables mediante memorándums de implementación.

Desarrollo de tareas previas

La función del analista en ésta fase no se circunscribe a esperar que cada responsable cumpla con la tarea asignada, sino que se extiende a:

- Efectuar el seguimiento activo, repasando periódicamente el avance de cada uno de ellos.
- Resolver problemas sobre la marcha.
- Desarrollar alguna de las funciones preparatorias (cursos de capacitación, pruebas operativas, intervención a nivel técnico).

Lanzamiento

Es el momento en que el sistema se inicia efectivamente.

Puede ser total, cuando comprende todo el sistema; parcial, cuando se hace por módulos; por sustitución, cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada; o en paralelo, cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior.

En la práctica para que la implementación sea efectiva debe ser siempre total y por sustitución completa.

Seguimiento

Esta fase se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que el mismo funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio, o hasta cuando con un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

Durante ésta etapa el analista busca evaluar el grado de cumplimiento de las normas de procedimiento emitidas, para determinar la real aplicación del nuevo sistema.⁵

5.- Control Interno

El Sistema de Control Interno es el proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

No puede medirse en términos absolutos ya que la instauración de niveles satisfactorios de control interno depende de que el conjunto de reglas y normas se articulen en un “plan orgánico y coordinado” que sea cuidadosamente programado y revisado periódicamente.

El control interno se logra sin que exista en las personas que lo instauran un propósito manifiesto de controlar. Es probable que si se interrogara a distintas personas de las organizaciones ellas proporcionarían un detalle de las tareas que realizan, sin mencionar en ninguna oportunidad la palabra “control”. O sea que para ellas las funciones que cumplen son típicamente de acción. Sin embargo, en forma simultánea con la acción

⁵ ASCÁRATE, Lidia Inés, Op. Cit.

desarrollada, por medio del plan orgánico que ha establecido nexos entre la labor de los distintos sectores, se produce el control, ya sea por oposición de intereses, coordinación de resultados o revisión por repetición.⁶

5.1.- Elementos del Sistema de Control Interno

- Ambiente y entorno de control: se refiere a: integridad y valores éticos, compromiso por la competencia profesional y profesionalidad, filosofía y estilo de gestión de la Dirección, estructura de organización, plan organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en materia de personal, atmosfera de confianza mutua.
- Evaluación de riesgos: implica identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar la consecución de los objetivos de la compañía, considerar el nivel de riesgo que la dirección considera aceptable, evaluar factores internos y externos de la empresa.
- Actividades de control: consiste en las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que tienden a asegurar que se cumplan sus directrices y que se tomen las medidas y acciones necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización, tanto en lo referido a estructura, como funciones, procesos y sistema de información.
- Información y comunicación: resulta imprescindible identificar, recoger y comunicar la información relevante y necesaria, para asumir responsabilidades, ejecutar acciones y posibilitar la

⁶ MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3ª Edición, (Buenos Aires, 1992), pág. 121.

evaluación. Es importante una comunicación eficaz con una circulación multidireccional de la información.

- Supervisión: el sistema de control interno debe ser evaluado y revisado permanentemente, para asegurar la calidad de su rendimiento, su eficacia y un nivel adecuado a la organización. La supervisión puede ser continua, periódica o mixta.⁷

5.2.- Principios de control interno

Lograr que los elementos de un sistema de control interno alcancen los objetivos de dicho sistema, implica una serie de acciones concretas que permitan instrumentarlo. Éstas acciones reciben, comúnmente, el nombre de principios de control interno.

Principios relativos al personal

Los principios relativos al personal se refieren a las pautas que se utilizan para selección y manejo en general, y de la dotación afectada a la custodia de bienes, en particular.

- Selección de personal: todo empleado que se incorpore a la organización debe ser investigado en sus antecedentes personales. Deben establecerse pautas mínimas que de no ser cumplimentadas no permitan la admisión de postulante.
- Renovación de antecedentes: debe formarse un legajo con los antecedentes del personal y renovarlo periódicamente.
- Promoción de personal: toda promoción de personal debe motivar una nueva recopilación de antecedentes y deben concretarse únicamente si los antecedentes personales del

⁷ DELGADO, Mónica Magdalena, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

promovido encuadran en las normas que la empresa tiene para el acceso a ese tipo de puestos.

- Fianzas y garantías: la incorporación o promoción de personal a determinados puestos de responsabilidad, puede ir acompañada de la exigencia de fianzas y/o garantías que avalen el desempeño de la persona en la función; principalmente cuando se cubran cargos de alta responsabilidad, con facultades amplias de decisión y disposición.
- Seguros de fidelidad: para la cobertura de riesgos de malversación existe la posibilidad de tomar seguros, los mismos deben tomarse por un monto equivalente al máximo riesgo que se puede asumir por la gestión del empleado.
- Rotación de personal: implica intercambiar roles entre los diferentes empleados, por periodos de tiempo cíclicos. Además de cubrir finalidades operativas, tales como tener por lo menos dos personas que conozcan todas las tareas y cubran los imprevistos originados en enfermedades, vacaciones y egresos de personal; tiene como finalidad poner de manifiesto problemas o situaciones erróneas o fraudulentas que pudieran ser ocultadas si el tema fuera conocido por un único empleado.
- Vacaciones anuales: el personal con funciones vinculadas a la custodia y manejo de bienes y fondos debe tomar obligatoriamente sus vacaciones anuales, y los respectivos reemplazos deben ser cubiertos por personas ajenas al sector y que no tengan amistad o subordinación directa con el reemplazado.

Principios relativos a los bienes

Los principios relacionados con los bienes son aquellos que tienden a resguardar la tenencia en sí, así como los movimientos de ingreso y egreso y los movimientos internos dentro de la organización misma.

- Requerimientos físicos de seguridad: el control de cualquier tipo de bienes requiere de locales y medios donde conservarlos a resguardo. El primer requisito es adecuar un depósito convenientemente cerrado, cualquier sistema resulta inútil si existe la posibilidad de disponer indebidamente de las mercaderías en razón de un inadecuado depósito. Similar situación se presenta con la custodia de fondos.
- Recepción de bienes: los bienes que se reciben en la organización deben ser objeto de control centralizado de ingreso, control de cantidad y control de calidad.
- Identificación de bienes: los bienes propiedad de la organización deben estar adecuadamente identificados, tanto en lo que se refiere a caracterización del tipo o clase de bien, como a su localización dentro de los depósitos o sectores donde estén alojados.
- Registro de bienes y deudas: tanto los bienes como las deudas de la organización deben encontrarse adecuadamente registrados, con especificaciones que permitan su identificación, ubicación y control.
- Asignación de bienes: todos los bienes de la compañía en cuanto a su custodia y disposición, deben encontrarse asignados a responsables específicamente designados. Este principio tiene como propósito clarificar responsabilidades e impulsar a los empleados a desarrollar sus funciones con mayor celo, pero debe ser complementada con medidas que ayuden al

responsable a manejar los bienes confiados a su custodia y, a la vez, lo limiten en su libre albedrío con relación a los mismos.

- Movimiento de bienes: todo movimiento de bienes, ya sea dentro de la empresa como fuera de la misma, debe encontrarse documentado y autorizado por personal responsable.
- Seguros: debe tenerse control respecto de bienes y riesgos para determinar la conveniencia o no de asegurarlos, y una vez aprobado dicho análisis, que se lleve un registro ordenado de coberturas.

Principios relativos a la documentación

Los principios relativos a la documentación se vinculan con la forma en que se registran los hechos que afectan el patrimonio de la organización. Dada la imposibilidad de constatar personalmente muchas situaciones, todo el proceso se basa en la generación de comunicados entre sectores o personas integrantes de ellos. Esas informaciones se rutinizan a través de formularios, cuyo diseño, circulación y archivo constituyen la base del control.

- Numeración: los formularios que trascienden externamente y obligan a la organización hacia terceros, y aquellos que sin salir del marco de la misma son comprobantes que avalan el movimiento de bienes, deben ser numerados correlativamente en forma preimpresa en todos sus ejemplares.
- Custodia: aquellos formularios que por su importancia tengan numeración preimpresa deben conservarse bajo la custodia de una persona responsable. Dicha persona debe recibir y controlar los impresos en blanco que ingresan, conservar los formularios y entregarlos estrictamente bajo recibo.
- Anulación de formularios: cuando sea necesario anular un formulario con numeración preimpresa, no se destruirá ninguna

de sus copias. Sino que, debe colocarse en cada copia la inscripción de “anulado”.

- Control de correlatividad: se deben establecer normas que verifiquen las series de formularios en uso y, en caso de existir números faltantes, activar un procedimiento para localizarlos.
- Transferencia intersectorial: la transferencia de documentación entre sectores debe hacerse, en lo posible, respetando series numéricas en bloque.
- Diseño: todo formulario debe tener previsto un pie donde se habilitarán casilleros para que cada sector interviniente deje constancia, mediante firma del proceso realizado.
- Archivo: todo formulario prenumerado debe tener un ejemplar que se archive en forma correlativa y que permita efectuar el seguimiento de los emitidos.
- Legajo: las operaciones que tienen trascendencia económica serán autorizadas contra la presentación, al funcionario responsable, de un legajo con antecedentes aportados por cada uno de los sectores intervinientes. La actividad de los sectores se trasunta en comprobantes que deben reunirse en el legajo, con el propósito de documentar la decisión y permitir posteriormente el control.
- Intervención: la documentación que sirve de base a operaciones que impliquen la entrega de bienes debe ser anulada una vez que dicha operación se haya concretado.

Principios relativos a la estructura

Los principios de control interno de estructura tienden a precisar las responsabilidades de cada integrante del ente. Además, existen ciertos requerimientos estructurales específicos relacionados con la asignación de funciones contrapuestas, la creación de departamentos o sectores

específicos de procesamiento y control de bienes y datos, y la creación de una pirámide de niveles de autorización.

- Separación de funciones: las funciones operativas deben estar separadas de las de registración.
- División de funciones: no debe concentrarse en un único responsable atribuciones cuyo ejercicio sin freno puede resultar perjudicial para la organización.
- Asignación de funciones: ésta definición posibilita a cada individuo conocer con precisión qué es lo que debe desarrollar y, a la vez, permite posteriormente establecer responsabilidades por el incumplimiento. Es decir que, el proceso de asignación, cumple con una finalidad preventiva y represiva.
- Definición de atribuciones: debe establecerse cuál es la magnitud de los recursos que el titular de cada puesto puede consumir en el desarrollo de sus funciones. Este proceso cumple una función preventiva y represiva.
- Niveles de autorización: al establecer las funciones de cada puesto, debe definirse también el nivel de autorización que se le confiere.
- Creación de sectores específicos: es una variante del proceso de división de funciones, en la cual se atribuyen funciones a sectores cuya creación y razón de ser se encuentran únicamente en lograr un adecuado grado de control interno. Este principio cumple una finalidad estrictamente preventiva.

Principios relativos a los procesos

Los principios de procedimiento se vinculan con la forma en que se ordena el trabajo operativo.

- Oposición de intereses: los procedimientos administrativos deben diseñarse previendo que los diversos sectores que

intervienen tengan intereses contrapuestos. De esa forma, cualquier sector que pretenda actuar en provecho propio perjudicará a otro, el que al no admitirlo está sentando las bases del control interno.

- Registro por área de responsabilidad: el control por oposición de intereses es efectivo cuando se complementa con un trámite posterior de los formularios de transferencia que contemple: copia del formulario a un sector central de registro, procesamiento del formulario efectuando los cargos correspondientes al sector receptor, registros que pongan de manifiesto las responsabilidades sectoriales, análisis de los registros y archivo de la documentación de base.
- Registros contables: la registración de las operaciones debe estar basada en principios contables para brindar la coherencia necesaria como para poner de manifiesto cualquier alteración que quiera efectuarse. A su vez, el uso del sistema contable es necesario para cumplir con normas legales e impositivas.
- Para que el sistema contable cubra las necesidades de operación y control debe prepararse un plan de cuentas que posibilite el seguimiento de responsabilidades por custodia, ingreso y gasto para cada sector y basar la tarea administrativa en datos contables.
- Control por sistema: los procedimientos administrativos deben incluir pautas que tiendan a promover el control por sistema, es decir, aquel que se produce naturalmente como consecuencia de la labor coordinada de diversos sectores y como consecuencia del cumplimiento por cada uno de ellos de tareas que le han sido programadas.
- Cadena de actividades: existen ciertas actividades a las cuales no les llega ninguna de las formas establecidas de

ordenamiento del trabajo que aseguren el control interno deseado, para ellas no queda otra alternativa que contemplar el control por repetición. Deberá precisarse quien será el responsable de ejecutar la tarea y quien el de revisar lo realizado y aprobar el curso del trámite.

- Control de relaciones con el contexto: periódicamente deben remitirse estados de cuenta o resúmenes de movimientos que permitan a los terceros poner de manifiesto situaciones anómalas. Para que el control sea realmente efectivo, la remisión debe estar a cargo de un departamento de control y no del sector que mantiene trato directo con el tercero.

6.- Herramientas de la organización para el análisis de sistemas

La mayor complejidad y la incertidumbre del entorno actual han llevado a que las empresas emprendieran procesos de cambios en sus estructuras y prácticas gerenciales para hacer frente a esas condiciones. En muchos casos, los programas de cambio implican modificaciones significativas en la estrategia, la estructura, las prácticas de recursos humanos, los sistemas de información y la cultura de la organización.⁸

El análisis y diseño de sistemas de información es un proceso por el cual se investigan los sistemas actuales de la organización con el fin de detectar necesidades y proponer sistemas mejores.

Para poder detectar las necesidades, se hace indispensable poder conocer los distintos componentes del sistema para lo cual se utiliza el relevamiento de información. Para facilitar el relevamiento se dispone de herramientas que son diferentes para procesos manuales y computarizados.

⁸ AROSTEGUI, Ángel O. y otros, Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2000), pág. 13.

Las herramientas que se utilizan son importantes durante la etapa del relevamiento de la información y también se utilizan en la etapa de diseño cuando se necesite describir claramente el sistema.

Entre esas herramientas se encuentran los organigramas y cursogramas que nos permitirán mostrar gráficamente procedimientos manuales.

6.1.- Organigramas

El prefijo “Organi” es apócope de organización u organismo. El sufijo “grama” de origen griego, significa representación escrita (escritura, línea o rasgo).

Un organigrama es la representación gráfica, total o parcial, de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados, en ella se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos de la entidad entre ellos y su medio ambiente.⁹

El organigrama debe ser considerado como una herramienta administrativa que tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas, líneas de autoridad y competencias, y a través del cual pueden lograrse alguno de los siguientes objetivos:

- Especifica divisiones geográficas, de productos y clientes.
- Muestra los órganos colegiados, las direcciones, departamentos y sectores.
- Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilita la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.
- Provee una visión integral o global de la estructura de la organización.
- Permite relevar la estructura vigente.

⁹ ASCÁRATE, Lidia Inés, Op. Cit.

- Permite proponer los cambios para mejorar la estructura actual, proyectar e implementar una nueva.
- Permite comparación de distintas estructuras de distintas empresas.
- Permite detectar fallas estructurales.
- Asegura un método sistemático de trabajar y pensar.

El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación del esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes.

Todo sistema está compuesto de partes a las cuales vincula una estructura, la estructura es la que da coherencia y existencia misma al sistema como tal. Las partes, sin la estructura de vinculación, no constituyen el todo al cual denominamos sistema. La estructura es la que determina que al afectar una parte, se origine un proceso en cadena que altere a las demás.¹⁰

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado, que depende del tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

6.1.1.- Fallas estructurales

- Alcance de control: se da cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede

¹⁰ MAGDALENA, Fernando G., Op. Cit., pág. 30.

controlar y supervisar efectivamente. El resultado será la ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.

- Falta de unidad de mando: cuando se presenta el caso de un sector que depende de dos jefes o superiores inmediatos.
- Subordinación unitaria: se presenta cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno”.
- Desequilibrio de estructura: se detecta cuando un sector, área o departamento cuenta con un número significativamente mayor de sectores, áreas o departamentos a su cargo que otro de la misma jerarquía.
- Homogeneidad operativa: cuando existen fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses.

6.1.2.- Limitaciones inherentes a los organigramas

Al ser una representación gráfica de la estructura de la organización, hay muchas cosas que no se pueden dibujar, ya que se busca una metodología simple. Además, representa la estructura formal, por lo tanto, todo lo que tenga que ver con la estructura informal va a ser forzosamente simplificado.

6.2.- Cursogramas

Un cursograma es la representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Es decir que se refiere solo a los procesos que son repetitivos, a una serie de acciones que se relacionan y eslabonan la cadena de los hechos económicos, respetando

un orden en la ocurrencia de las operaciones y un criterio racional sobre cómo se debe sistematizar. Es el diagrama de los procesos.

En la actualidad los cursogramas son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Es importante que los cursogramas estén en toda la organización y departamento, ya que estos permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida entre las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otras trabajan con holgura.

Los cursogramas son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de problemas. El cursograma ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayuda a analizar esas etapas con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

Los cursogramas permiten conocer:

- Todo un procedimiento o parte de él.
- Unidades funcionales: son todas las unidades funcionales tanto de la organización como fuera de ella que participan en el procedimiento.
- Las operaciones que se llevan a cabo, los controles que se realizan en los procedimientos y las decisiones que se toman como consecuencia de los controles.
- Formularios y soportes de información involucrados en el procedimiento: cuántos formularios se emiten cada vez, cómo se distribuyen y hacia donde se dirigen.
- Distintos cursos de acción posible dentro del procedimiento.
- Cómo se ordenan los archivos y de qué tipo son.

- Los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- Además, facilitan las auditorías internas y permiten verificar el cumplimiento de principios del control interno y detectar la ausencia de controles o la duplicación de los mismos.

6.2.1.- Limitaciones de los cursogramas

- No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación, pero existen algunas propuestas como las reguladas por las normas IRAM.
- Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso. Suplen esta limitación el uso del manual de procedimientos.
- Prescinde del factor tiempo en su diagrama, por lo que no se puede determinar el tiempo que insume un sector en llevar a cabo el proceso. Esta limitación se salva con el uso de diagramas de tiempo o cronogramas.
- No indican la carga del trabajo, es decir la cantidad de veces que se repite cada operación. Para ello, generalmente las empresas industriales utilizan diagramas de carga de trabajo sectorial.

6.2.2.- Características de los cursogramas

- Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
- Deben aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
- No se delega su preparación. Es tarea personal del profesional.

- Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas.
- Debe dar cuenta y razón de cada una de las copias de los documentos.
- Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos.
- Deben actualizarse, revisarse periódicamente.
- Los símbolos deben tener un único significado.

6.2.3.- Tipos de cursogramas

- Cursograma horizontal: se utilizan columnas para cada uno de los sectores intervinientes y su forma de dibujar es en cascada desde el ángulo superior derecho al ángulo inferior izquierdo. No incluyen narrativos, ya que con sólo dar un vistazo al diagrama, se conocen todos los sectores intervinientes.
- Cursograma vertical: se utiliza una sola columna y está compuesto de dos partes: una que incluye el narrativo, el cual describe el proceso en forma detallada y explica qué proceso pertenece a cada sector o departamento, y por otro lado, se ubica el diagrama, es decir, el gráfico del cursograma propiamente dicho.

Cabe destacar que los cursogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brindan elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones, por lo tanto la selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas. Es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del cursograma.

CAPÍTULO III

La empresa hoy: Etapa de relevamiento

Sumario: 1.- Relevamiento inicial. 1.1.- Cuestionario utilizado. 1.2.- Encuestas al personal. 1.3.- Entrevistas al personal. 2.- Estructura actual. 3.- Procesos actuales: cursogramas.

1.- Relevamiento inicial

1.1.- Cuestionario utilizado

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre:
2. Edad:
3. Puesto que ocupa:
4. Antigüedad en el puesto o cargo:

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña:
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:
7. Supervisor o jefe inmediato superior:
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién:
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector:
10. Indique si tiene empleados a cargo:
11. Cantidad de empleados a cargo:
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:
 - b. Comerciales:
 - c. Logísticas:
 - d. Otras:
15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?
16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?
17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad por excepción o por otras causas:
 - a. Administrativas:
 - b. Comerciales:

c. Logísticas:

d. Otras:

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión:

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector:

d. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

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

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga:

1.2.- Encuestas al personal

Juan Enrique Gini

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Gini, Juan Enrique.
2. Edad: 66 años
3. Puesto que ocupa: Vendedor de unidades 0 km.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 18 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento Ventas.

6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: Venta de unidades 0 km.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ramiro Patrón Uriburu.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: No.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 5.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Si.

Funciones y/o tareas

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

Entablar y mantener vínculo con los clientes.
Promover y concretar las ventas.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas: No realizo.
 - b. Comerciales: Tengo asignada una cartera de clientes a los cuales visito periódicamente para comentarles las novedades de nuestros productos. A su vez dicha cartera se amplía con la búsqueda de clientes que realizo y con aquellos que se contactan conmigo.

Cuando se trata de un nuevo cliente, consulto fuentes de información del mercado para tomar conocimiento de la actividad que realiza y su capacidad económica. Con esta información realizo una primera visita en la cual me interiorizo más con el cliente para poder asesorarlo ofreciéndole el producto que más se adapta a sus necesidades y posibilidades.

Las modalidades de venta son: contado o pago de un anticipo y financiación del saldo de precio ya sea a través de Scania o a través de un Banco. Entre ellas se acuerda con el cliente la que más se adecue a sus posibilidades económicas y financieras.

La operación se formaliza a través de una Nota de Pedido que se confecciona cuando el cliente decide comprar el camión al mismo tiempo que paga un anticipo a cuenta de la operación. La Nota de Pedido es completada con los datos del comprador, la descripción del vehículo que se adquiere y las condiciones propuestas de pago y es firmada por el cliente.

Después de que se realiza la entrega del camión, visito al cliente para asegurarme de su conformidad y satisfacción.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: Conjuntamente con Alejandro López, analista de cuentas a cobrar y gestor de créditos de unidades del área administrativa, analizo las posibilidades de APSA de gestionar un crédito en alguna entidad bancaria para facilitarle al cliente los fondos de los que carece.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: Si, hay un Manual de Ventas.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: -

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

Notas de Pedido.

Recibos provisorios.

Documentación del cliente para gestionar créditos en Bancos.

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

No confecciono informes por escrito pero se realizan reuniones

periódicas del sector comercial e informo a Ramiro, Gerente de Ventas.

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

- a. Administrativas: -
- b. Comerciales: -
- c. Logísticas: -
- d. Otras: alguna gestión en bancos.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
No.

- a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: -
- b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): -
- c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: -
- d. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: -

21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa: No realizo controles.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Si.

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga: Mayor comunicación entre los miembros de la empresa.

María Alejandra Ramos

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Ramos, María Alejandra.

2. Edad: 36 años.
3. Puesto que ocupa: Recepcionista de Ventas.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 14 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento Ventas.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: El sector de Ventas es el encargado de planificar y ejecutar las ventas de los distintos productos que comercializa la empresa y hacer un seguimiento y control de las mismas.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ramiro Patrón Uriburu.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién:
Aldo Ruiz Gerez, Gerente de Posventa.
Ricardo González, Jefe de Administración.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 5.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Si.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Recepción de clientes.
Recepción e información de llegada de unidades 0 km.
Facturación de unidades, motores y buses.
Tareas de administración general del sector de ventas de unidades.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:

Facturación de unidades, motores y buses.

Tareas de administración general del sector de ventas de unidades.

b. Comerciales:

Recepción de clientes.

Entrega formal de unidades 0 km a clientes.

c. Logísticas: -

d. Otras:

Compra de promocionales para el sector de ventas.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Ramiro Patrón Uriburu, Gerente de Ventas.

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

Facturas de venta de unidades 0 km.

Registros de márgenes comisionales por ventas de 0 km.

Remitos

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
Informes a los vendedores de unidades de las operaciones que tienen vigentes.

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

a. Administrativas: Informe a Scania Argentina S.A. del avance de las operaciones de 0 km.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí, SAC Unidades.

- a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Pablo Lepen y Ramiro Patrón Uriburu.
- b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):
Acceso libre a SAC unidades.
- c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 3 equipos.
- d. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: No emito reportes del sistema.

21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa: No realizo controles.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Si.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga: Cambiar o mejorar el sistema para agilizar los tiempos de trabajo.

Pablo Rafael Lepen

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Lepen, Pablo Rafael.
2. Edad: 45 años.
3. Puesto que ocupa: Administración de Ventas.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 16 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento Ventas.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:

Ventas de unidades 0 km Scania (Camiones, buses, motores, grupos electrógenos).

Fidelización de clientes.

7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ramiro Patrón Uriburu, Gerente de Ventas.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién:
Ricardo González, Jefe de administración.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 5.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No tengo.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Si.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Planificación de compras y ventas de unidades.
Contacto con el cliente
Definición de compras de chasis a SAR (Scania Argentina).
Colocación de pedidos de producción a fábrica.
Seguimiento de órdenes.
Facturación de unidades 0 km.
Seguimiento de las operaciones: situación de los anticipos o saldos, créditos bancarios. Entrega de unidades.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:
Recepción de notas de pedido, gestión de la autorización de las mismas por parte del gerente de ventas y carga de los datos en la planilla del sector. Las Notas de Pedido se hacen

por triplicado, el original se entrega al cliente, el duplicado se archiva en Administración y el triplicado en Ventas.

Liberación de documentación de SAR.

Preparación de legajo para inscripción de unidades.

Preparación de documentación para inscripción de prendas.

Planificación, colocación y seguimiento de Órdenes de Chasis.

b. Comerciales:

Compra de unidades a SAR donde se fijan condiciones comerciales.

Ventas de unidades en Salón.

c. Logísticas:

Recepción y entregas de unidades.

Soporte a vendedores.

d. Otras: -

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: Si.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: -

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

Notas de pedido.

Facturas de compra.

Facturas de venta.

Notas de Débito y Crédito.

Formularios de inscripción inicial (01 y 12).

Formularios de prendas (02 y 03).

Órdenes de salida de unidades.

Formulario de recepción/entrega de unidades.

Remitos de SAR.

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

Informe de chasis en playa.

Provisión de comisiones.

Informe de seguimiento de chasis.

Informe de ventas mensuales.

Liquidación de comisiones.

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

a. Administrativas:

Inventarios de chasis

Gestión de documentación con los bancos

b. Comerciales: -

c. Logísticas: -

d. Otras: -

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Si.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Alejandra y Ramiro.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Existen distintos niveles de autorización según el perfil del usuario y cada uno ingresa al sistema con un usuario y clave individual.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 5.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan:

Sac unidades.

Paquete de office (Excel, Word, Power point).

Outlook.

PDF.

Internet Explorer.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

Listado de facturas de compra.

Listado de facturas de venta.

Listado de chasis.

Lista de Notas de Crédito y Débito.

Liquidaciones de comisiones.

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

Nota de Pedido: controlo que las condiciones comerciales sean las que están vigentes.

Facturación: controlo que la fecha, numeración y cotización sean las correctas.

Chasis: controlo que la unidad recibida coincida con la que se consignó en la Nota de Pedido.

Documentación: coincidencia en los datos.

Operaciones: tipo de cambio y diferencias de cambio.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Si.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga: -

Alejandro López Airaghi

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: López Airaghi, Alejandro.
2. Edad: 29 años.
3. Puesto que ocupa: Analista de Cuentas a Cobrar y Gestor de Créditos de Unidades 0 km.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 4 (cuatro) meses.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:
Organizar, administrar y coordinar de la mejor manera posible la actividad y tareas de la organización para brindar un eficiente soporte al sector de ventas y lograr el dinamismo y control necesario para poder así cumplir los objetivos y metas propuestas.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: Ramiro Patrón Uriburu, Gerente de Ventas.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector? Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Desarrollar con la mayor eficiencia y eficacia posible las tareas de administración encomendadas, tanto las programadas y/o previstas como aquellas que surgen en el día a día y que hacen a la operatoria y gestión de la actividad.
Gestionar de la manera más dinámica y ágil posible la obtención de créditos bancarios y otros para la compra de unidades 0 km, como así también todos aquellos trabajos o gestiones que se desprenden de tal función y que se complementan con la misma.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

a. Administrativas:

Realización de DDJJ, presentación y pagos de las mismas.

Análisis de Cuentas a Cobrar de unidades 0 km.

Análisis de cuentas contables.

Presentación de reportes e información relevante.

Seguimiento de operaciones.

Control de facturación.

Registraciones contables.

Análisis de Gastos y sus desviaciones.

b. Comerciales:

Gestionar los créditos bancarios de las operaciones de 0 km.

Gestionar el seguimiento y agilidad de los mismos.

Solicitar la documentación necesaria para los mismos ya sean bancarios y/o SAR.

Preparar la documentación para presentar en bancos y/o SAR y enviar la misma.

Realizar el seguimiento general de las operaciones.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea? No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea? Mis compañeros y superiores me indicaron y me indican en el día a día las tareas nuevas que puedan surgir y las formas más ágiles o dinámicas para hacerlas de ser necesario.

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

Facturas.

Notas de Crédito y Notas de Débito a clientes.

Recibos a clientes.

DDJJ de impuestos.

Comprobantes de Pago.

Notas de Pedido.

Retenciones de impuestos.

Registros de asientos contables.

Órdenes de Pago.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
- Informe de financiaciones de operaciones de 0 km dirigido a SAR.
 - Informe de saldos y pagos de impuestos dirigido a SAR.
 - Informe de análisis de gastos y sus desviaciones dirigido a SAR.
 - Informe de ventas y facturación mensual dirigido SAR.
 - Informe del saldo de la cuenta a cobrar con SAR dirigido a SAR.
 - Informe de DDJJ dirigidos a AFIP (online).
 - Informes y/o información solicitados por Auditoría externa.
 - Informes y/o información dirigidos al estudio contable que asesora a la empresa.
 - Otros informes que puedan ser solicitados por la gente de SAR, instituciones, bancos o superiores.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad por excepción o por otras causas:
- a. Administrativas:
 - Algunos Informes solicitados por auditoría.
 - Gestión de soluciones o cambios en el sistema de información.
 - b. Comerciales: -
 - c. Logísticas: -
 - d. Otras: -

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?

Sí, trabajo en varios tanto de APSA como de SAR.

- a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: La mayor parte del personal de la empresa trabaja con sistemas de gestión. Personal administrativo, personal de ventas y de repuestos, puede o no ser el mismo ya que trabajamos con varios. Cabe aclarar que hay un solo sistema puramente contable y sobre el cual impactan todos los otros.
- b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada empleado tiene su propio usuario y contraseña para ingresar a los distintos sistemas a los que está autorizado. Además dentro de cada sistema hay niveles de acceso, algunos pueden ingresar o visualizar funciones que otros no según sus tareas o nivel de responsabilidad. Esto es así no sólo con los sistemas de gestión sino también con las bases de datos de la información que se va generando y guardando.
- c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: Hay un equipo asignado para cada uno en el sector y además otros disponibles en caso de visitas de personal de Scania Argentina, auditores externos, sindico.
- d. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: -

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

Control de saldos de cuentas contables.

Control de aplicación de documentos.

Control de impacto de registraciones contables.

Cruce de comprobantes físicos con contabilidad del sistema.

Control de utilización de cuentas adecuadas.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado? Sí, es el suficiente. Podría decir que en los días dedicados al cierre se extiende la jornada laboral por una cuestión de tiempo de presentaciones de tareas que deben terminarse en esos días.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga:

Debería existir un manual de procedimientos y un manual de funciones para cada sector y empleado como así también un organigrama de la empresa al alcance de cada uno. De todas maneras no me fue necesario el contenido teórico de mis tareas y/o funciones ya que pude comprender las mismas con un aprendizaje más práctico que teórico guiado por mis compañeros y superiores, por lo que me encuentro a pleno desarrollando las mismas y afianzándome cada vez mejor.

José Domingo Cardozo

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Cardozo, José Domingo.
2. Edad: 54 años.
3. Puesto que ocupa: Cuentas a Pagar – Higiene y Seguridad.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 22 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: Soporte de sectores productivos.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.

8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: Sí, de Gerencia de Ventas y Posventa.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Si.

Funciones y/o tareas

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

Registrar facturas de compras a proveedores en general y proveedor Scania, principal proveedor de la compañía, en este último caso también realizar los pagos de dichas compras.

Gestión administrativa del cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad. Estas tareas se desarrollan con el asesoramiento externo de un Técnico en Seguridad Laboral y la parte operativa a cargo del Gerente de Posventa, que es quien autoriza las inversiones al respecto.

Emisión del Libro Diario General, rúbrica de hojas móviles.

Gestión de cobro de facturación a cliente Scania.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

- a. Administrativas:

Registración de facturas de compras varias y de proveedor Scania.

Emisión de Libros Diarios.

- b. Comerciales: No realizo.

- c. Logísticas: No realizo.

- d. Otras:

Tareas de mantenimiento.

Gestión de normas de Higiene y Seguridad.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?:

En cuanto a la contabilización de facturas y pago de las mismas, el procesamiento de las tareas es en función a rutinas establecidas por el sistema.

En cuanto a las normas de Higiene y Seguridad los procedimientos están soportados en directivas y memorándum emitidos por el asesor externo en dicha materia.

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

Cuentas a pagar:

- Facturas de proveedores en general y proveedor Scania.
- Mails con informes de pago a proveedor Scania.
- Recibos de proveedores.

Higiene y Seguridad:

- Certificados por cumplimiento de normas ambientales emitidos por organismos externos y por sectores de control interno de la compañía.

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

Detalle de deuda de proveedores en general a Gerencia y Tesorería.

Resumen de cuenta semanal de cliente Scania por débitos por reclamos de garantía, inspecciones de pre entrega y contratos de reparación y mantenimiento.

Detalle de retenciones de SUSS sufridas, mes vencido para consultora de liquidación de sueldos.

Gestión de rúbrica y emisión de Libro Diario General.

Gestión de normas de higiene y seguridad para Gerencia.

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

a. Administrativas:

Denuncias de accidentes laborales.

Datos para la certificación de servicios y remuneraciones por trámites jubilatorios.

Normas internas de Seguridad DOS (Dealer Operating Standard), Scania Blue, Shee y SRS (Scania Retail Systems).

b. Comerciales: Ninguna.

c. Logísticas: Ninguna.

d. Otras: Ninguna.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:

Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todo el personal.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada empleado tiene su propio usuario y clave de acceso.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 8.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan: AXAPTA, Motor impositivo, DORS, SACAM, Office.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

Detalle de deuda a proveedores varios y proveedor Scania.

Detalle de cuenta corriente cliente Scania.

Detalle de retenciones de SUSS.

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

Se verifica que se hayan grabado todas las facturas mensuales repetitivas de gastos y servicios.

En el caso de Scania y Concesionarios de la Red, se realiza control de saldos y de composición de los mismos (Informe intercompany).

En el caso del detalle de retenciones de SUSS se hace un cruce del mayor contable con los comprobantes físicos de las mismas.

Control de la cuenta corriente con el cliente Scania, semanal y mensualmente, en cuanto a saldo y composición del mismo.

Control mensual de emisión de certificados de disposición final de residuos contaminantes.

Control anual de máquinas sometidas a presión.

Control anual de puesta a tierra.

Control de termografía, se realiza cada cuatro años.

Otras mediciones referidas al tema de higiene y seguridad.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Sí, de ser necesario se trabaja en época de cierre mensual en horario extendido por la coyuntura de la información.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga:

Se podría implementar un manual de procedimientos de todas las tareas del sector.

Mejorar el sistema de procesamiento de datos, estandarizar los datos y mejorar los reportes que emite.

María Laura Hernández

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Hernández, María Laura.

2. Edad: 40 años.
3. Puesto que ocupa: Responsable de Contabilidad e Impuestos.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 10 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: La misión del sector es servir de soporte de los sectores de ventas de unidades y servicios de la compañía. Su función consiste en recopilar y analizar la información que brindan los sistemas sobre el curso del negocio, para luego poder confeccionar reportes que serán elevados a la gerencia.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona? Indique de quién: del gerente de Ventas de Unidades, Ramiro Patrón Uriburu, y del gerente de Servicios, Aldo Ruiz Gerez.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Control y análisis de los saldos y movimientos contables.
Liquidación de impuestos provinciales y nacionales.
Determinación del coeficiente unificado para Convenio Multilateral.

Asiento y control de movimientos de los Bienes de Uso de la compañía.

Confección de Reportes mensuales a Scania Argentina S.A.

Atender los pedidos de información de la Auditoría Interna (Scania Latinoamérica).

Atender los pedidos de información de la Auditoría Externa.

Actualizaciones y presentaciones sobre temas societarios en Registro Público de Comercio.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

a. Administrativas:

Control de todas las facturas de proveedores recibidas en la empresa.

Control de saldos de las cuentas contables.

Asientos de ajuste de cuentas del balance y de cierre mensual.

Informe de movimientos de bienes de uso y asiento de las amortizaciones mensuales.

Control de ventas e ingresos mensuales.

Armado de archivos para reporte a Scania Argentina.

Liquidación y pago de IIBB para Convenio Multilateral.

Liquidación y pago de Cooperadoras Asistenciales de Salta.

Liquidación y pago de T.E.M. de Banda del Río Salí.

Liquidación y pago de T.I.S.S.H. Procom de Salta.

Liquidación y pago de DDJJ Agente de Percepción de IIBB SIAPE Jujuy.

Control y pago de patentes automotores de flota interna.

Pago de Desinfección en Banda del Río Salí.

Pago del Impuestos Inmobiliario de todos los inmuebles.

Confección y presentación RG100 AFIP.

Pago de Anticipos de Ganancias.

b. Comerciales:

Emitir facturas desde el punto de venta de Administración en casos excepcionales que lo requiera el sector de venta de unidades, por venta de chatarra o por venta de flota usada.

Emisión de Notas de Débito o Notas de Crédito.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras:

Atender reclamos de sistemas de todos los sectores de casa central y sucursales y elevarlos al departamento de sistemas de Buenos Aires.

Emisión de Libro IVA Compras e IVA Ventas.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?:

En lo respectivo a impuestos, realizo la tarea en función a mi experiencia y apoyada en consultas al departamento de impuestos de Scania Argentina y al Estudio Impositivo asesor.

En lo relativo a sistemas, el manejo de los sistemas se aprende en función a los instructivos proporcionados por el departamento de sistemas.

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

Emito: Facturas, Notas de Débito y Notas de Crédito, DDJJ de los Impuestos.

Recibo: Facturas de los proveedores, Retenciones de ganancias e IIBB de los clientes.

Archivo: Retenciones de ganancias, de IIBB de todas las provincias incluidas en convenio, DDJJ de Ganancias, de IIBB y de impuestos provinciales.

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

Absortion Rate – Dirigido a Scania Argentina.

Reporte mensual – Dirigido a Scania Argentina.

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

a. Administrativas:

Armado de planillas para presentar a la Sindicatura.

Armado de archivos y respuestas a los auditores externos e internos.

Llenado de formularios para el censo del INDEC.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:

Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todo mi sector.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada empleado tiene su usuario y clave propia, los niveles de autorización se fijan en función a las tareas.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 8.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan: Aplicativo de Rentas de Tucumán, Salta y Jujuy, Aplicativo AFIP Convenio Multilateral, Multinotas, Compensaciones, AXAPTA, DORS, Motor Impositivo, Rendición de Gastos.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: DDJJ de cada provincia y convenio. Notas, Compensaciones de Impuestos.

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

Control de Comprobantes de Retenciones de IIBB con la contabilidad.

Control de Comprobantes de Retenciones de Ganancias con la contabilidad.

Control de Comprobantes de Percepciones de IIBB con la contabilidad.

Control de Registro del Libro Diario con la contabilidad.

Control de consistencia de los datos de facturas de proveedores con los datos ingresados al sistema.

Control de correcta imputación de conceptos en las distintas cuentas contables.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?:

En líneas generales el tiempo de trabajo es adecuado para las tareas que realizo, salvo a fin de mes que se concentran muchas tareas en 1 o 2 días, en los cuales debemos permanecer en la empresa hasta terminar los reportes.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga:

Rotar tareas entre los empleados para evitar el trabajo rutinario.

Contar con más soporte de sistemas en las tareas de recopilación de información para liquidar impuestos.

Mejorar las funciones y minimizar los errores de los programas que se utilizan diariamente.

Olga Angélica Bollea

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Bollea, Olga Angélica.
2. Edad: 28 años.
3. Puesto que ocupa: Empleada Administrativa.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 1 año y 7 meses.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: Liquidación de impuestos, control cuentas contables, conciliaciones bancarias, emisión de Recibos, Notas de Débito, Notas de Crédito, cobranzas, carga de facturas de proveedores, rendición de gastos.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: No.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Realizar conciliaciones bancarias.
Confeccionar DDJJ de IVA.
Realizar cobranzas de Catamarca y Santiago del Estero.
Contabilizar rendiciones de gastos.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:

Liquidaciones de IVA: control de Libros IVA Compras y Ventas, armado de la liquidación de IVA, presentación de DDJJ.

Confección del archivo de RG 1361.

Control de cuentas contables.

Realización de conciliaciones bancarias.

Arqueo de cheques a fin de mes.

Contabilización de rendiciones de gastos de los distintos miembros de la empresa.

b. Comerciales:

Emisión de recibos.

Confección de Notas de Débito y Crédito.

Control de cuentas corrientes de clientes.

Gestión de cobranzas de cuentas corrientes de clientes.

Contabilización de facturas de proveedores.

Control de cuentas corrientes con proveedores.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Mi jefe inmediato superior, Ricardo González.

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

Facturas emitidas.

Notas de Débito y Crédito emitidas.

Recibos emitidos.

Facturas de proveedores.

Notas de Débito y Crédito de proveedores.

Órdenes de Pago.

Estados de cuenta, tanto de clientes como de proveedores.

Extractos bancarios.

Comprobantes de retenciones.

Libros IVA Compras y Ventas.

DDJJ de IVA.

Mayores contables.

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

No realizo informes.

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

a. Administrativas: Con la implementación del nuevo sistema de gestión, los controles y los procedimientos aumentaron en forma considerable hasta la adaptación del mismo, por ellos realizo ciertos controles de cuentas y registros para mayor seguridad.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:

Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todos en el sector.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada uno de los que integramos el sector poseemos usuarios y claves de acceso individuales. El acceso a las distintas funciones y aplicaciones del sistema está limitado al trabajo que realiza cada uno.

- c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: Uno para cada uno, con equipos disponibles para respaldo.
 - d. Indicar las aplicaciones que utilizan: AXAPTA, DORS, Motor Impositivo, Rendición de Gastos, Siap de AFIP.
 - e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: No emito reportes a partir del sistema.
21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- Control de correlatividad de comprobantes en Libro IVA Ventas y todos los controles correspondientes al mismo.
- Controles correspondientes al Libro IVA Compras.
- Control de cuentas contables, tanto de su composición como de saldos.
- Control formal de Facturas, verificación de CAI o CAE.
22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Sí.

Sugerencias

- Menciones todas las sugerencias que tenga:
- Implementar un manual de funciones.
- Hacer el sistema de gestión más simple y eficiente.

María Cecilia Rodríguez

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Rodríguez, María Cecilia.
2. Edad: 23 años..
3. Puesto que ocupa: Pasante.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 1 año.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: El sector tiene una función soporte, complementando las funciones de ventas y servicios, y encargándose de las tareas de tesorería, cobranzas, pagos, créditos, impuestos, contaduría, personal.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: No.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Si.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Proveedores y cuentas a pagar.
Bancos.
Clientes y cuentas a cobrar.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:
Carga de facturas, Notas de Débito y Notas de Crédito de proveedores.
Realización de conciliaciones bancarias.
Informar las acreditaciones no identificadas o pendientes de contabilizar para que se confeccione el recibo correspondiente.
Informar cheques rechazados.

Confección de rendiciones de gastos del personal.

Confección de planillas de IIBB de bancos para realizar la liquidación de dicho impuesto.

Confección de Órdenes de Pago y realización de pago con transferencia bancaria.

Arqueo de cheques (al final del período) y cruce con la contabilidad.

Comerciales: Confección de recibos, Notas de Crédito, Notas de Débito a clientes por venta de chasis o repuestos o servicio taller (en cuenta corriente), diferencia de cambio, intereses.

b. Logísticas: -

c. Otras: -

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Mis compañeros, ya que ellos tienen mayor conocimiento y experiencia en el desarrollo de las mismas.

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

Facturas, notas de débito, notas de crédito de proveedores.

Recibos, notas de crédito, notas de débito a clientes.

Órdenes de Pago.

Resúmenes bancarios.

Resúmenes de tarjetas de crédito.

Comprobante de rendición de gastos.

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

No emito ningún informe.

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

a. Administrativas:

Control de algunas cuentas contables.

Control libro IVA.

Control RG 1361.

Comunicación con clientes para requerirles documentación para completar el legajo de clientes o para solicitarles el envío de la copia de la boleta de depósito del pago que realizaron para poder confeccionar el recibo correspondiente.

Comunicación con proveedores cuando hay algún inconveniente con la factura recibida.

b. Comerciales: -

c. Logísticas: -

d. Otras: -

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todos en el sector trabajamos con el sistema.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada usuario tiene un perfil determinado de acuerdo a sus funciones y al nivel de autorización que tiene asignado y accede al sistema a través de su propio usuario y clave.

El sistema de rendición de gastos es a través de un único usuario y clave con el que acceden todos.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 8 (uno para cada uno).

- d. Indicar las aplicaciones que utilizan: Axapta, DORS, Rendición de Gastos, Motor Impositivo, SACAM Repuestos.
- e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: El único reporte que emito a partir del sistema es el resumen de la conciliación bancaria una vez que concilié el banco en el sistema.

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

- Carga de facturas: verificar CAI/CAE, verificar que la factura esté autorizada por quien corresponde, verificar las formalidades de la factura, control de inscripción del proveedor en AFIP.
- Conciliaciones bancarias: control de acreditaciones pendientes, control de pagos realizados (verifico que todas las salidas tengan su correspondiente Orden de Pago), control de liquidaciones de Tarjetas de Crédito, control de la correcta imputación de pagos y cobranzas a las distintas cuentas bancarias, control de que los asientos realizados estén registrados en la contabilidad y en el módulo bancos.
- Confección de recibos: verifico la acreditación en el Banco, verifico que el importe abonado sea el correspondiente a la factura que se está cancelando y que sea el importe en pesos (a veces se reciben pagos en pesos por el importe en dólares de la factura).

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Depende del momento del período (que es de un mes) en el que nos encontremos, el último día del mes las tareas se intensifican y el tiempo no es suficiente.

Jorge Domínguez

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Domínguez, Jorge.
2. Edad: 58 años.
3. Puesto que ocupa: Cuentas a cobrar.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 12 años (17 años en la empresa).

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: Cobranzas
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: Sí, de Ramiro Patrón Uriburu, Gerente de Ventas, en lo referente a cobranza de créditos prendarios por operaciones de venta de unidades 0 km facturadas y financiadas por Scania Argentina.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Cobranza de facturas de posventa de clientes que tienen cuenta corriente en la compañía.
Cobranza de créditos prendarios directos con Scania.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

a. Administrativas:

Seguimiento diario de las cuentas a cobrar de la zona que tengo asignada, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y otras zonas fuera del área de ventas del concesionario.

Gestión de cobranza de las cuentas a cobrar: comunicación periódica con los clientes y envío de estados de cuenta.

Control de acreditaciones bancarias.

Habilitación de clientes inhabilitados por el sistema porque su deuda supera los 30 días que es el plazo establecido por políticas de la empresa.

b. Comerciales:

Emisión de recibos.

Emisión de Notas de Débito y Notas de Crédito a clientes.

c. Logísticas:

Envío de facturas por correo a clientes de otras zonas.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?:
Ricardo González.

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

Recibos.

Notas de Crédito y Débito.

Facturas.

Comprobantes de retención.

Extractos bancarios.

Resúmenes de cuenta de clientes.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
No realizo ningún informe.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad por excepción o por otras causas:
- a. Administrativas: Reemplazo a Horacio, el tesorero, cuando tiene vacaciones o se ausenta por alguna otra causa.
 - b. Comerciales: No realizo.
 - c. Logísticas: No realizo.
 - d. Otras: No realizo.
20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí.
- a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todos en el sector.
 - b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización): Cada usuario tiene su clave de acceso al sistema y existen distintos niveles de acceso ya que no todos acceden a todas las funciones del sistema.
 - c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: Uno para cada uno.
 - d. Indicar las aplicaciones que utilizan: AX, DORS, Rendición de Gastos, AS400 (créditos prendarios).
 - e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: No realizo reportes.
21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
Control de saldos de clientes en cuenta corriente de mi zona.
Control de saldo de créditos prendarios.
22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Depende.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga: No tengo sugerencias para hacer. -

Horacio Lima

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Lima, Horacio Héctor.
2. Edad: 56 años.
3. Puesto que ocupa: Tesorero.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 6 años en el puesto y casi veinte años en la empresa.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Administración.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña: Tesorería y cuentas a cobrar
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Ricardo González, Jefe de Administración.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: Si, de gerencia de ventas y posventa.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 8.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Realizar cobranzas y pagos.

Realizar depósitos bancarios.

Gestión de créditos.

Gestión de la cartera de cheques.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

a. Administrativas:

- Caja: realizar cobranzas y pagos, confeccionar el Parte Diario de Caja, realizar el cierre diario de posnet, realizar arqueos de caja y hacer la conciliación de la cuenta caja.

Se manejan dos cajas, una es la caja recaudadora y otra es la caja para gastos que se maneja con la modalidad de fondo fijo.

- Las modalidades de cobranza son: efectivo, cheque, transferencia bancaria, tarjetas de débito o crédito.
- Las modalidades de pago son: efectivo, cheque, transferencia bancaria.
- Bancos: realizar depósitos bancarios y trámites referentes al movimiento de las cuentas de la empresa.
- Cartera de cheques: recepción de los valores, resguardo tanto de cheques propios como de cheques de terceros, control de los mismos, depósito, arqueo de cheques.
- Créditos: análisis de clientes para determinar la modalidad de venta y límite de crédito, gestión de cobranzas, determinación de gestión judicial de créditos y envío de Carta Documento.
- Pagos: determinación de pago con cheques de terceros o no (principalmente a Scania, eventualmente

a otros proveedores), confección de OP, transferencia bancaria o confección del cheque.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: Hay códigos de ética pero no manual de funciones.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Ricardo González, Jefe de Administración.

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

Recibos.

Facturas de proveedores y clientes.

Órdenes de pago.

Notas de Débito y Crédito tanto emitidas por la empresa como de proveedores.

Parte Diario de Caja.

Estados de cuenta de clientes y proveedores.

Ticket Z.

Extractos bancarios.

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

Informe de cuentas a cobrar por zona, rubro y punto de venta e índice de rotación de cuentas a cobrar dirigido a Scania Argentina, gerentes y jefes de APSA, vendedores de 0 km y posventa y personal encargado de cobranzas.

Comparaciones de ventas dirigidas a Scania Argentina y gerentes y jefes de APSA.

Informe de análisis de venta y postventa dirigido a Scania Argentina y gerentes y jefes de APSA.

Informe de comparación de clientes con respecto a ventas de años anteriores para sector de ventas y servicios.

Detalle de la cartera de cheques dirigido al Jefe de Administración.

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

a. Administrativas:

Atender pericias contables por juicios de clientes.

Refinanciaciones.

Asesoramiento a gerencia de ventas y posventa en cuanto a comportamiento y solvencia de los clientes.

b. Comerciales: -

c. Logísticas: -

d. Otras: -

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todos en el sector.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):

Cada uno tiene su clave para acceder al sistema y existen distintos niveles de autorización según el perfil del usuario.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: Uno para cada uno.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan: Axapta, DORS, Rendición de Gastos, Motor Impositivo, paquete office.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

Estados de cuenta de clientes y proveedores.

Cartera de cheques.

Conciliación de caja.

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

Control de disponibilidades.

Control y seguimiento del movimiento financiero.

Control de cuentas a cobrar: verificar estado de cuenta de cada cliente, verificación en el veraz y situación ante AFIP y BCRA.

Control de costos: gastos bancarios.

Control de cheques: formalidades.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Sí.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga:

Debiera haber un manual de procedimientos.

Se tendrían que hacer mayores controles de gastos bancarios.

Se debiera unificar los distintos sistemas que se utilizan en un solo sistema.

Eduardo Segundo Ponce

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Ponce, Eduardo Segundo.
2. Edad: 44 años.
3. Puesto que ocupa: Vendedor de repuestos.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 20 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Servicios, Sección Repuestos.

6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:
Concretar las ventas de repuestos.
Atender las necesidades del cliente y brindarle asesoramiento técnico en función del vehículo que adquirió previamente.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Daniel Valdivieso, Jefe de Repuestos.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: Gerente de Servicios.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 5.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Vender y comprar repuestos.
Recibir y enviar repuestos.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:
Grabar pedidos.
Confirmar la recepción de los pedidos.
 - b. Comerciales:
Realizar cobranzas.
Realizar ventas de repuestos telefónicas y en mostrador.
Asesorar a los clientes sobre los productos y promociones vigentes.
Confeccionar presupuestos y cotizaciones de repuestos cuando el cliente lo requiera.

c. Logísticas:

Envíos de encomiendas.

d. Otras:

Realizar visitas programadas a clientes.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Nadie me indica cómo realizar mi tarea, realizo mi trabajo en función a mi experiencia. Si tengo alguna duda respecto de alguna cuestión consulto a mi Jefe.

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

Facturas.

Cotizaciones.

Pedidos de Compras.

Pedidos de clientes.

Remitos.

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
No realizo.

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

a. Administrativas:

Cobranzas.

b. Comerciales:

Llamar a los clientes, comunicarles que llegaron los repuestos solicitados oportunamente.

c. Logísticas:

Llevar encomiendas a sus respectivos lugares o entregas de repuestos en los talleres de los clientes.

d. Otras: -

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:

Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todos los empleados del sector trabajamos con él.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):

Cada uno tiene un usuario con una clave de acceso. Existen distintos niveles de autorización según el perfil de cada usuario.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 5.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan: SACAM, Microsoft Office Excel y Word; Auto Master.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

Autorizaciones.

Cotizaciones.

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

Verifico la coincidencia de los remitos con los artículos que se reciben.

Verifico que coincida lo facturado con el producto que se entrega.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Depende.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga: -

Franco Luis Gay López

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Gay López, Franco Luis.
2. Edad: 30 años.
3. Puesto que ocupa: Administración de Taller.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 2 años.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento de Servicios, Sección Taller.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:
Atención al cliente y satisfacción de todas sus necesidades.
Facturación de servicio de taller.
Gestión y administración de garantías.
Formalización los contratos de reparación y mantenimiento.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Aldo Ruiz Gerez, Gerente de Posventa.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: No.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 3.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: Sí.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Atención al cliente.
Gestión de garantías.

Atención al taller y obtención de insumos necesarios para las reparaciones.

Formalización de Contratos de Reparación y Mantenimiento.

Recepción de unidades 0 km provenientes de Brasil.

Entrega de unidades 0 Km al cliente.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:

a. Administrativas:

Apertura y cierre de Órdenes de Trabajo.

Derivación de orden de trabajo para reparación de la unidad.

b. Comerciales:

Recepción del cliente.

Comunicación con el cliente a fin de informarle el costo de la reparación, formas de pago y la aprobación de la misma.

Ofrecer otros servicios para mejorar la venta.

Facturación del servicio de taller.

c. Logísticas:

Recepción de unidades 0 km.

Entrega de unidades 0 km.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: No.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: Existen manuales escritos por Scania con tareas generales con los cuales puedo orientarme para realizar mis tareas pero no son específicos de mi función.

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

E-mails.

Archivos de análisis de fallas.

Facturas de trabajos de terceros.

Informes.

Contratos de reparación y mantenimiento.

Certificados de garantía.

Ordenes de trabajo.

Facturas.

Remitos de Scania.

Presupuestos.

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

Informes Vera, destinados a clientes o a superiores.

Dealer Fras - informes de productos dirigidos a Scania Suécia.

RG - Reclamos de Garantías dirigidos a Scania Argentina.

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

a. Administrativas: No realizo.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Todo el Departamento de Servicios.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):
Cada usuario posee una clave personal.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 6 computadoras.

d. Indicar las aplicaciones que utilizan:
Auto Master, Scania Diagnos, Sail.

e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema:

Reporte de horas de trabajo.

Reporte de horas trabajadas por cada mecánico.

Reporte de horas de garantía.

Reporte de horas de contratos de reparación y mantenimiento.

Reporte de horas internas de cortesía.

Reporte de horas externas.

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

Verificar que los repuestos estén correctamente asignados a cada tarea.

Controlar los tiempos Multi y Stamping del mecánico.

Corroborar los Reclamos de garantías: Informe a Scania y análisis del producto en garantía.

22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Sí.

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga:

Mejorar el sistema.

Mayor comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo.

Marcos Giménez

Datos generales identificatorios

1. Apellido y nombre: Giménez, Marcos.
2. Edad: 32 años.
3. Puesto que ocupa: Gestor de FMS.
4. Antigüedad en el puesto o cargo: 3 meses.

Estructura de la organización

5. Sector donde se desempeña: Departamento Servicios, Sección Gestión de Flotas SCANIA.
6. Misión y funciones del sector donde se desempeña:
Desarrollar Técnicas de Conducción.
Capacitar a los conductores.
Aumentar la productividad de la flota para un mayor control de negocios.
Mantener la relación con los clientes.
Trabajar fuertemente en disminuir costos operacionales.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Aldo Ruiz Gerez, Gerente de Servicios.
8. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?
Indique de quién: No.
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector: 1.
10. Indique si tiene empleados a cargo: No.
11. Cantidad de empleados a cargo: -
12. ¿Conoce el organigrama de su sector?: No.

Funciones y/o tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Análisis de Flota.
Máster Drivers.
Drivers Coaching.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Administrativas:
Emisión de informes diarios.
 - b. Comerciales:

Explicar al cliente el valor agregado del sistema de gestión de flotas, para lograr su valoración y aceptación.

Comunicación permanente con los clientes.

c. Logísticas:

Recepción y Entrega de Unidades 0 Km.

d. Otras: No realizo.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como se realiza su tarea?: Sí.

16. Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?: -

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

18. Enuncie todos los informes que usted emite y a quién los dirige:
Informes de detalle de Flota dirigido a clientes.

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

a. Administrativas: No realizo.

b. Comerciales: No realizo.

c. Logísticas: No realizo.

d. Otras: No realizo.

20. ¿Trabaja usted con algún sistema de gestión computarizado?:
Sí.

a. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión: Personal administrativo de Taller, Repuestos, FMS.

b. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización):

Cada trabajador posee su nombre de usuario y contraseña personal.

c. Indicar la cantidad de equipos disponibles en el sector: 1.

- d. Indicar las aplicaciones que utilizan: Portal de Gestión de Flotas Scania.
 - e. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema: -
21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- Control de consumo de combustible.
 - Control de formas de conducción.
 - Control de calidad en Unidades 0 Km.
22. ¿El tiempo asignado para sus tareas es adecuado?: Sí.

Sugerencias

Menciones todas las sugerencias que tenga: -

1.3.- Entrevistas al Personal

Entrevista a Horacio Lima (Tesorero)

- ¿Sobre la base de qué información se analiza la posibilidad de conceder financiación en cuenta corriente al cliente?
Existe una solicitud de crédito que el cliente debe completar con sus datos. Hay documentación que se requiere para armar el legajo del cliente dependiendo del tipo de cliente del que se trate.
- A partir de la información recabada, ¿cómo se decide la apertura o no de una cuenta corriente?
El análisis y autorización de la apertura de la cuenta corriente es realizado por personal de administración aunque no está definido bien quien lo hace, suele intervenir yo y también el jefe

de administración. Se analiza el límite de crédito a asignar al cliente teniendo en cuenta la flota que tiene y la actividad que realiza.

Entrevista a Alejandro López Airaghi (Empleado administrativo)

- ¿Cuál es el rol que cumple el concesionario cuando la financiación es a través de un banco?

Cuando la financiación es a través de un crédito bancario, APSA le comunica al banco que un cliente va a gestionar un crédito pero generalmente no participa de esa gestión y el cliente se relaciona directamente con el banco. Cuando el banco aprueba el crédito envía un e-mail informando que aprobó el crédito y el monto que asigno.

- ¿Y en el caso de que la financiación sea a través de Scania Argentina?

Cuando la financiación es a través de Scania, se envía un Pedido de Financiación y la documentación del cliente que Scania requiera. Una vez que Scania aprueba la financiación envía un e-mail informando esa aprobación

Entrevista a Roberto Fernández (Administrativo de taller)

- ¿Cómo es el proceso de reparación de camiones desde que se recepciona la unidad hasta que se factura? ¿Qué comprobantes intervienen?

Llega el cliente con un camión para reparar, lo atiendo y realizo un diagnóstico del problema que tiene el camión y de lo que hay

que reparar. Luego abro una Orden de Trabajo con esos datos y los del cliente. Paso la Orden de Trabajo a Miguel, Jefe de Taller, para que asigne un mecánico a esa OT.

El mecánico se loguea en el sistema y comienza con la tarea, el sistema va contando el tiempo que le lleva hacer cada una de las tareas. Una vez que termina una tarea detiene el tiempo de esa tarea y pasa a la siguiente. A su vez, repuestos carga en la OT los repuestos utilizados en la misma.

Una vez que el mecánico finaliza la reparación, sale del sistema y le pasa la OT a Miguel quien controla y luego me la entrega.

Finalmente, cierro la OT y facturo el trabajo realizado. La factura se realiza por triplicado: el original se entrega al cliente, el duplicado se archiva en administración y el triplicado se archiva en el sector.

Entrevista a Daniel Valdivieso (Jefe de repuestos)

- ¿Quién decide qué repuestos comprar y en qué oportunidad?

Las compras de repuestos se realizan por sistema. Cuando el monto de la compra es hasta USD 30.000, realizo la compra con mi perfil de usuario, si se supera dicho monto, Aldo, Gerente de Servicios, efectúa la compra desde su perfil.

Hay dos modalidades: una orden de compra sugerida de demanda y reposición generada automáticamente por el sistema, y una orden de compra que se completa manualmente con lo que se considera que es necesario adquirir. Ninguno de estos comprobantes se imprimen aunque exista la posibilidad de hacerlo.

- ¿Quién tiene a su cargo la recepción de repuestos y qué comprobantes intervienen en ésta operación?

No está definido quién tiene a su cargo la recepción de repuestos, cualquiera del sector puede hacerlo.

Los comprobantes que se reciben son: un aviso de envío en el que se detallan los bultos enviados por Scania, el cual conforma quién lo recibió y el remito que detalla la mercadería recibida y que se archiva en el sector repuestos.

Del sistema se imprime un formulario denominado "Check List" que sirve para controlar la mercadería recibida, el cual se desecha una vez que fue utilizado.

Entrevista a José Cardozo (empleado administrativo)

- ¿Cuáles son las modalidades de pago a Scania Argentina?

Diariamente Horacio, tesorero, deposita cheques en concepto de anticipos o realiza transferencias bancarias.

También se computan como pagos las notas de crédito que Scania envía en concepto de inspecciones, garantías, contratos de reparación y mantenimiento y márgenes comisionales de ventas de unidades 0 km, buses, motores y equipos electrógenos.

- ¿Quién decide qué facturas abonar y cómo es el proceso de pago?

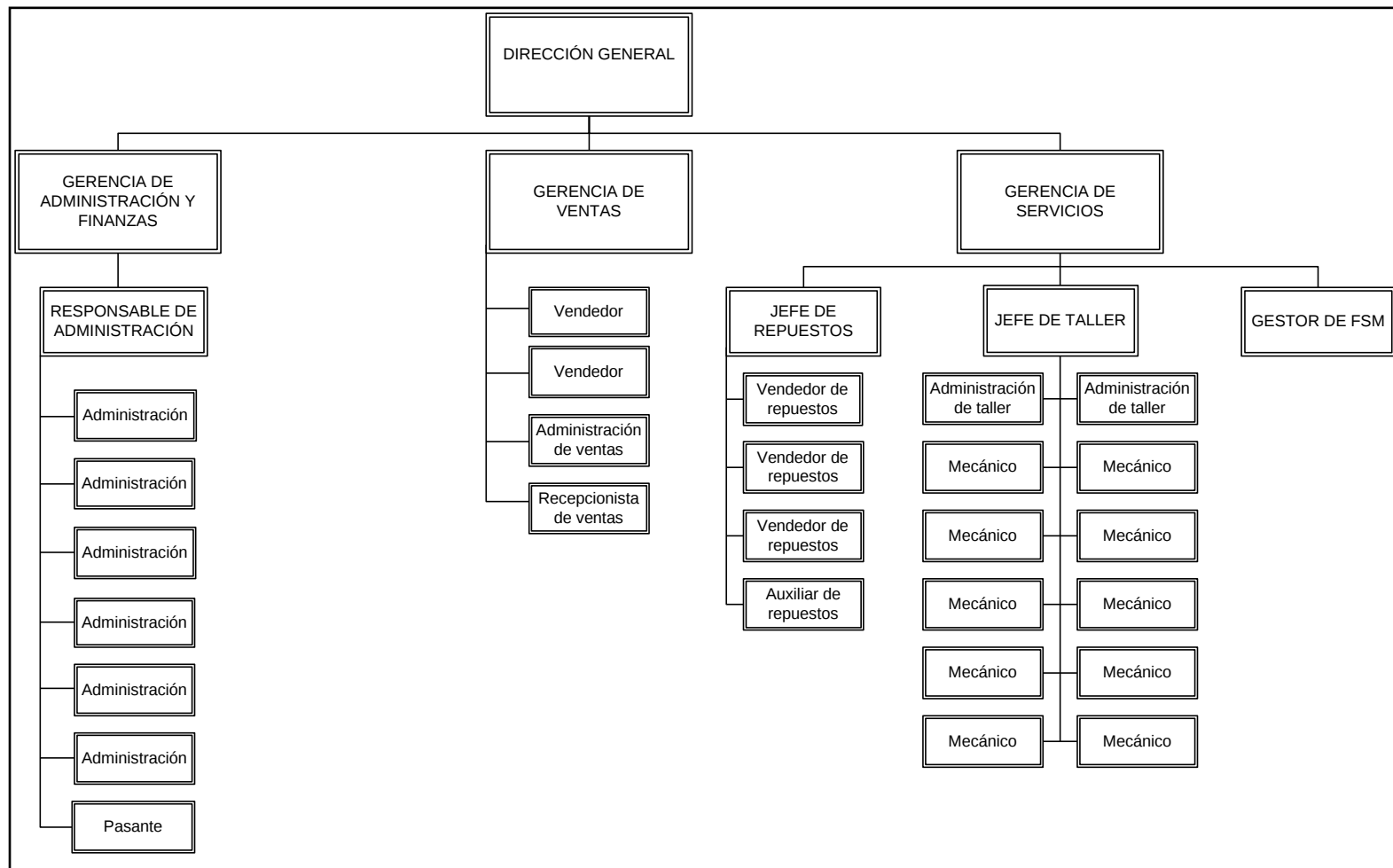
Yo decido qué facturas pagar. Dichos pagos se definen por medio de e-mails, en los cuales pongo en copia a los gerentes valiendo esto como una autorización implícita. Cuando se trata de pagos de chasis, los autoriza Ramiro, gerente de Ventas.

Luego Scania envía el recibo correspondiente en base al cual confecciono la orden de pago.

Entrevista a Alejandra Ramos (repcionista de ventas)

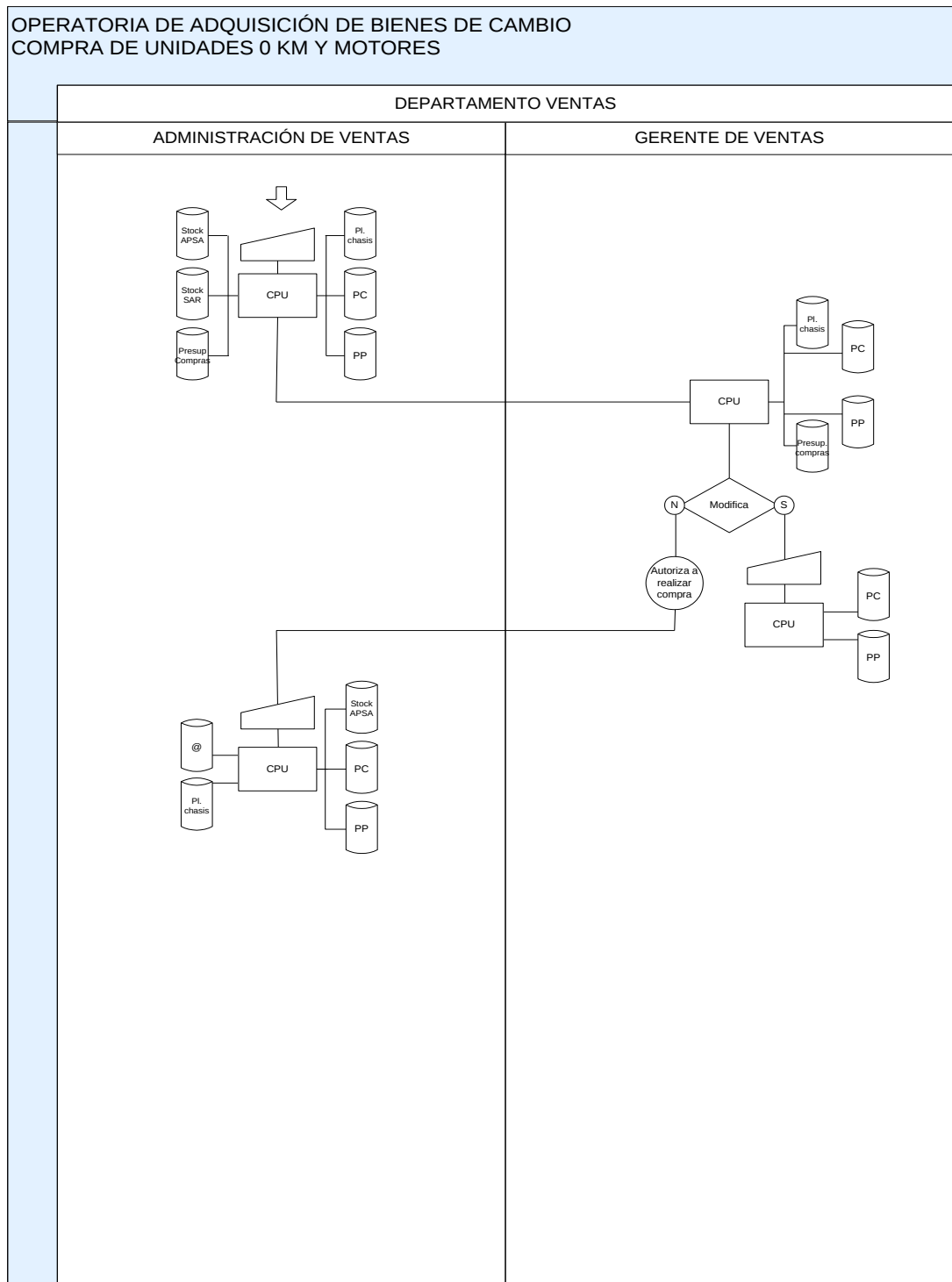
- ¿Quién tiene a su cargo la entrega de camiones?
Marcos, gestor de FSM, y Franco, administrativo de taller son los que indistintamente se encargan de la entrega técnica de camiones. Mientras que Pablo, administrativo de ventas o yo realizamos la entrega de la documentación correspondiente.
- ¿Qué documentación se le requiere al cliente para la entrega?
¿Qué comprobantes se entregan al cliente?
Es requisito fundamental que el cliente cuente con el seguro de la unidad para que la misma sea retirada del concesionario.
La documentación que se entrega al cliente es: factura de venta, oblea de inscripción, chapas patentes, cédula verde y un comprobante denominado “entrega de documentación”. También se emite un “Check List” de entrega con un detalle técnico del camión y una orden de entrega.

2.- Estructura actual

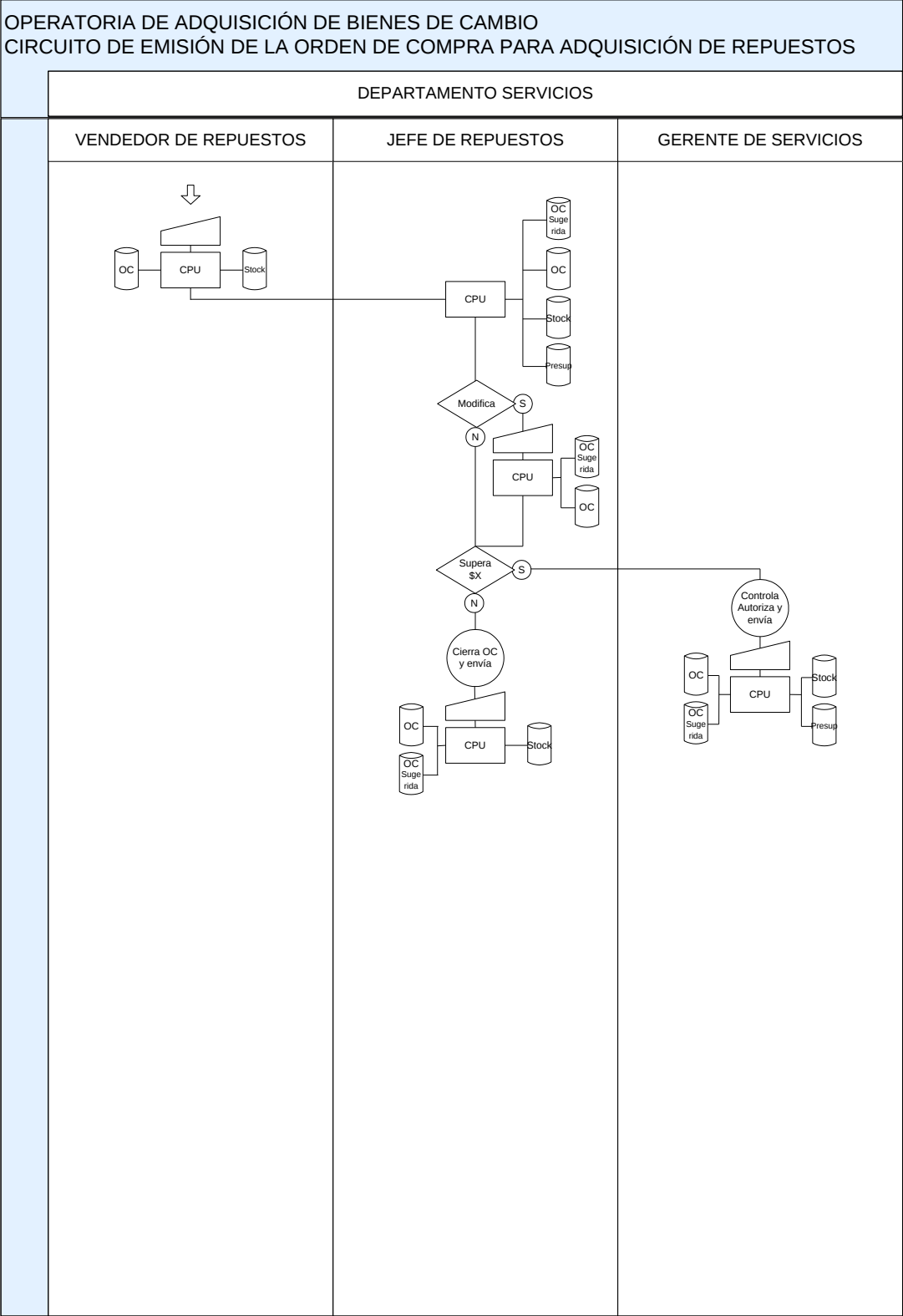


3.- Procesos actuales: Cursogramas

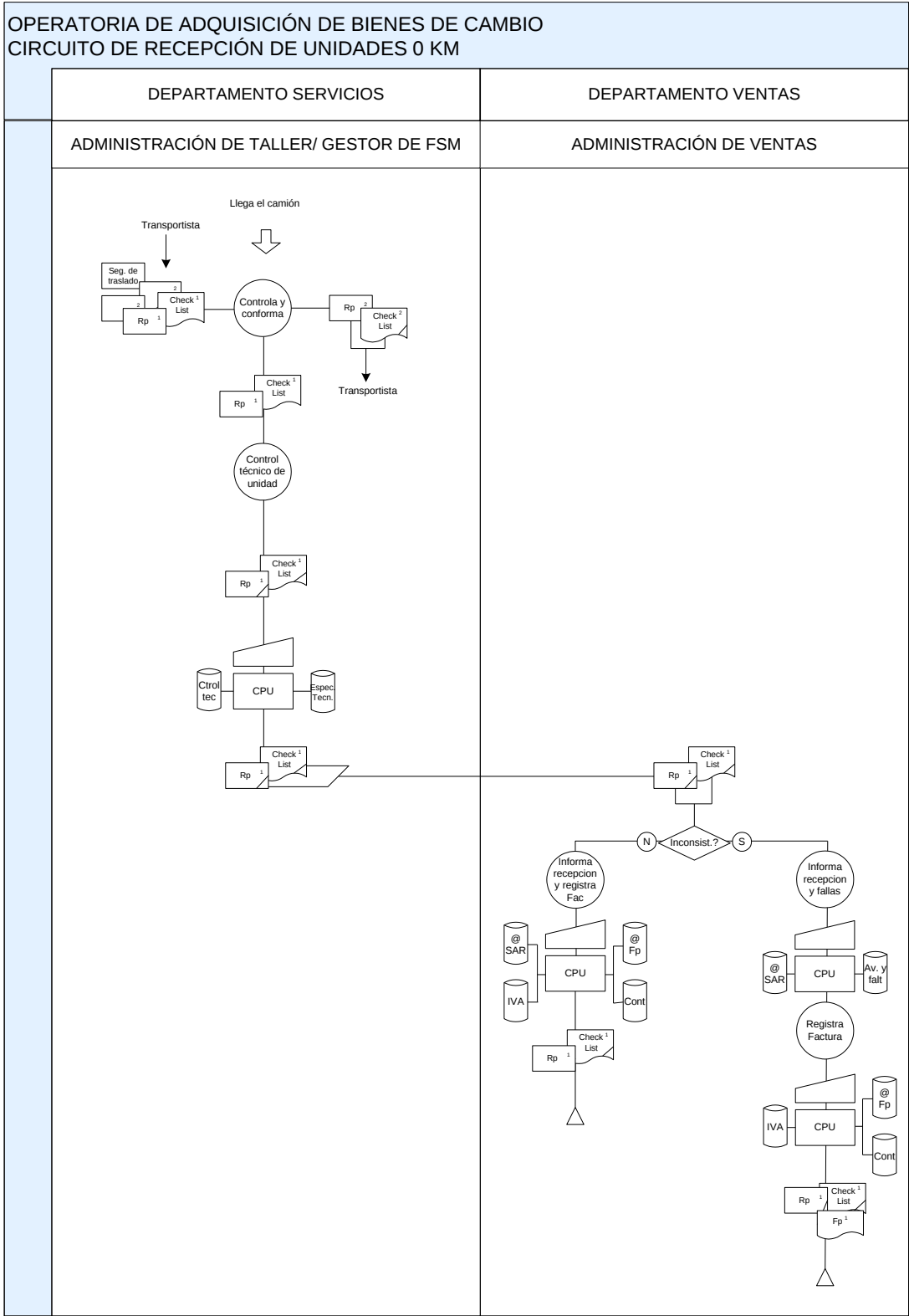
Cursograma N° 1



Cursograma Nº 2

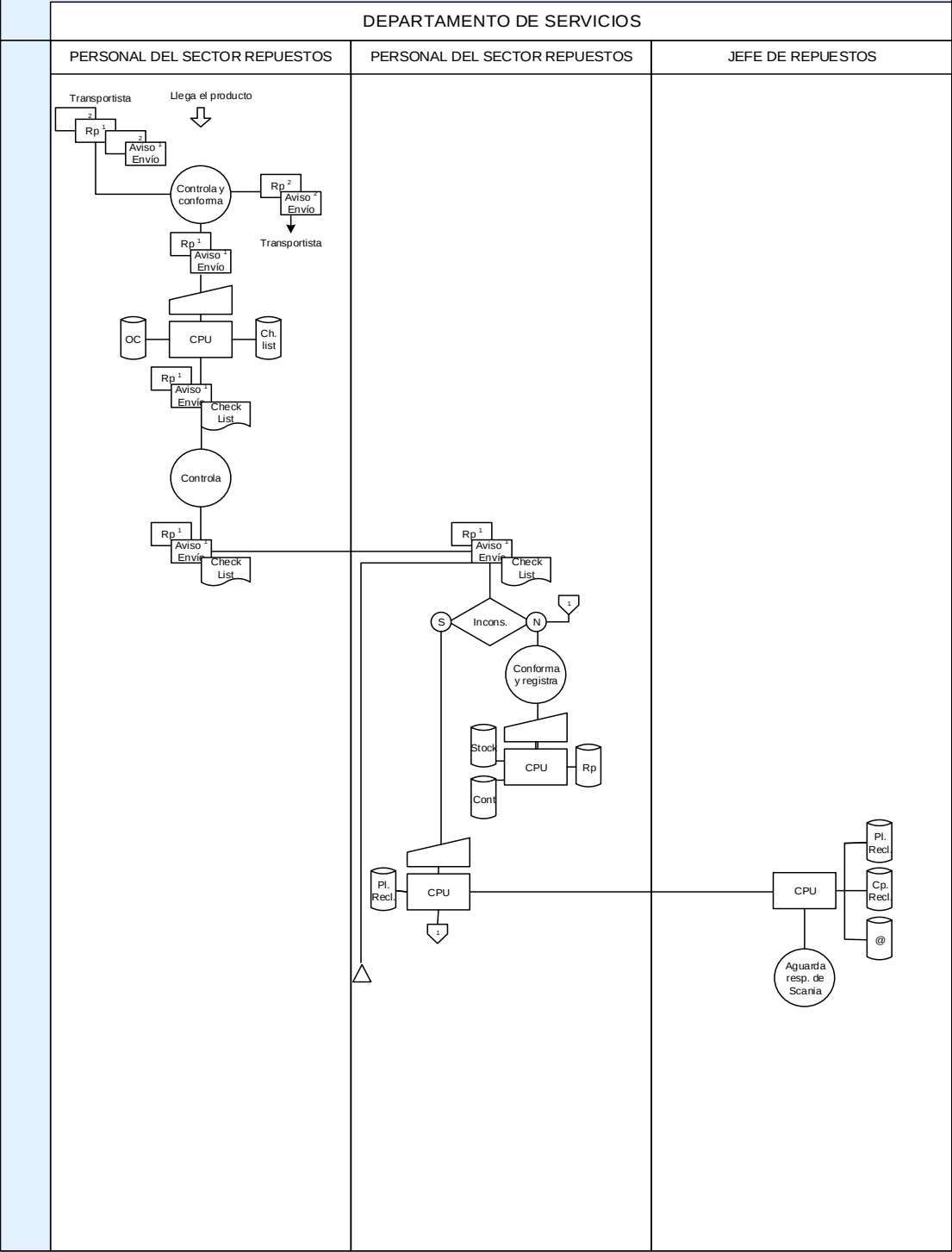


Cursograma Nº 3

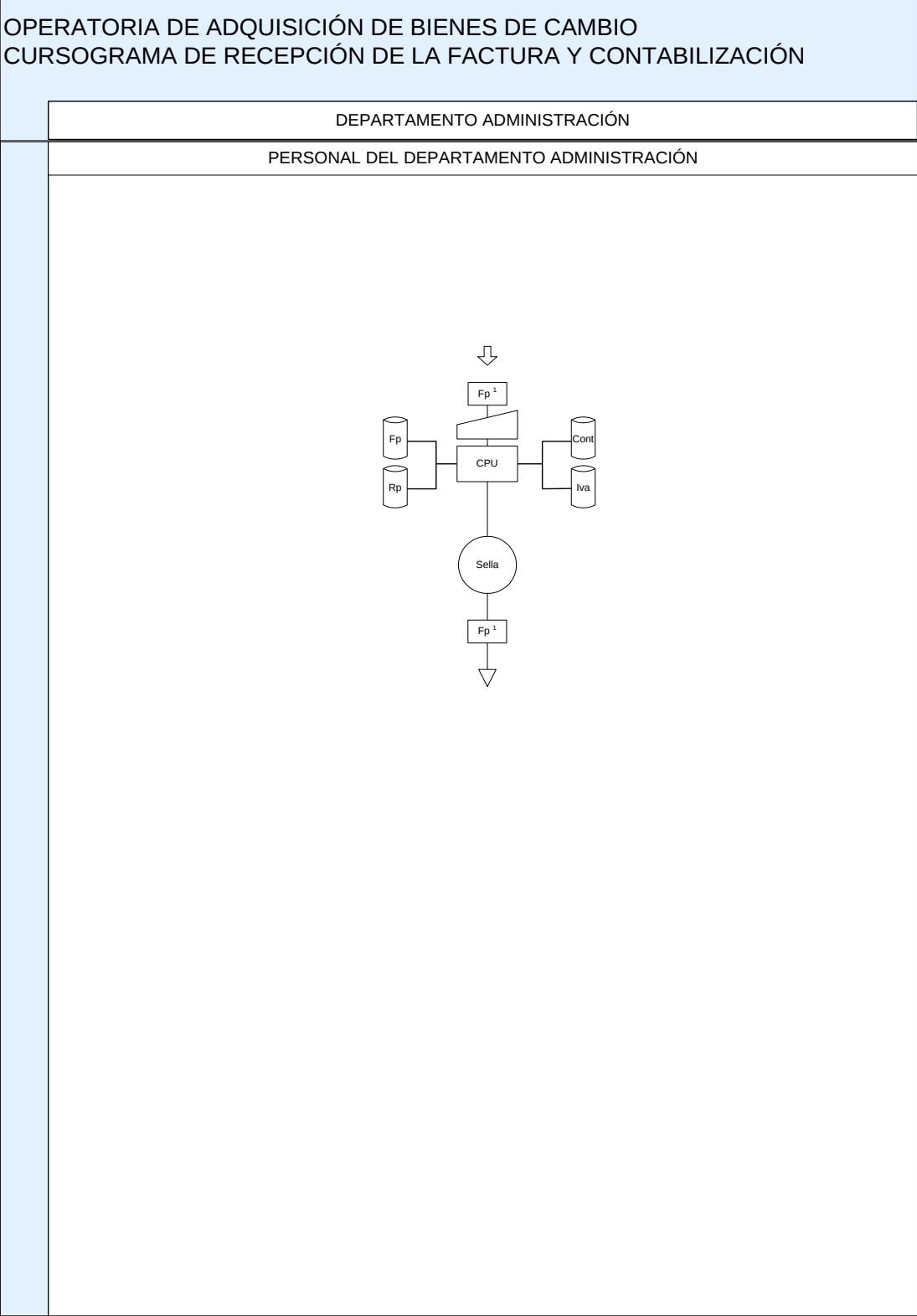


Cursograma Nº 4

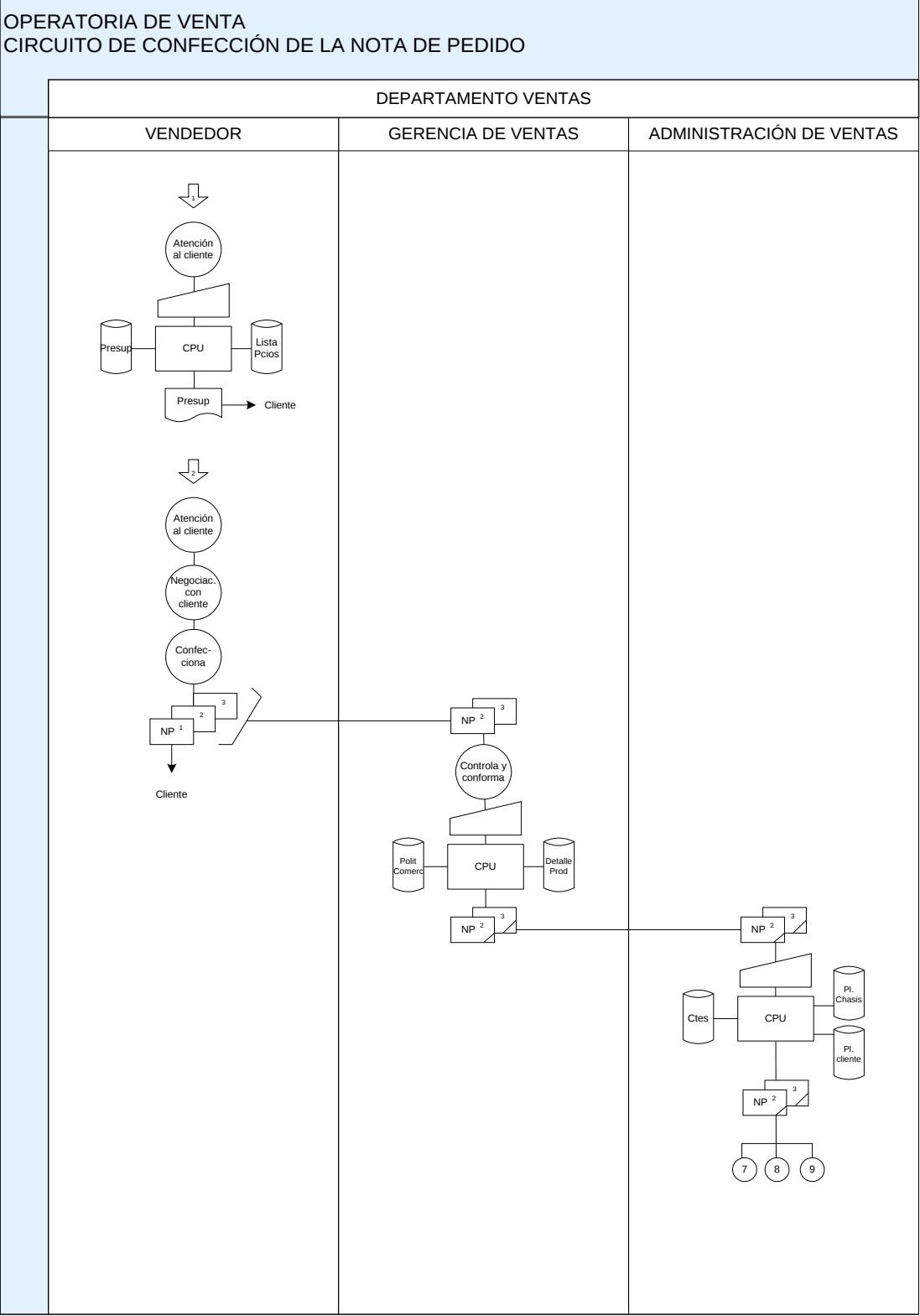
OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
CURSograma DE RECEPCIÓN DE REPUESTOS



Cursograma N° 5

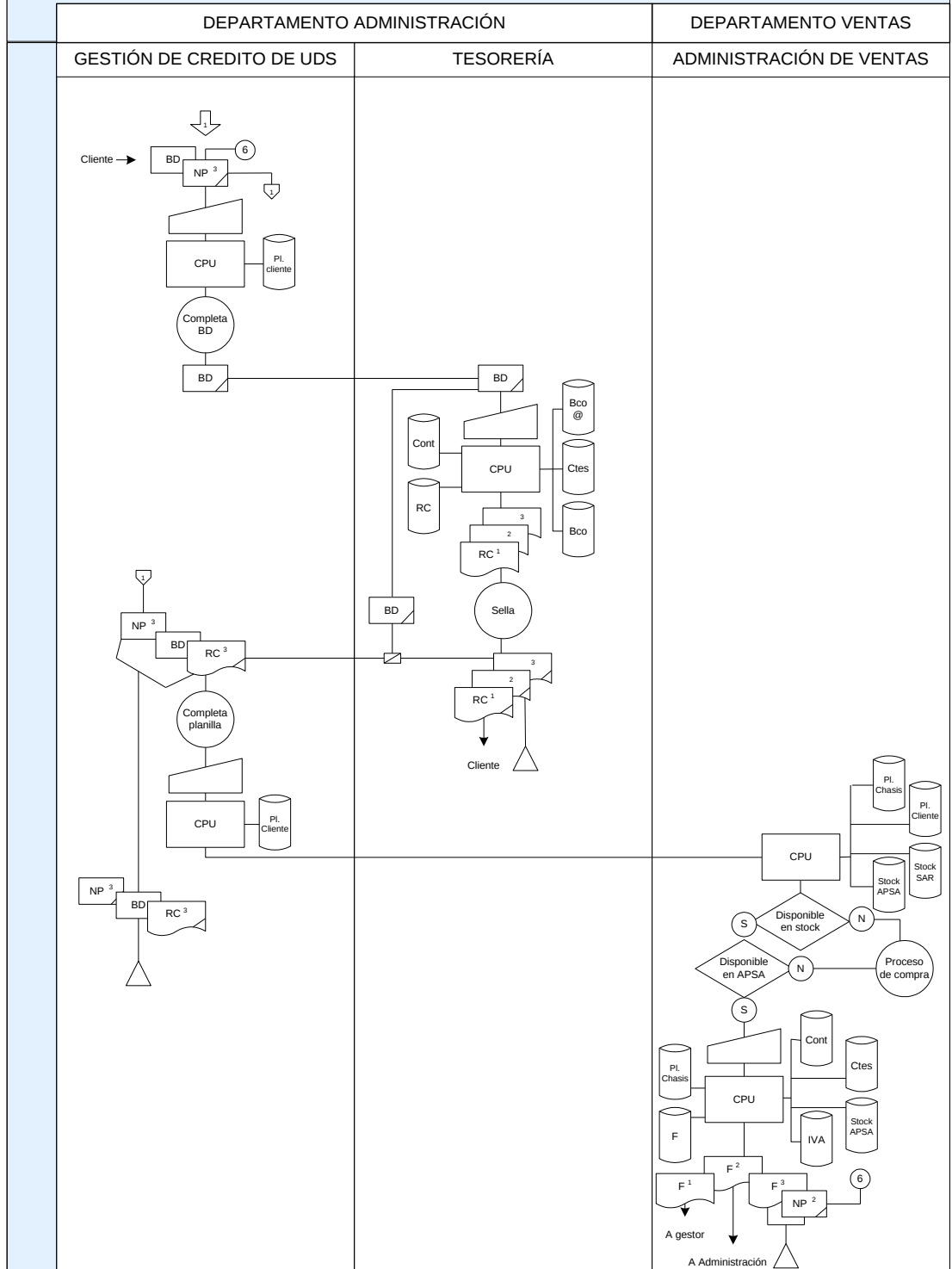


Cursograma Nº 6



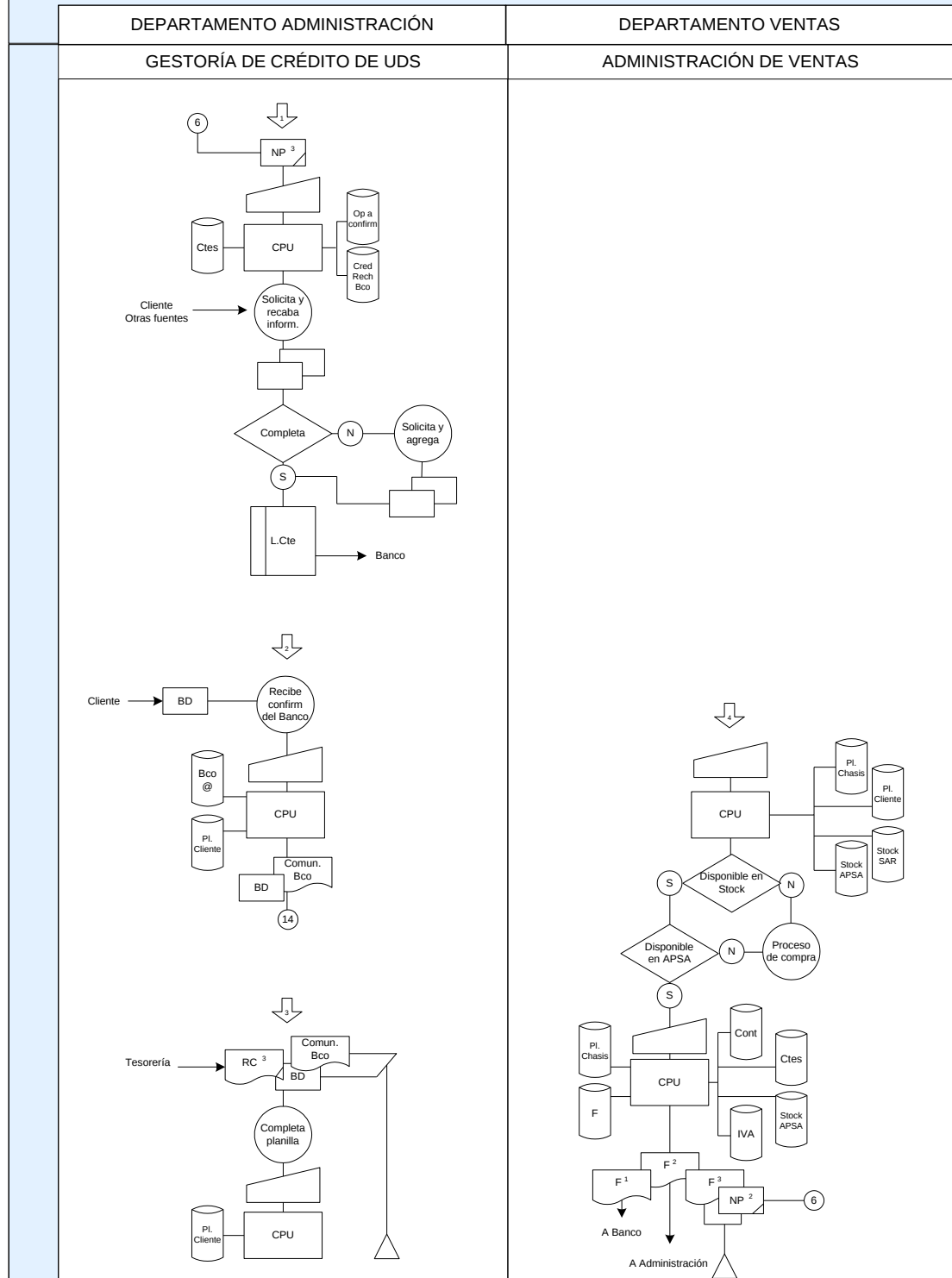
Cursograma Nº 7

OPERATORIA DE VENTA
CIRCUITO DE VENTA DE 0 KM Y MOTORES DE CONTADO

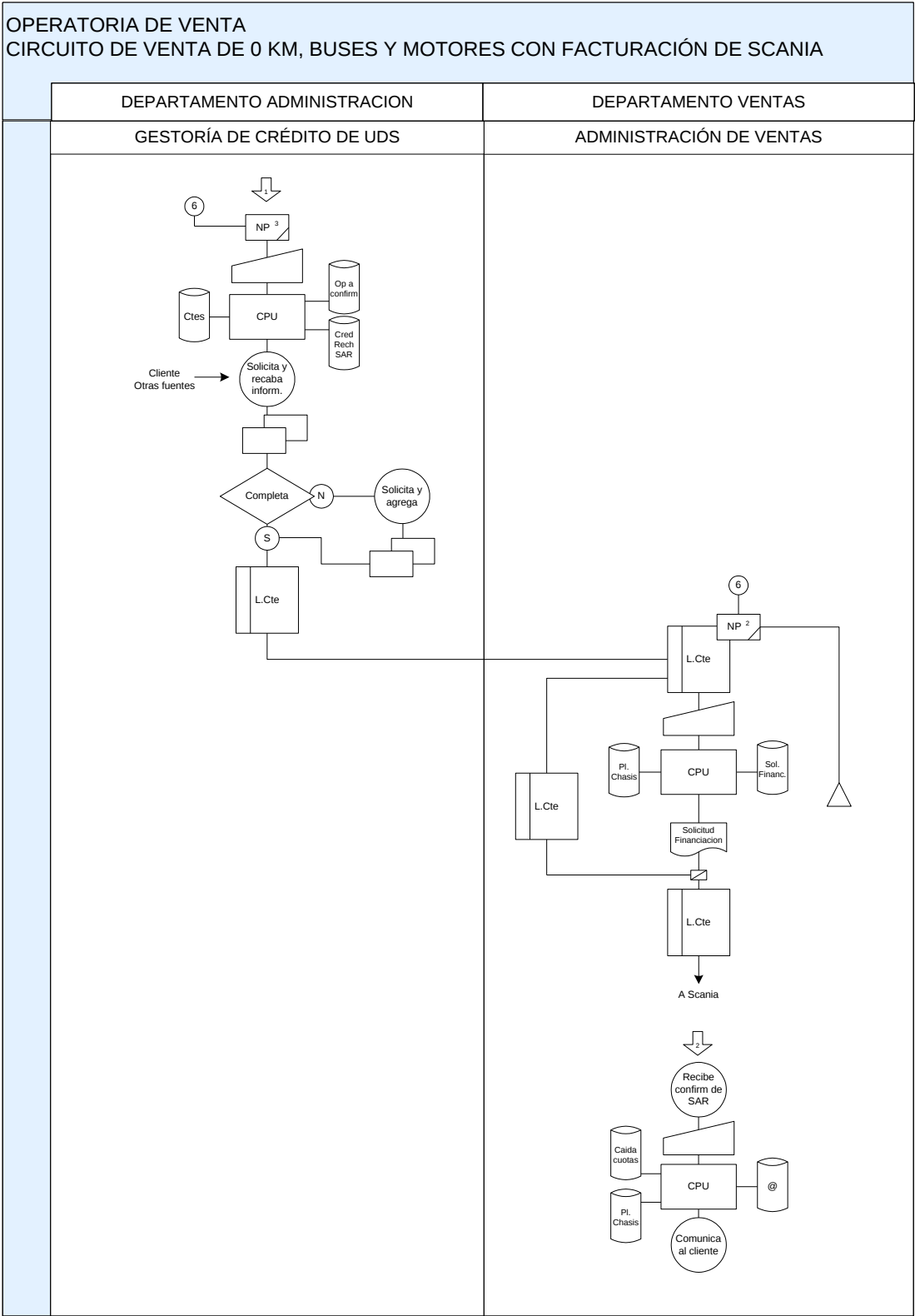


Cursograma Nº 8

OPERATORIA DE VENTA CIRCUITO DE VENTA DE 0 KM Y MOTORES CON CRÉDITO BANCARIO

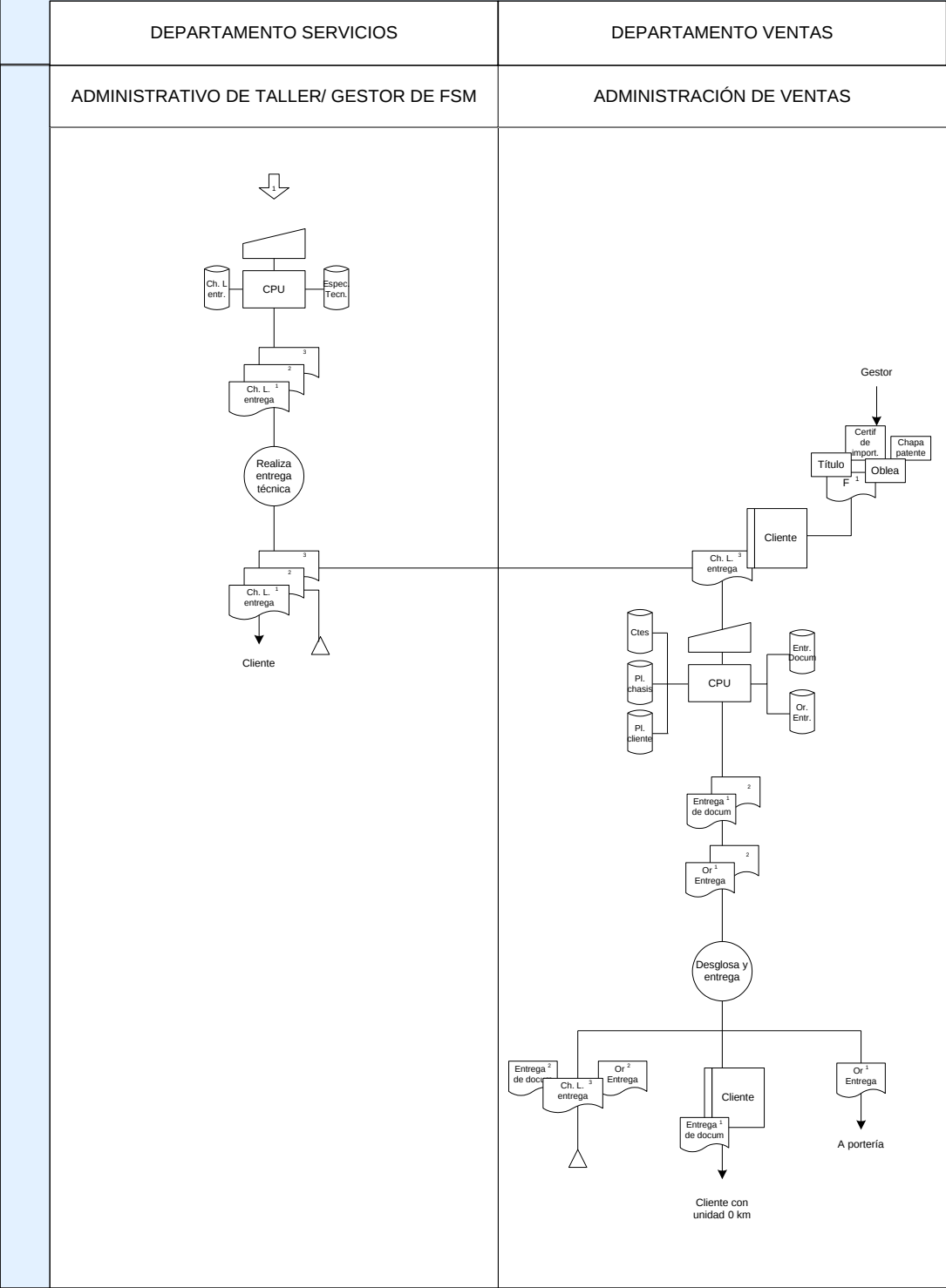


Cursograma Nº 9



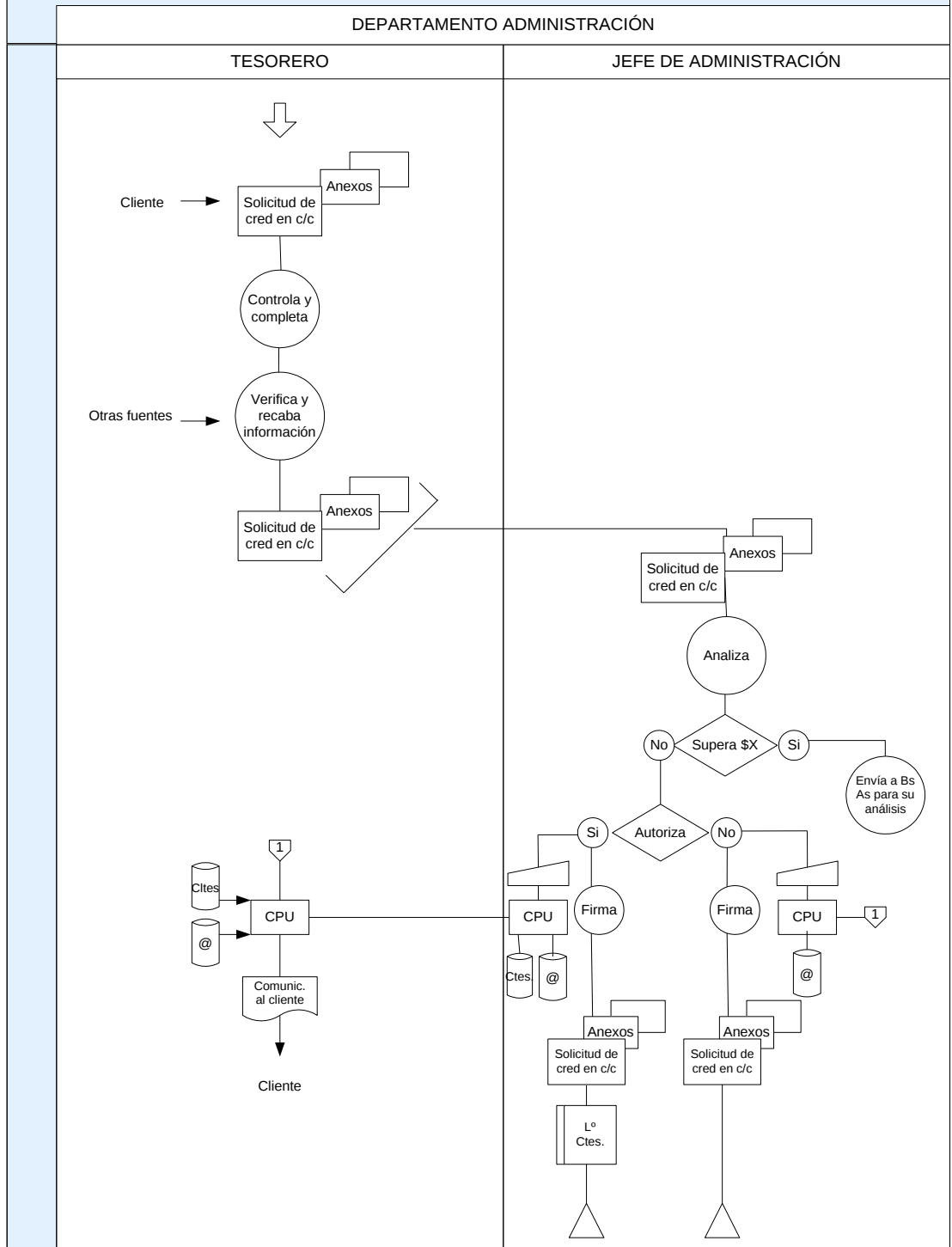
Cursograma Nº 10

OPERATORIA DE VENTA
CIRCUITO DE ENTREGA DE UNIDADES 0 KM



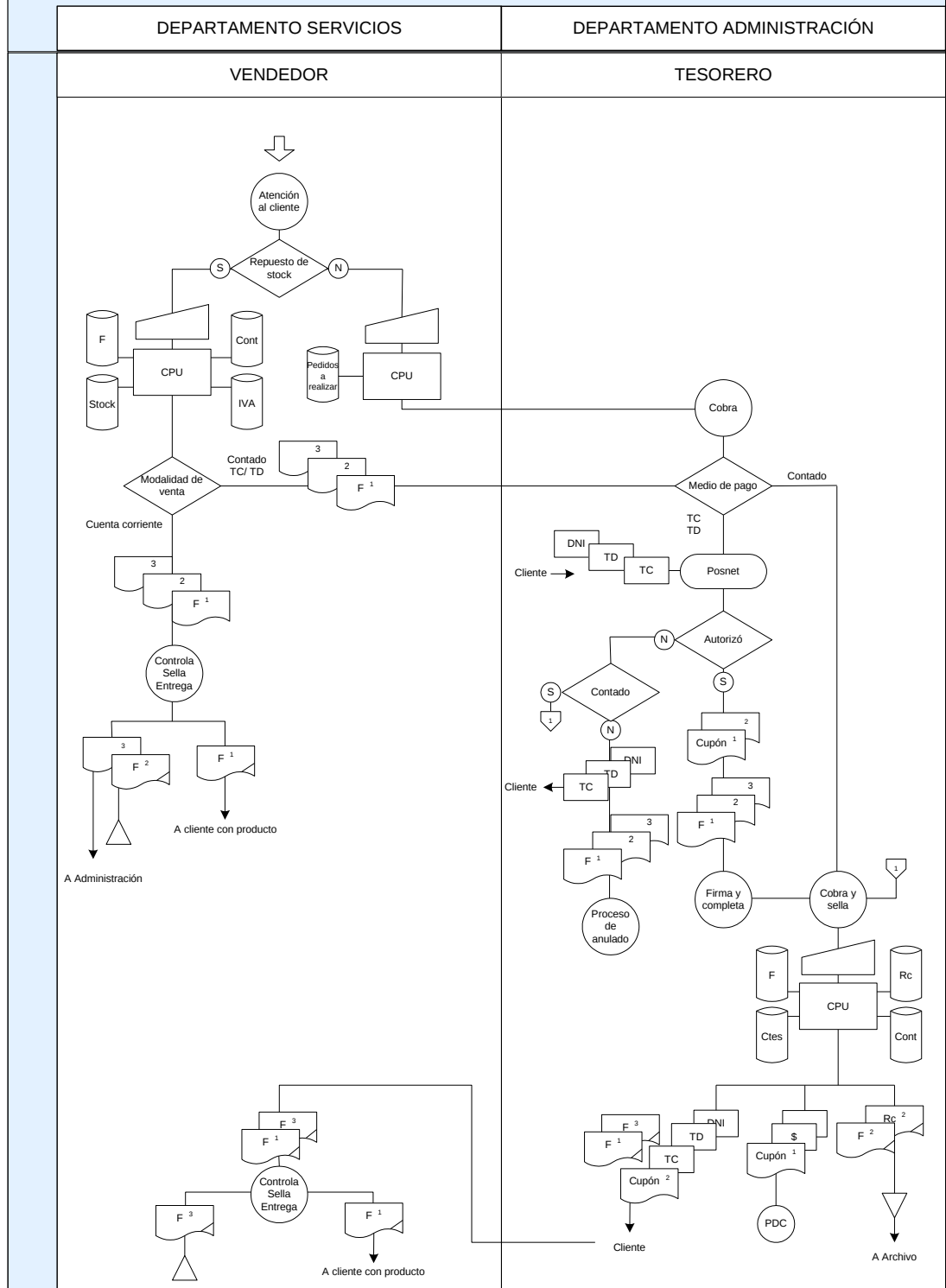
Cursograma Nº 11

OPERATORIA DE VENTA CIRCUITO DE APERTURA DE CUENTA CORRIENTE PARA SERVICIOS (REPUESTOS Y TALLER)

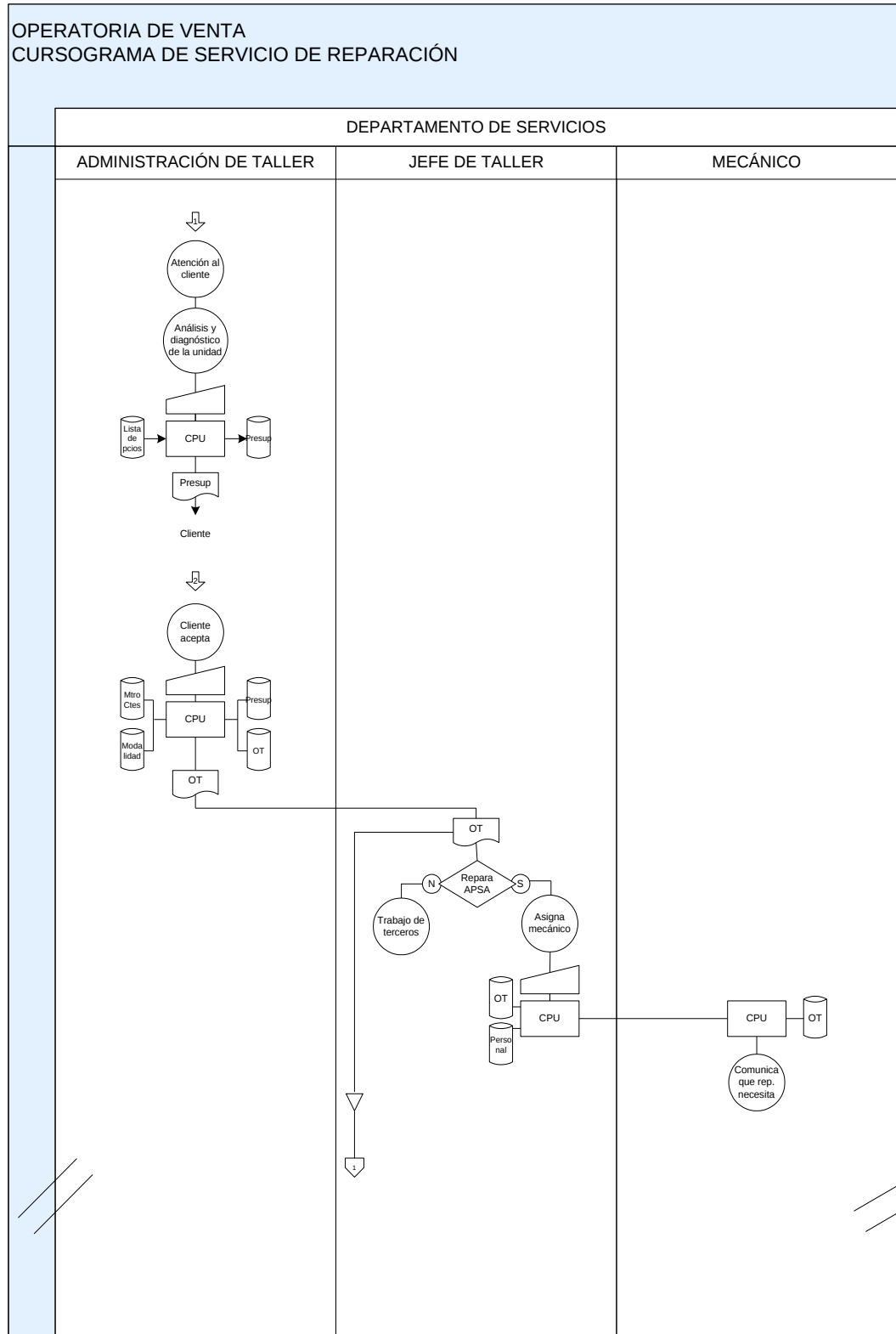


Cursograma Nº 12

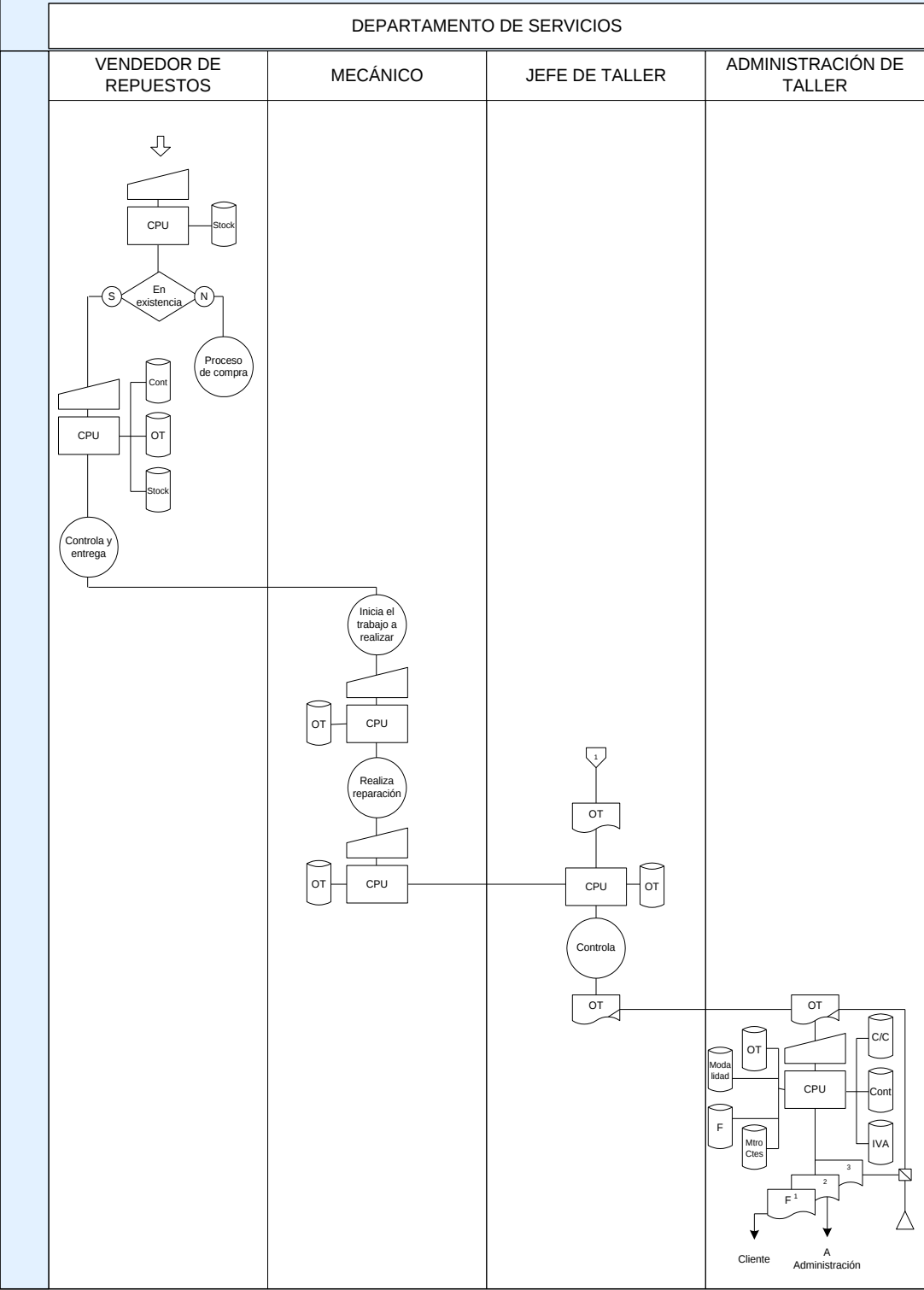
OPERATORIA DE VENTAS CIRCUITO DE VENTA DE REPUESTOS



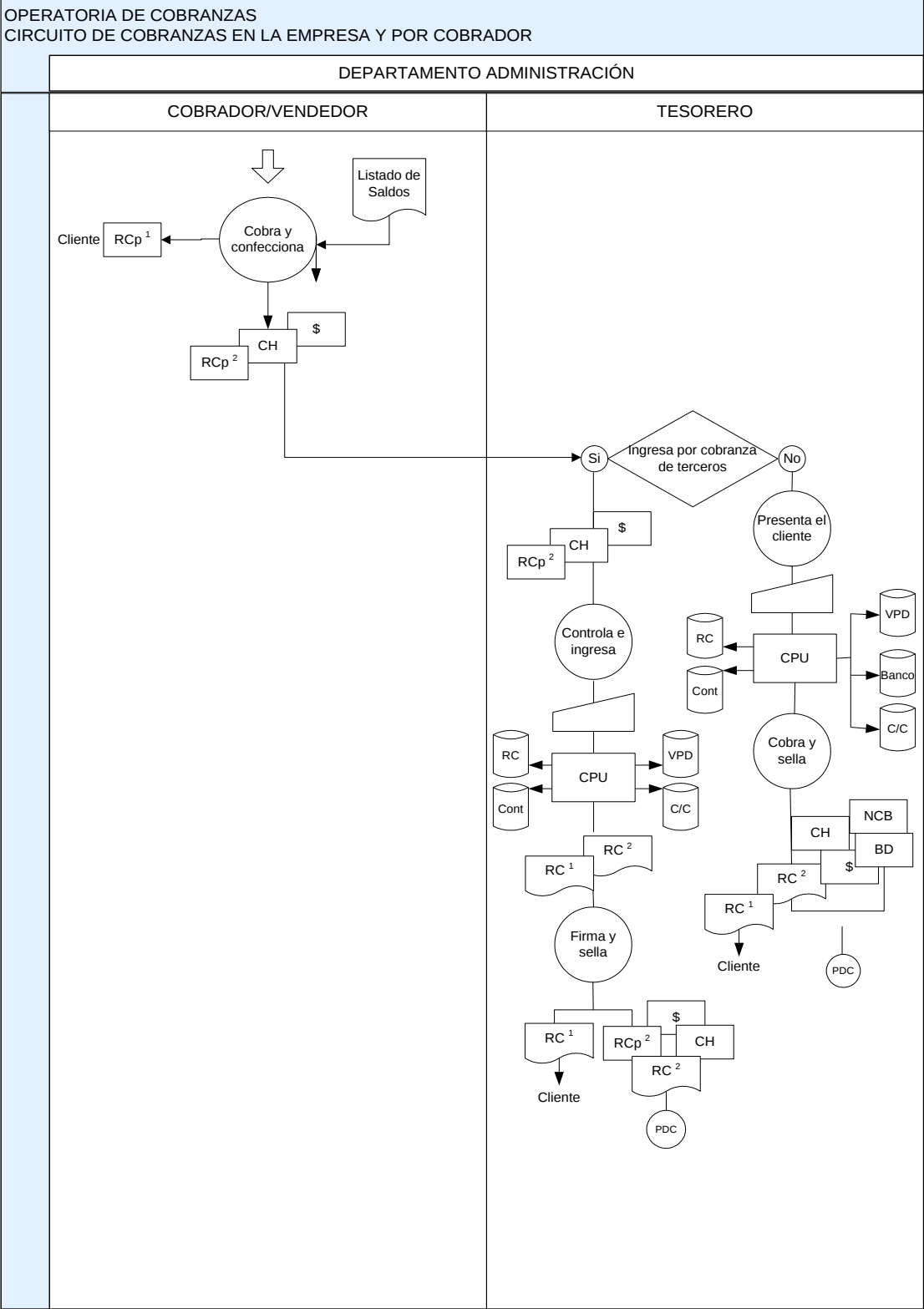
Cursograma Nº 13



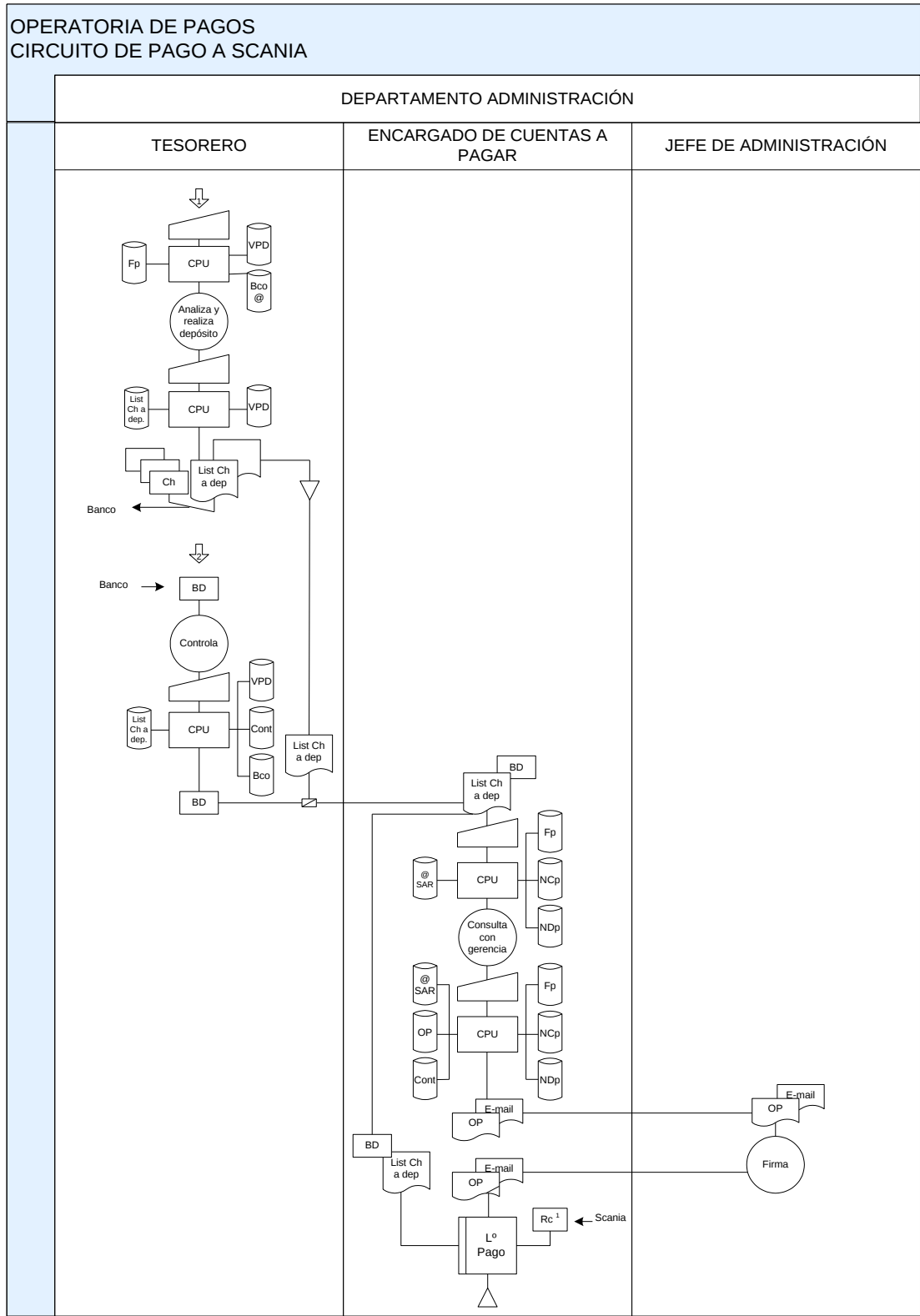
OPERATORIA DE VENTA
CURSOGRAMA DE SERVICIO DE REPARACIÓN



Cursograma Nº 14



Cursograma Nº 15



CAPÍTULO IV

Diagnóstico de la organización y propuesta de crecimiento

Sumario: 1.- Diagnostico. 1.1.- Operatoria de adquisición de bienes de cambio. 1.2.- Operatoria de venta. 1.2.1.- Venta de camiones, motores, equipos electrógenos y buses. 1.2.2.- Venta de repuestos. 1.2.3.- Servicio de reparación. 1.3.- Operatoria de cobranzas. 1.4.- Operatoria de pago a proveedores. 2.- Propuesta. 2.1.- Operatoria de adquisición de bienes de cambio. 2.2.- Operatoria de venta. 2.2.1.- Venta de camiones, motores equipos electrógenos y buses. 2.2.2.- Venta de repuestos y servicios de taller. 2.2.3.- Servicio de taller. 2.3.- Operatoria de cobranzas. 2.4.- Operatoria de pago a proveedores. 3.- Organigrama propuesto. 4.- Cursogramas propuestos.

1.- Diagnóstico

1.1.- Operatoria de adquisición de bienes de cambio

Los bienes de cambio que adquiere la empresa se dividen en dos ramos: por un lado, camiones 0 km, motores y equipos electrógenos, y por otro, repuestos.

Observamos que no existe un Departamento Compras y que dicha función actualmente se encuentra dividida entre las distintas áreas de la organización. Las compras de camiones, motores y equipos electrógenos están a cargo del sector Administración de Ventas de la Gerencia de Ventas, las compras de repuestos son realizadas por el sector Repuestos de la Gerencia de Servicios y las compras varias son efectuadas por el Departamento Administración.

La situación mencionada en el párrafo anterior no permite darle a la función un tratamiento homogéneo y tener un control presupuestario global de la misma.

Detectamos, también, que no existe segregación de funciones en toda la operatoria de compras y ventas, tanto de camiones, motores y equipos electrógenos, como de repuestos: la misma persona que realiza las compras es quien recibe, hace el control de calidad, almacena, vende y entrega.

En cuanto a la compra de camiones, motores y equipos electrógenos:

- No existe un comprobante físico que deje constancia de las compras efectuadas, ya que las mismas se realizan por sistema, vía mail y llamadas telefónicas.
- No existe una autorización formal de la compra.
- La recepción de las unidades es en muchos casos realizada por la misma persona que compra.
- No se emite un Informe de Recepción cuando se recibe el producto.

- El remito del proveedor es conformado por la persona que recibe la unidad y luego enviado al Departamento Ventas para su registración.
- La factura por la compra de camiones y motores es procesada en el Departamento Ventas.

En lo que se refiere a las compras de repuestos:

- La función no está asignada a ninguna persona en particular.
- La Orden de Compra generada a través del sistema no se imprime y existe la posibilidad de hacerlo.
- El Alta de Almacenes, denominado *Check List*, no se carga en el sistema.
- No se confeccionan Informes de Recepción.
- El Remito del proveedor es conformado por la misma persona que recibe la mercadería.
- El Remito del proveedor es cargado en el sistema por personal del Sector Repuestos no estando definido en forma específica quien tiene a su cargo esa tarea.
- En caso de inconsistencias de cantidad o tipo de producto recibido o fallas del mismo, no se imprime el Comprobante de Reclamo.
- No hay un proceso de conformidad de la Factura del Proveedor.
- El procesamiento del Remito y la Factura del proveedor por compra de repuestos son dos procesos aislados.

1.2.- Operatoria de venta

En cuanto a los bienes de cambio que comercializa la firma, existen dos grandes distinciones: por un lado, camiones 0 km, buses, motores y

equipos electrógenos; y por otro, como parte de su servicio de post venta, los respectivos repuestos y servicios de reparación y mantenimiento.

Para la venta de camiones 0 km, motores y equipos electrógenos existen tres modalidades: contado, financiada por Scania Argentina y financiada por bancos. A su vez, si se trata de una venta financiada por Scania Argentina o que supera determinado volumen, la misma es facturada por la citada compañía y el concesionario recibe una comisión por su actuación como intermediario en la operación.

Es importante destacar que en la comercialización de buses el concesionario participa solamente posibilitando la venta de los mismos y ganando por ello una comisión.

La venta de repuestos y servicios se realiza a través de tres modalidades: contado efectivo, tarjetas de crédito o débito y a crédito en cuenta corriente.

A partir del relevamiento realizado detectamos las siguientes fallas de control interno:

1.2.1.- Venta de camiones, motores, equipos electrógenos y buses

Circuito de confección de la Nota de Pedido:

1. Cuando el vendedor confecciona el presupuesto, el mismo es entregado al cliente sin la previa autorización del gerente/jefe.
2. Si bien las Notas de Pedido están numeradas, la numeración no es pre impresa y se coloca con un sello.
3. El diseño del formulario de la Nota de Pedido no incluye una rutina donde queden plasmados los distintos sectores intervinientes.

Circuito de venta de contado:

1. La Boleta de Depósito que envía el cliente por el pago efectuado es recibida por una persona ajena al sector cobranzas ocasionando un proceso burocrático que conlleva pérdidas de tiempo e ineficiencias.
2. La planilla de seguimiento de la operación de cada cliente es completada por una persona ajena al área de ventas.
3. Si bien en el cursograma se muestra que el recibo se confecciona en Tesorería, esto no siempre es así. Mediante los cuestionarios realizados pudimos comprobar que ésta función no está claramente definida siendo realizada indistintamente por diferentes personas del Departamento Administración.

Circuito de venta con financiación bancaria:

1. La Boleta de Depósito que envía el cliente por el pago efectuado es recibida por una persona ajena al circuito de cobranzas ocasionando un proceso burocrático que conlleva pérdidas de tiempo e ineficiencias.
2. La planilla de seguimiento de la operación de cada cliente es completada por una persona ajena al área de ventas.
3. Si bien en el cursograma se muestra que el recibo se confecciona en Tesorería, esto no siempre es así. Mediante los cuestionarios realizados pudimos comprobar que ésta función no está claramente definida siendo realizada indistintamente por diferentes personas del Departamento Administración.
4. En muchos casos, la factura se emite en forma previa a la confección del recibo que cancela el importe total de la operación.

Circuito de venta con financiación de Scania Argentina:

En este circuito no observamos fallas significativas, por lo tanto consideramos que dicho proceso es llevado a cabo por la empresa en forma adecuada.

Circuito de entrega de unidades 0 km:

1. No está asignada en forma específica la función, realizándola indistintamente el Gestor de FSM o un administrativo de taller.
2. La emisión y entrega de la documentación correspondiente a la operación es realizada por personal del Departamento Ventas.

1.2.2.- Venta de repuestos

Venta de repuestos de contado y con tarjeta de débito y/o crédito:

1. No existe segregación de funciones entre la persona que vende y la persona que entrega el producto.
2. No se emite un remito.
3. El cliente manipula documentación de la empresa al trasladar el triplicado de la factura de un sector a otro.
4. Los comprobantes no tienen impresa una rutina.

Venta en cuenta corriente:

Con el relevamiento realizado observamos que para la apertura de una cuenta corriente existe un formulario de Solicitud de Crédito en cuenta corriente que debe ser completado por el cliente.

El mismo, según lineamientos establecidos expresamente por Scania Argentina, debe ser acompañado por la siguiente documentación:

Persona jurídica:

1. CUIT
2. Estatuto
3. Último balance

4. Últimas cuatro declaraciones juradas de IVA
5. Detalle de flota
6. Veraz

Persona física:

1. CUIT
2. Últimas cuatro declaraciones juradas de IVA
3. Última declaración jurada de Bienes Personales
4. Última declaración jurada de Impuesto a las Ganancias
5. Detalle de flota
6. Veraz

En el caso de cuentas corrientes hasta U\$S 10 bastará con el análisis de la siguiente documentación, tanto para personas físicas como para personas jurídicas:

1. CUIT
2. Últimas seis declaraciones juradas de IVA
3. Veraz

Con esta documentación debe completarse un formulario denominado *Application Form*.

La carpeta del cliente debe actualizarse anualmente. Para aquellas cuentas que tengan como límite hasta U\$S 10 basta con la actualización del Veraz, en cambio para aquellas que superen dicho monto se debe actualizar toda la documentación.

Observamos que en la práctica diaria estas pautas rara vez se cumplen, si bien el proceso ideal planteado por la empresa es como se muestra en el cursograma N° 11 del capítulo III, en la realidad notamos que:

1. No está claramente definido quien hace el análisis de la carpeta del cliente.
2. Muchas veces esa carpeta no existe porque se la considera irrelevante, o que hay otros factores o fuentes más útiles para tomar la decisión de abrir o no una cuenta corriente.

3. No se actualiza la documentación anualmente porque se considera que requiere mucho trabajo.
4. No hay segregación de funciones: quien recibe la Solicitud de Crédito en cuenta corriente es el Tesorero, además a veces participa del análisis de la carpeta del cliente y de la decisión de abrir o no una cuenta corriente.
5. El análisis antes de conceder un límite de crédito no es profundo y detallado.
6. Los legajos de créditos no cumplen con requisitos de integridad, oportunidad y actualización.
7. No existe un archivo ordenado y unificado de las carpetas de clientes.

Una vez autorizada la apertura de la cuenta corriente, las ventas con ésta modalidad no son autorizadas. El sistema bloquea a los clientes que superan el límite de crédito que les asignaron o que superan el plazo de pago establecido pero pueden ser desbloqueados por el tesorero, personal encargado de cobranzas y el Jefe de Administración.

1.2.3.- Servicio de reparación

Cuando un cliente llega a la empresa solicitando la reparación de su camión, y una vez que el mismo haya aceptado el presupuesto emitido para la prestación del servicio, el Jefe de la sección decide si se realizará en los talleres propios de la empresa o serán derivados a un tercero contratado, constituyéndose así, las dos modalidades con que opera la empresa bajo estudio para brindar este servicio.

Cabe destacar que las condiciones del venta para la prestación de estos servicios son las mismas que las mencionadas en el punto anterior.

A través del estudio de este proceso, detectamos las siguientes fallas de control interno:

1. El pedido de repuestos y materiales necesarios para llevar a cabo las reparaciones es informal y no existe un comprobante interno que lo respalde.
2. El comprobante Orden de Trabajo no tiene una rutina prevista en su diseño.
3. La Orden de Trabajo no se imprime por duplicado.
4. No se maneja una Hoja de Costos.
5. Si bien el sistema en la Orden de Trabajo permite controlar el tiempo que demanda cada tarea, no existe un Parte de Mano de Obra.
6. La facturación del servicio es realizada por Administración de Taller.
7. No se confeccionan Informes de Reparación ni Informes de Desviaciones.
8. No existe un comprobante en el cual se deje constancia de la recepción de los camiones a reparar y de su posterior entrega al cliente.

1.3.- Operatoria de cobranzas

La empresa cuenta con dos modalidades de cobranzas: en la empresa y fuera de la misma. Del estudio realizado observamos lo siguiente:

1. Quien tiene a su cargo las cobranzas fuera de la empresa es en muchos casos un vendedor.
2. Se realizan cobranzas fuera de la empresa de importes significativos y no se depositan los fondos de inmediato.
3. No se confecciona una Rendición de Valores.
4. La función de cobranza no está separada de la función de pago.
5. La custodia de los valores está bajo la responsabilidad del Tesorero, que es el encargado de las cobranzas y los pagos.

6. La recaudación de la caja no se deposita diariamente.
7. Cuando se trata de cobranzas por medio de transferencias bancarias o cheques, el recibo es confeccionado por distintas personas del Departamento Administración, no sólo el encargado de la caja.

1.4.- Operatoria de Pago a Proveedores

Los pagos de la empresa a quien es su único proveedor de bienes de cambio (Scania Argentina) se realizan a través de la modalidad de anticipos que luego se imputan a las diferentes Facturas y Notas de Débito, y se compensan con las Notas de Crédito que hubiere, las cuales pueden deberse a márgenes comisionales, contratos de reparación y mantenimiento, garantías, inspecciones, entre otros.

En el diseño del sistema actual desarrollado por la empresa, detectamos las siguientes fallas de control interno:

1. Una de las modalidades de pago más utilizada son cheques de terceros.
2. El Tesorero deposita cheques de terceros y realiza transferencias a cuentas bancarias de Scania en concepto de anticipos sin autorización formal y sin una Orden de Pago que respalde esa operación.
3. La aplicación de los anticipos a las Facturas y Notas de Débito adeudadas se considera autorizada al poner en copia a los gerentes en el e-mail en el cual se informa la misma a Scania, y por lo tanto es implícita e inoportuna.
4. La Orden de Pago se confecciona al final del proceso y una vez recibido el Recibo.

2.- Propuesta

2.1.- Operatoria de adquisición de bienes de cambio

La función compras es una función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Presenta un aspecto interno, ya que es la encargada de solucionar y satisfacer las necesidades de los miembros de la compañía atendiendo a las peticiones que le lleguen; y un aspecto externo, buscar los proveedores adecuados y negociar, si procede, las mejores condiciones para la empresa.

Tiene gran trascendencia porque determina el uso de los fondos de la organización y de su gestión depende la posición competitiva de la misma.

Dada su importancia proponemos:

1. Crear un Departamento Compras, de modo de asignar a un sector específico de la compañía dicha función. Este Departamento estaría formado por dos secciones: Compradores y Administración de Compras.
2. Segregar funciones:
 - Quien compra no debe ser quien recibe.
 - Quien compra no debe ser quien efectúa el control de calidad.
 - Quien compra no debe ser quien almacena.
 - Quien compra no debe ser quien autoriza la factura del proveedor.
 - Quien compra no debe ser quien efectúa el pago.
 - Quien recibe la mercadería no debe ser quien conforma el remito del proveedor.
3. Fijar claramente los objetivos del departamento, sus funciones, procedimientos, flujo de documentos a fin de lograr un efectivo funcionamiento del mismo.

4. Elaborar estadísticas e información sobre compras para lograr un mayor control y tomar decisiones.
5. Mantener actualizado el maestro de proveedores cuando se trate de compras varias, para tener una oportuna información sobre estos.
6. Implementar un comprobante “Pedido Interno de Compras”, con la finalidad de que los distintos sectores manifiesten formalmente sus requerimientos.
7. Imprimir las Órdenes de Compra que se emitan.
8. Implementar Informes de Recepción en los procesos de recepción de bienes de cambio.
9. Establecer que la conformidad del remito del proveedor sea realizada por la sección Administración de Compras del Departamento Compras cotejando con la Orden de Compra e Informe de Recepción respectivos.
10. Asignar la tarea de conformidad y contabilización de la factura del proveedor a la sección Administración de Compras del Departamento Compras.

2.2.- Operatoria de venta

La función ventas es la principal generadora de recursos de una empresa, se encarga de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando técnicas y políticas de venta acordes con el producto a vender.

Lleva a cabo un proceso de planeación, ejecución, conceptualización de precio, promoción y distribución de mercancías y servicios para crear intercambios que satisfacen dos tipos de objetivos: organizacionales e individuales.

Sin las ventas se pone en riesgo a las demás funciones de la organización, por dicho motivo, para un mayor control interno de las mismas proponemos:

2.2.1.- Venta de camiones, motores, equipos electrógenos y buses

Circuito de confección de la Nota de Pedido:

1. Antes que el vendedor entregue el presupuesto al cliente, el mismo debe ser autorizado por el gerente.
2. Notas de Pedido con numeración preimpresa.
3. Incluir una rutina en todos los comprobantes.

Circuito de venta de contado y con financiación bancaria:

1. Asignar la tarea de emitir recibos específicamente al área de tesorería sin dejar abierta la posibilidad de que alguien más pueda hacerlo.
2. Posibilitar que quien reciba la Boleta de Depósito del cliente e identifique los datos correspondientes al mismo sea la persona de cobranzas encargada de emitir el recibo, eliminando pasos innecesarios.
3. Definir que las planillas de seguimiento de la operación de cada cliente sea actualizada por la sección Administración de Ventas.
4. Actualizar las planillas mencionadas precedentemente en forma periódica.
5. Emitir la factura correspondiente una vez que se haya constatado la efectiva acreditación de los fondos en la cuenta bancaria de la empresa y emitido el correspondiente recibo.

2.2.2.- Venta de repuestos y servicio de taller

Venta de contado y con tarjeta de débito y/o crédito:

1. Segregación de funciones: Quien vende debe ser distinto de quien entrega el producto, por lo tanto, proponemos que el mismo sea entregado por personal del Departamento Almacenes.
2. Implementar la emisión de remitos por parte del Departamento Almacenes al entregar el producto.
3. Evitar el traslado de documentación perteneciente a la empresa por el cliente.
4. Incorporar en el diseño de los comprobantes del circuito la correspondiente rutina.

Circuito de venta de repuestos y servicio de taller en cuenta corriente:

1. Definir una política de créditos que contemple los siguientes aspectos:
 - Tiempos del crédito.
 - Plazos de pago.
 - Intereses moratorios.
 - Descuentos: por pronto pago, por volumen, para determinados artículos.
 - Compras mínimas.
 - Nivel de cuentas a cobrar.
 - Pagos anticipados.
 - Ampliación o disminución de márgenes o límites de crédito.
 - Determinar las garantías de la operación.
2. Toda excepción a la política de créditos establecida debe estar autorizada por un nivel jerárquico superior.

3. Toda venta a crédito debe estar autorizada y verificada por quien autorizó la apertura de la cuenta corriente.
4. Para posibilitar la autorización mencionada en el apartado anterior, proponemos incorporar el comprobante “Nota de Venta” para formalizar el pedido realizado por el cliente de modo que sea autorizado por el sector correspondiente.
5. Toda decisión sobre una concesión de un crédito debe estar fundamentada por el analista del mismo.
6. Segregación de funciones:
 - El área de créditos debe ser independiente del área de tesorería-cobranzas.
 - El área de créditos debe ser independiente del área de ventas.
 - Quien reúne la información y documentación del cliente debe ser distinto de quien efectúe el análisis.
 - Quien vende el producto debe ser distinto de quien lo entrega.
7. Implementar la emisión de remitos por parte del Departamento Almacenes al entregar el producto.
8. Definir que la facturación de las ventas en cuenta corriente sea realizada por el Departamento Contaduría.
9. Los legajos de los créditos deben cumplir con requisitos de integridad, oportunidad y actualización.
10. El archivo de los legajos debe encontrarse en un mismo espacio físico y ordenado en forma alfabética.
11. Incluir en el diseño de los comprobantes del circuito la rutina respectiva.

2.2.3.- Servicio de Reparación

1. Realizar planeamientos y programas de los trabajos, estableciendo plazos de reparación.
2. Añadir al proceso un formulario de pedido interno de materiales y repuestos y otro de recepción de los mismos (Requisición de materiales y remito interno respectivamente).
3. Establecer un control de la prestación para lograr:
 - Reducir los costos.
 - Establecer estándares mejorados.
 - Mejorar conocimientos técnicos.
 - Obtener datos de ingeniería más seguros.
 - Reducir improductividades.
 - Controlar los subcontratos.
4. Habilitar en cada trabajo una Hoja de Costos donde se carguen las cantidades y cargos correspondientes.
5. Elaborar al finalizar la reparación un Informe del trabajo realizado y un Informe de desviaciones, para su posterior análisis de las causas.

2.3.- Operatoria de cobranzas

La operatoria de cobranzas tiene como principal objetivo cobrar todo lo adeudado por los clientes en el menor tiempo posible sin perder de vista la importancia de conservar la relación comercial con éstos. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito lleva a una conclusión adecuada de la transacción.

Para cumplir en ésta operatoria con las pautas de control interno que establece la teoría organizacional, proponemos:

1. Segregar funciones:

- La persona que realiza ventas no debe conceder créditos ni efectuar cobranzas.
 - La persona que realiza las cobranzas deber ser distinta de la persona que efectúa los pagos.
2. Depositar en forma diaria e íntegra las recaudaciones.
 3. En cuanto a la emisión de recibos, asignar dicha tarea a alguna o algunas personas en particular.
 4. Cuando las cobranzas se realizan fuera de la empresa, depositar los fondos de inmediato para mayor seguridad.
 5. Cuando las cobranzas se realizan fuera de la empresa, dejar constancia de la recaudación rendida al tesorero en un comprobante que la respalde, "Rendición de Valores".

2.4.- Operatoria de pago a proveedores

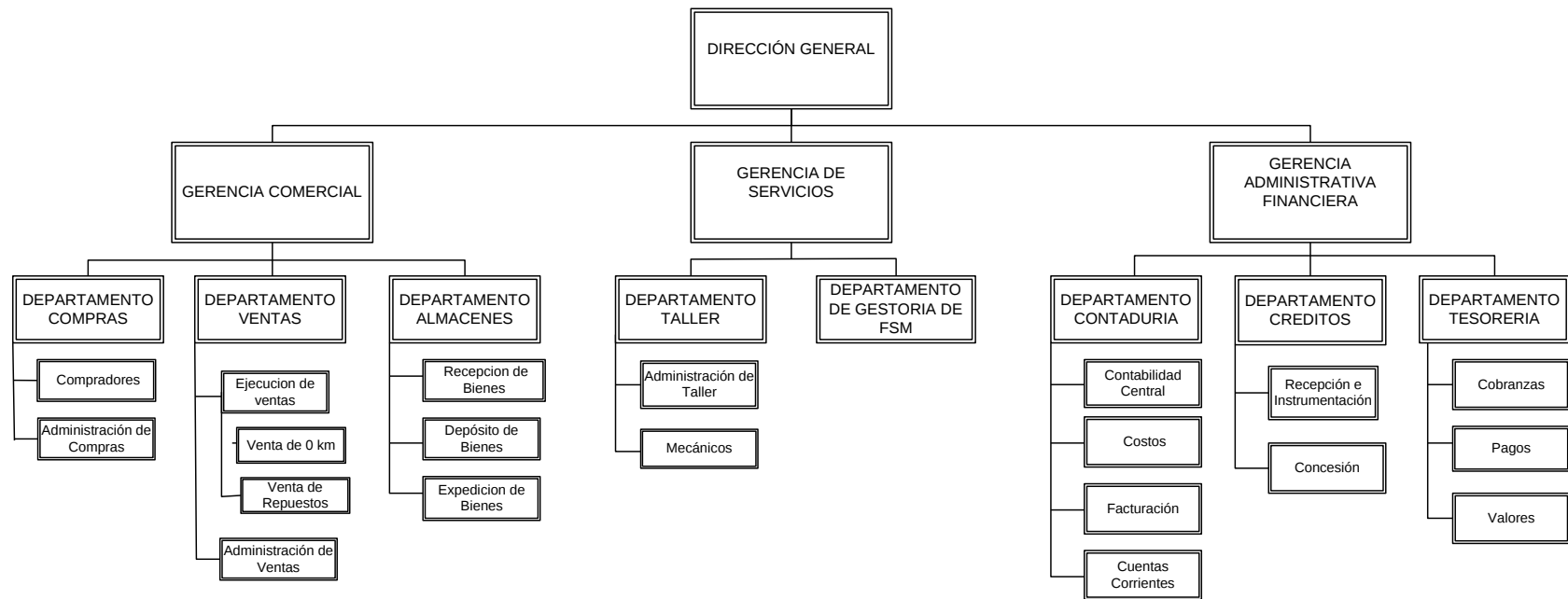
La operatoria de pago a proveedores es aquella por la cual se organizan y ejecutan todos los procesos necesarios para que la empresa cumpla con sus obligaciones, y de esta forma cierre el proceso de compra de bienes de cambio y otros. La forma en que se hará este pago dependerá de la financiación que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa adquirente.

Nuestra propuesta para esta operatoria es la siguiente:

1. Segregación de funciones:
 - Quien autoriza la solicitud de compras no deber ser el responsable de las compras ni quien efectúa los pagos.
 - La revisión y autorización de pagos debe ser efectuada por personal ajeno al sector pagos de tesorería.
2. La totalidad de los pagos deben realizarse con cheques propios.

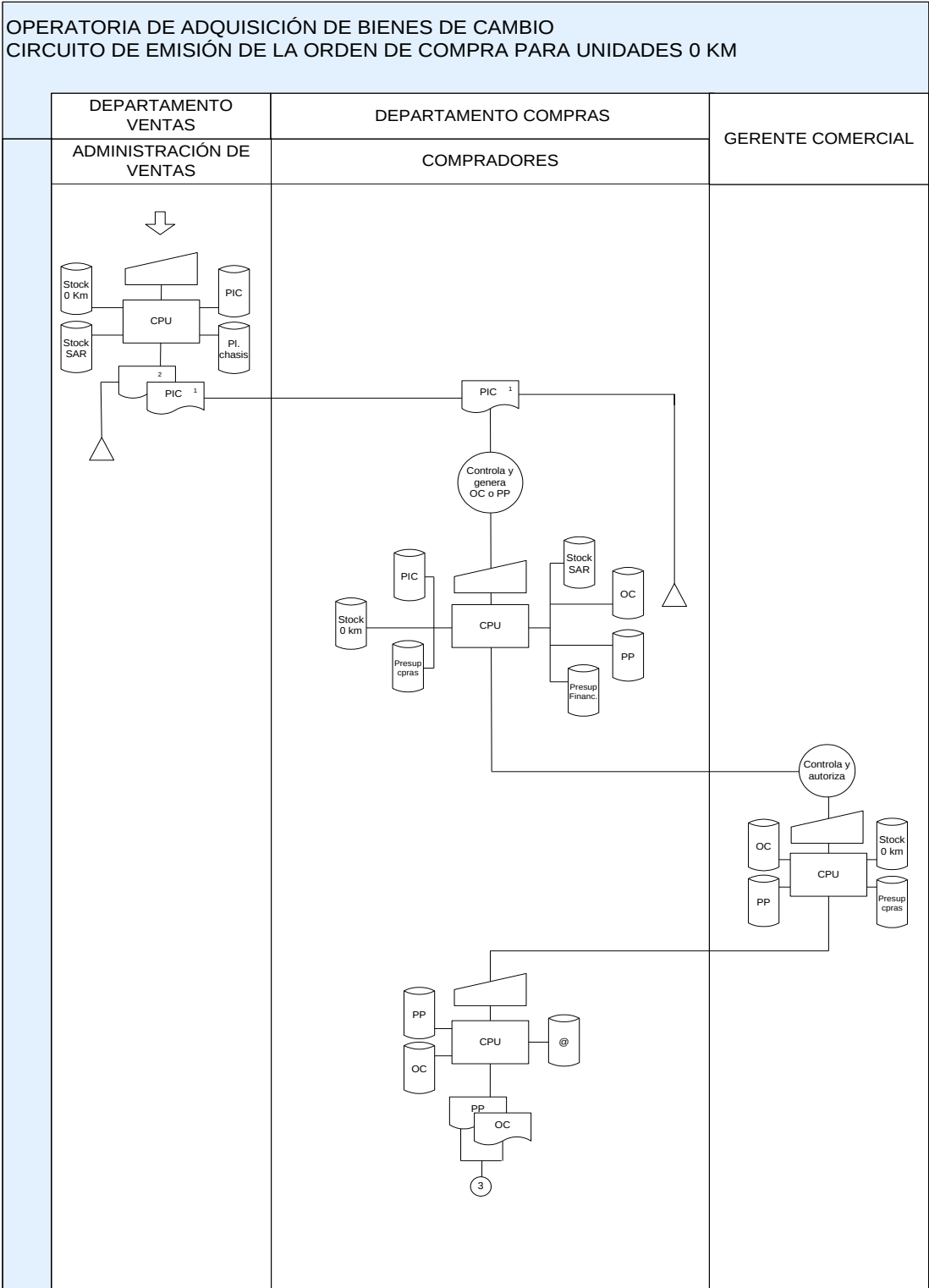
3. Los cheques y valores recibidos deben sellarse inmediatamente con endoso restrictivo para depositarse únicamente en las cuentas bancarias de la empresa.
4. Todo movimiento dentro o fuera de la organización debe estar documentado (formulario) y autorizado (firma).
5. En el diseño de la Orden de Pago debe habilitarse una rutina, para que el sector deje constancia, mediante firma, del proceso realizado.
6. La documentación que respalden las operaciones que impliquen la entrega de fondos y valores deberá ser intervenida o anulada una vez que dicha operación haya sido concretada.
7. Efectuar el seguimiento y control de las obligaciones de la empresa, velando por las fechas de vencimiento.

3.- Organigrama propuesto



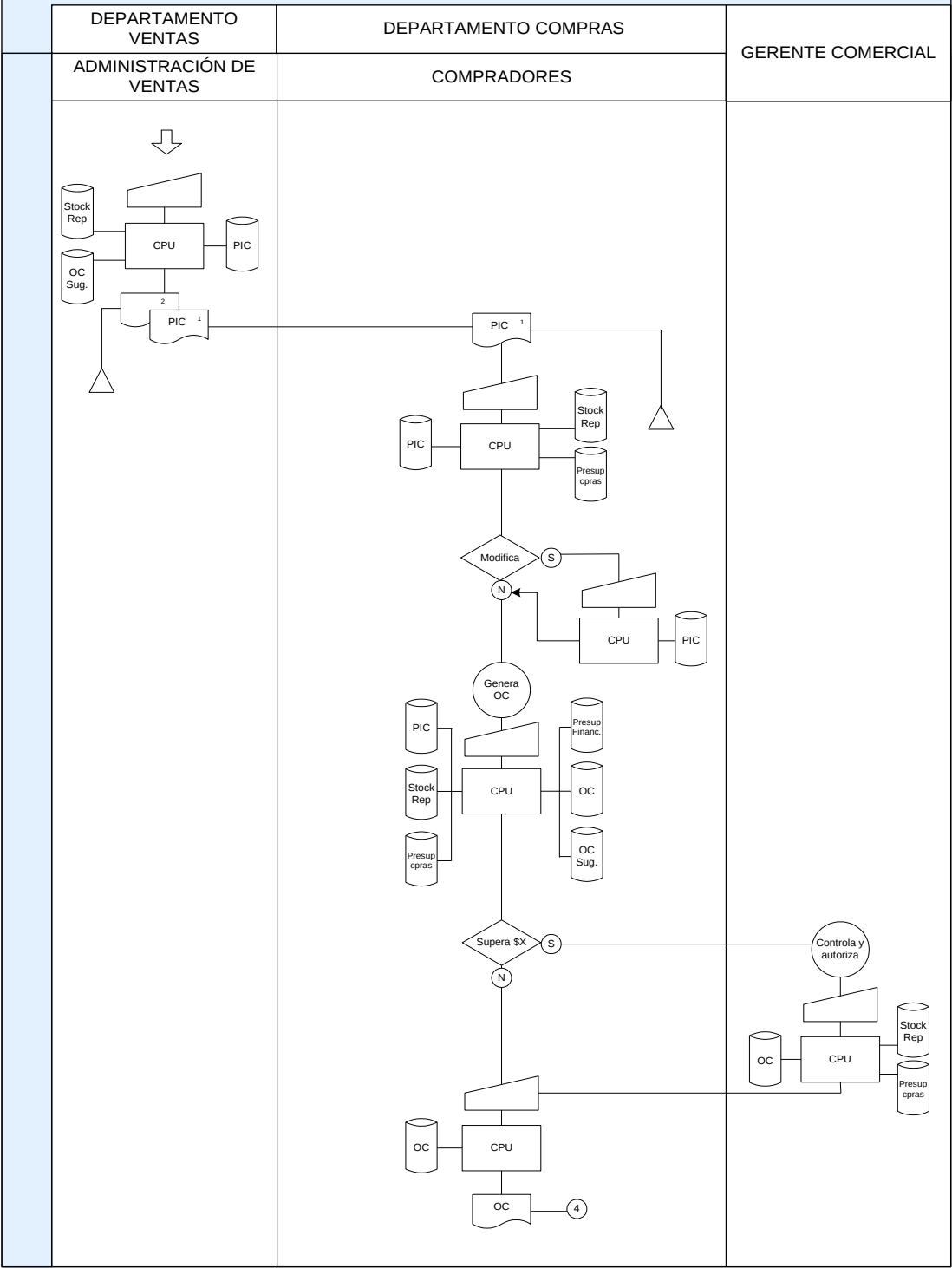
4.- Cursogramas propuestos

Cursograma N° 1

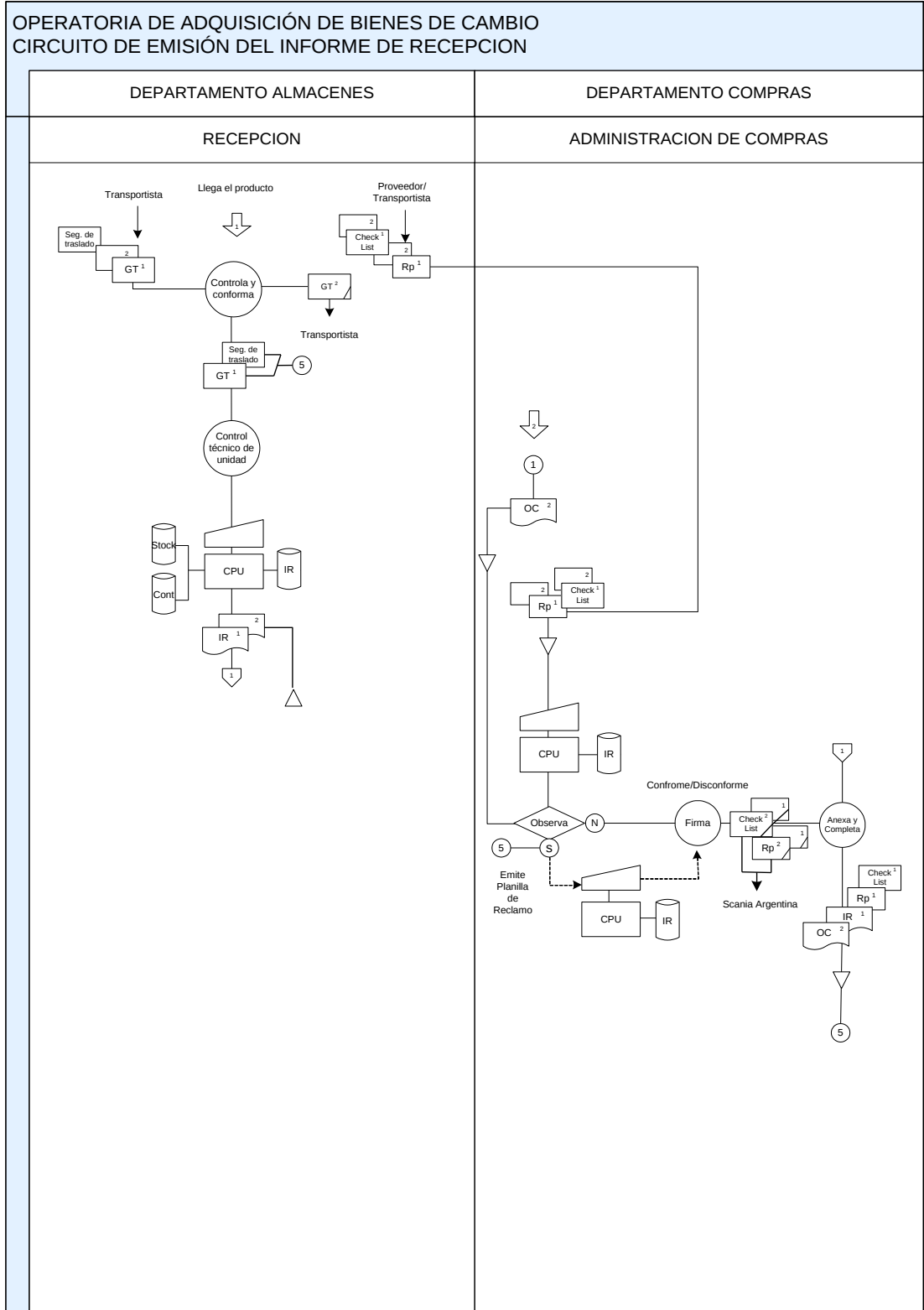


Cursograma Nº 2

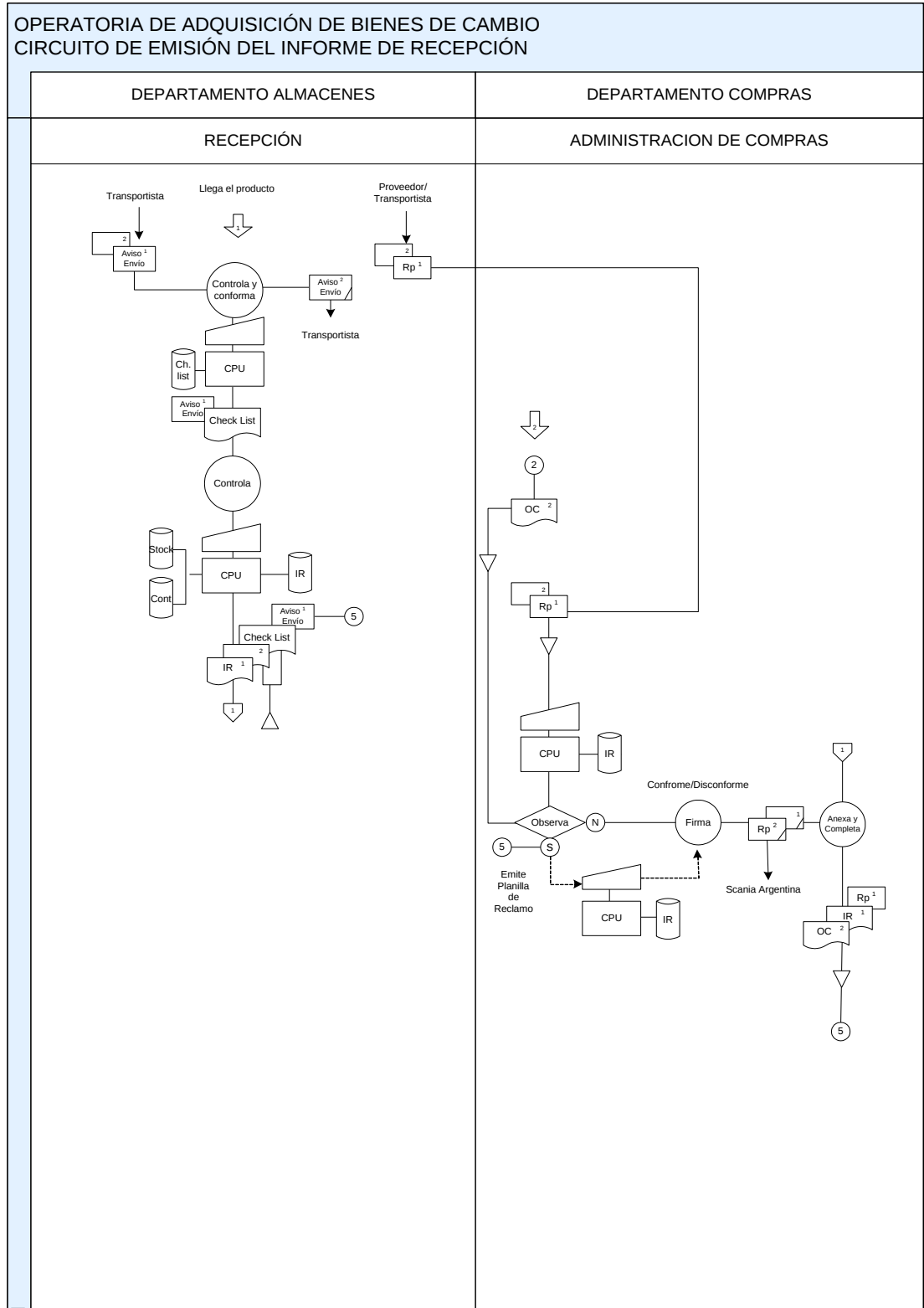
OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
CIRCUITO DE EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS



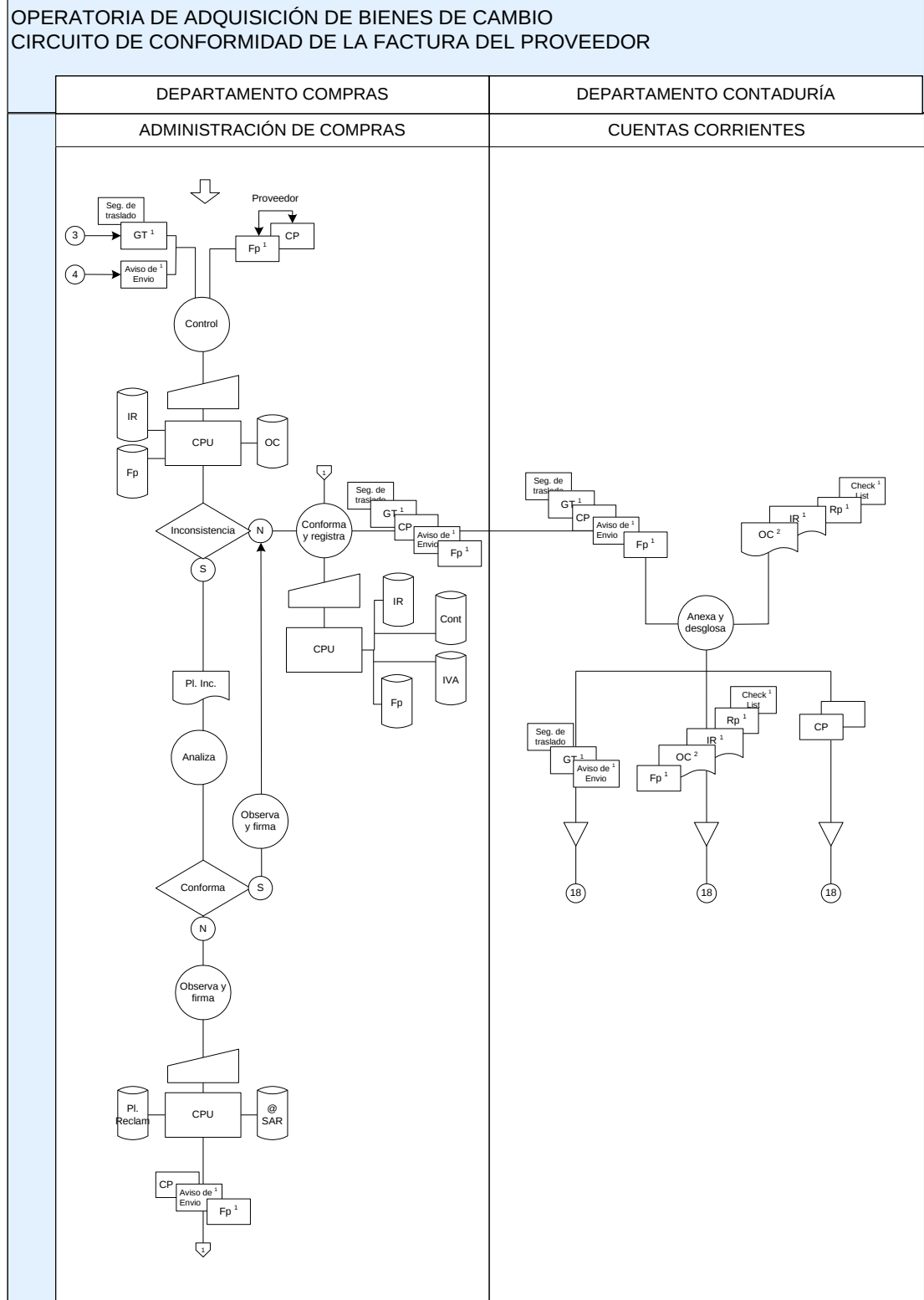
Cursograma Nº 3



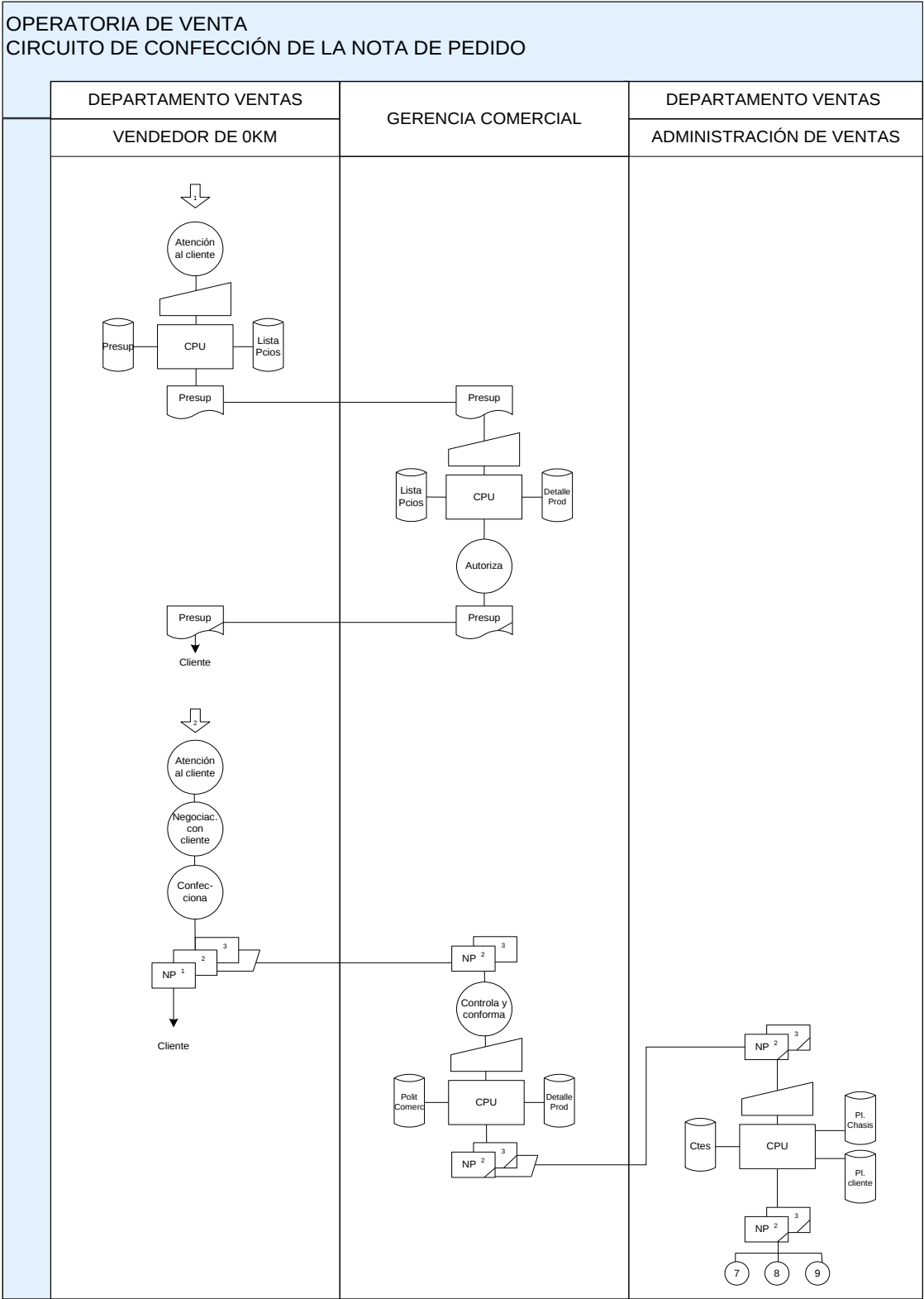
Cursograma Nº 4



Cursograma Nº 5

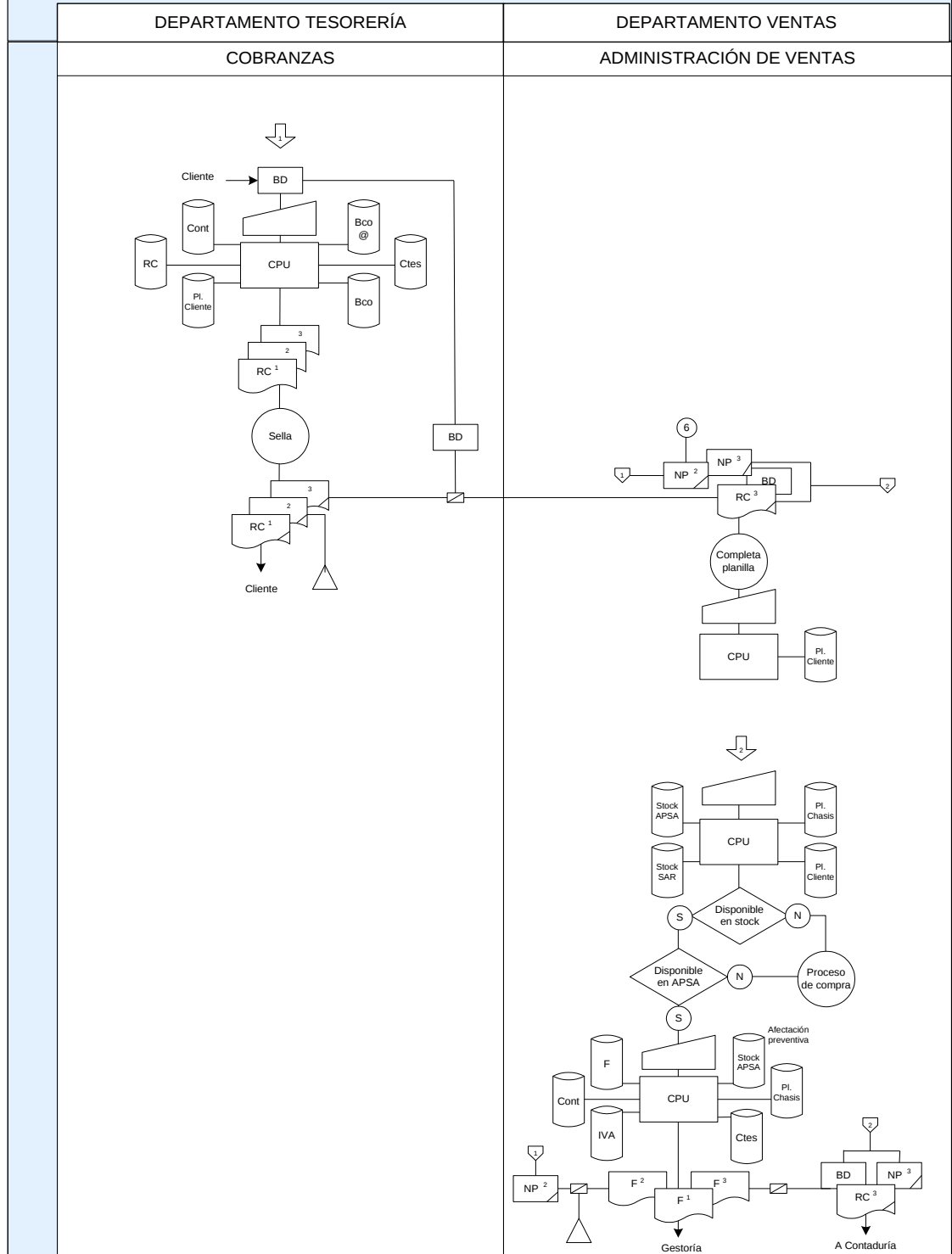


Cursograma Nº 6



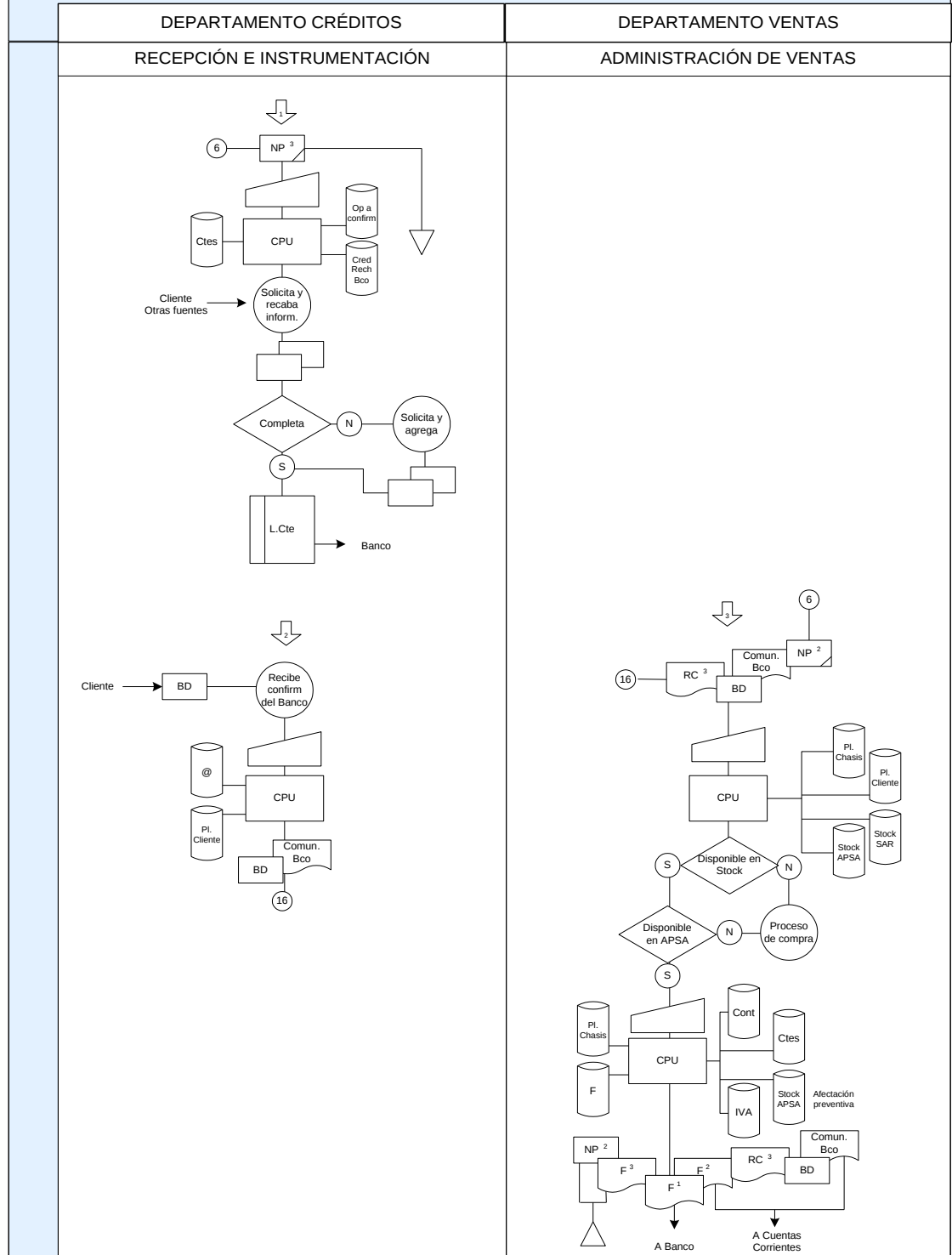
Cursograma Nº 7

OPERATORIA DE VENTA
CIRCUITO DE VENTA DE 0 KM Y MOTORES DE CONTADO



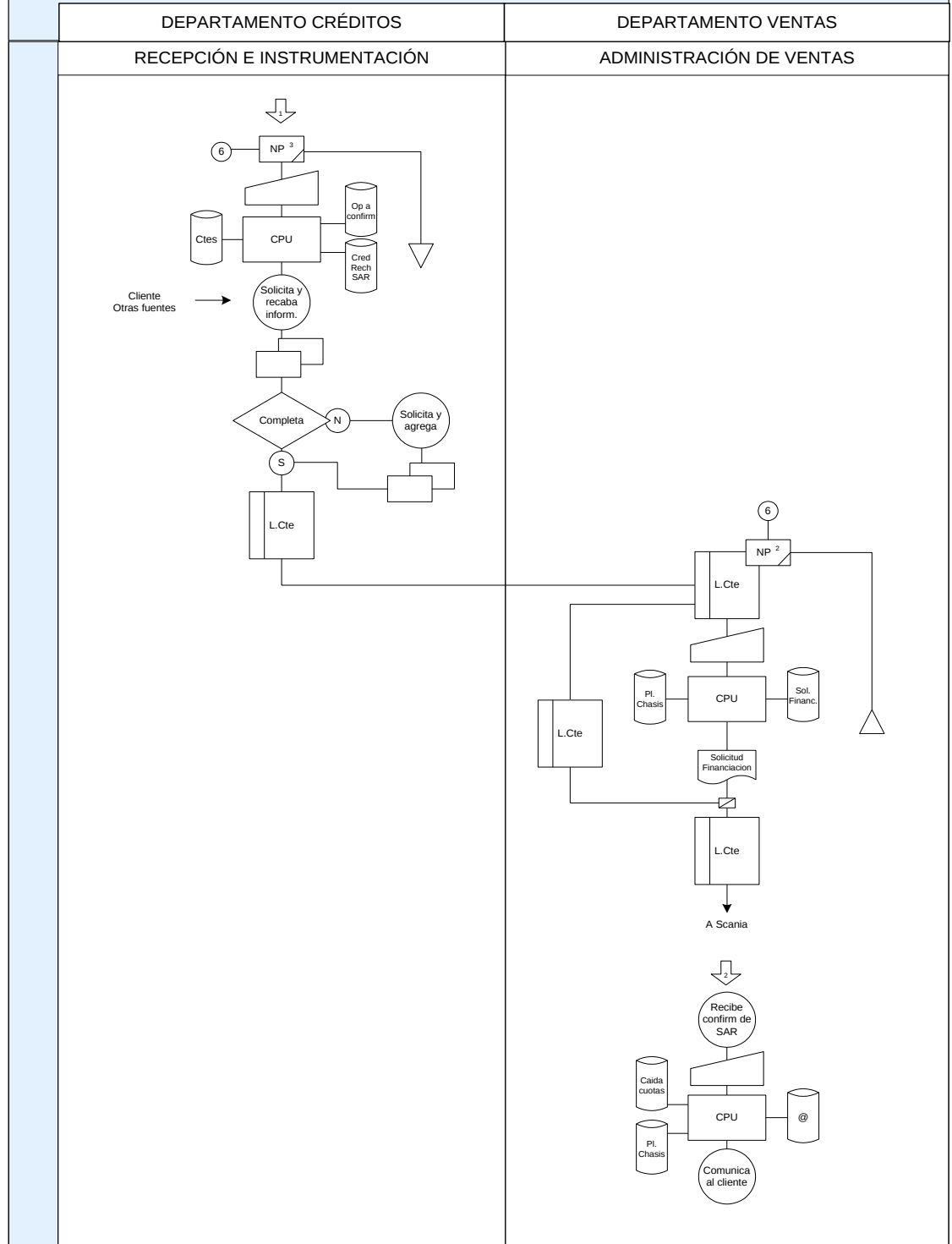
Cursograma Nº 8

OPERATORIA DE VENTA CIRCUITO DE VENTA DE 0 KM Y MOTORES CON FINANCIACIÓN BANCARIA

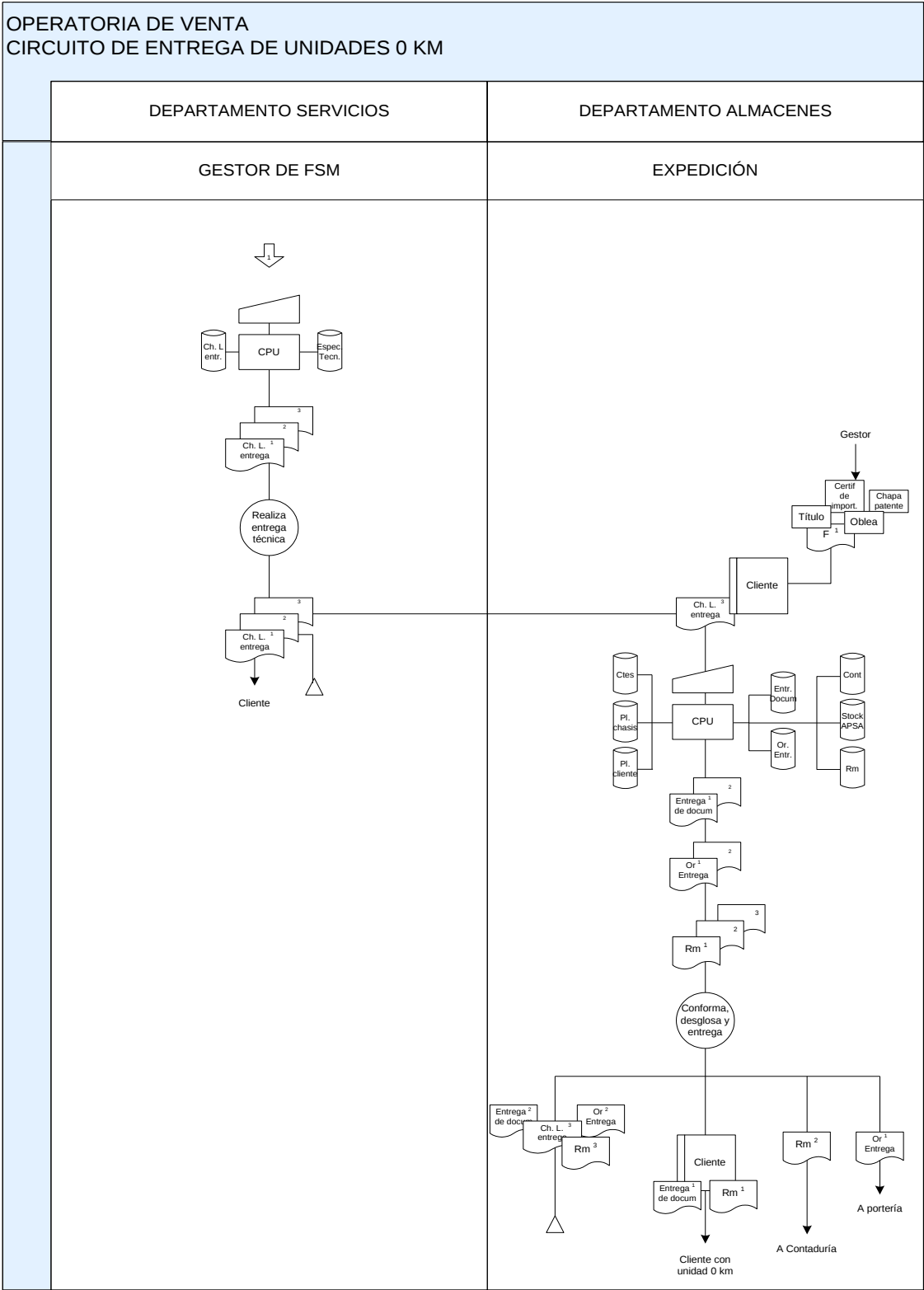


Cursoograma N° 9

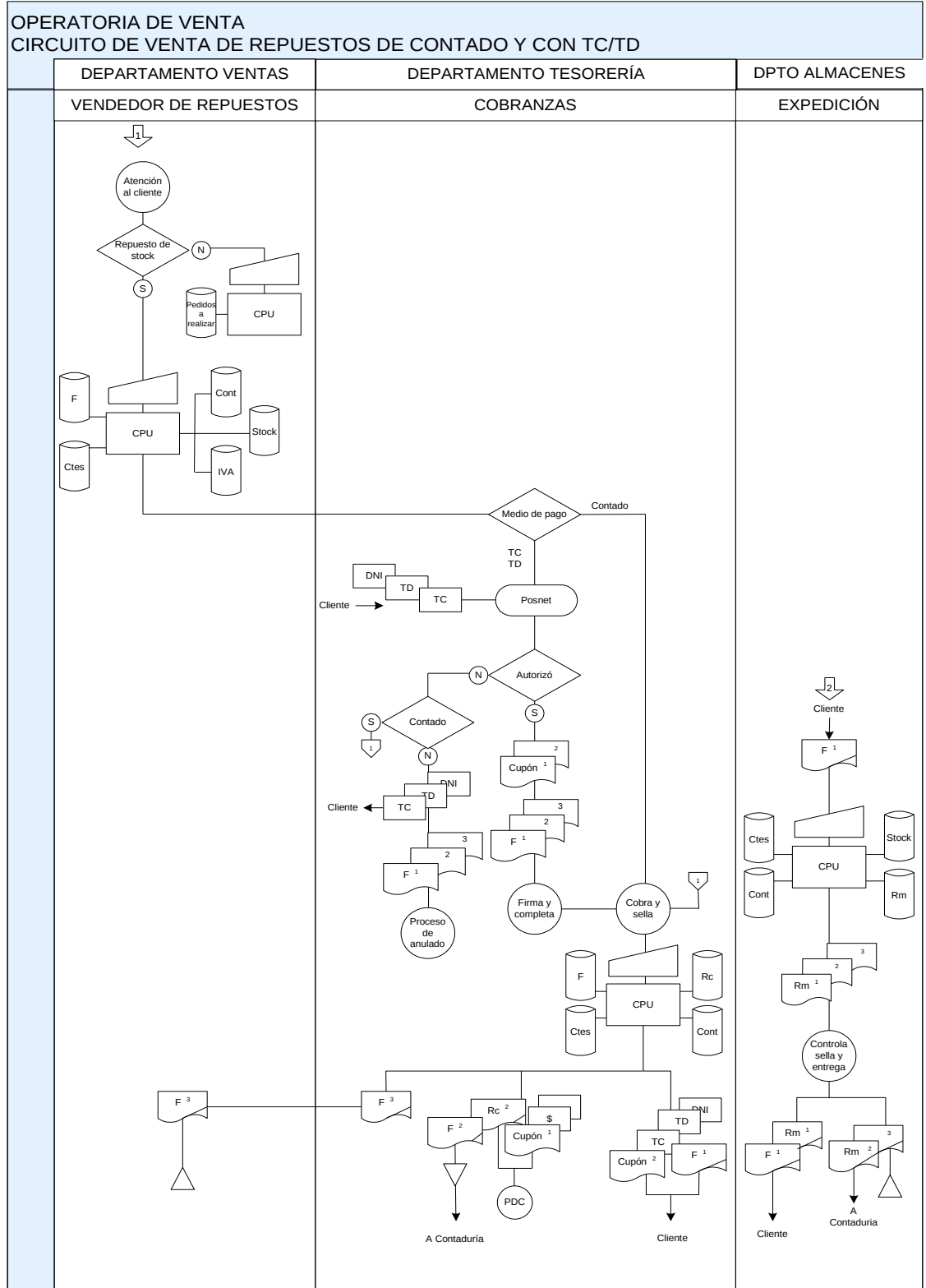
OPERATORIA DE VENTA
CIRCUITO DE VENTA DE 0 KM, MOTORES Y BUSES FACTURADA POR SCANIA



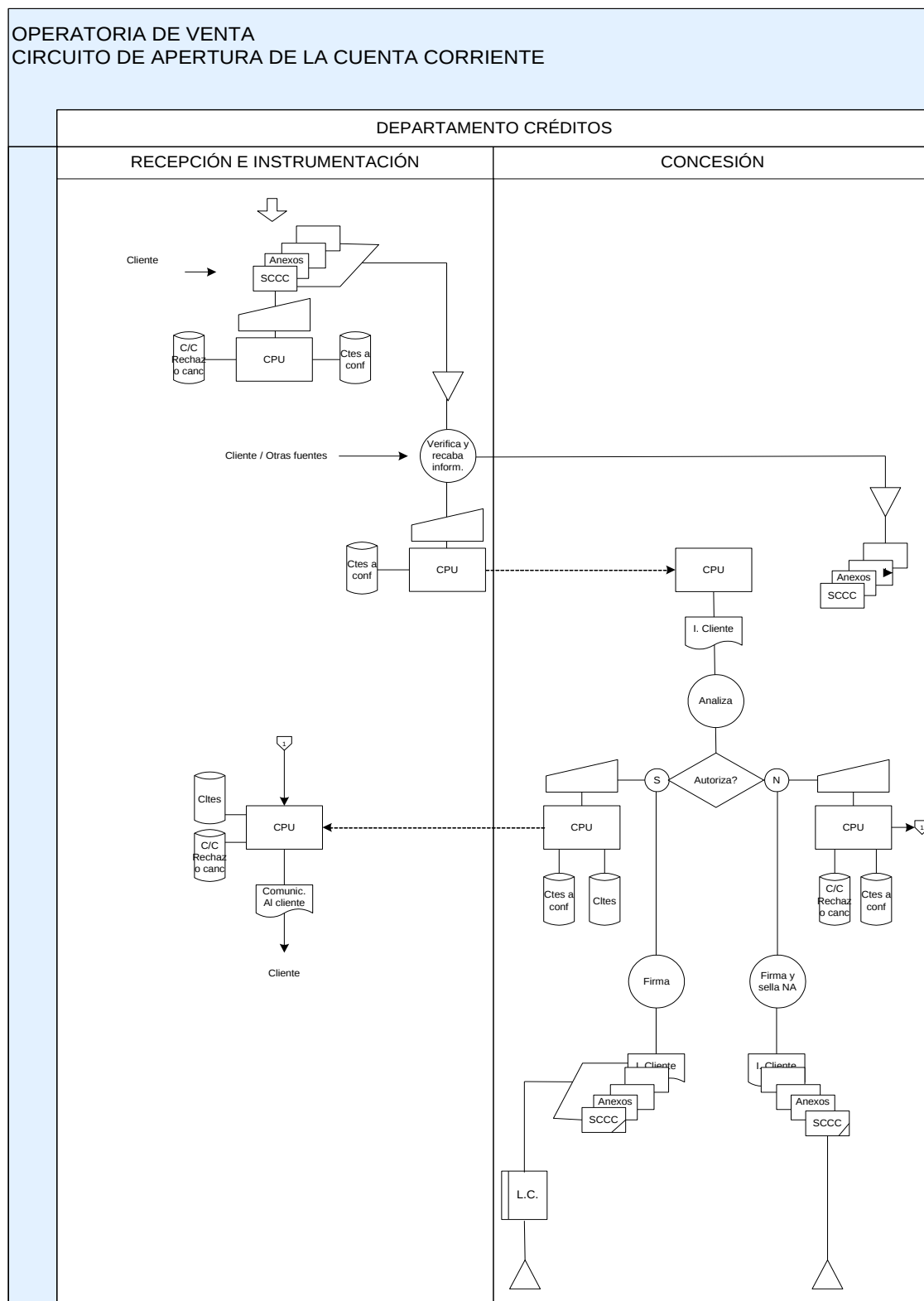
Cursograma Nº 10



Cursograma Nº 11

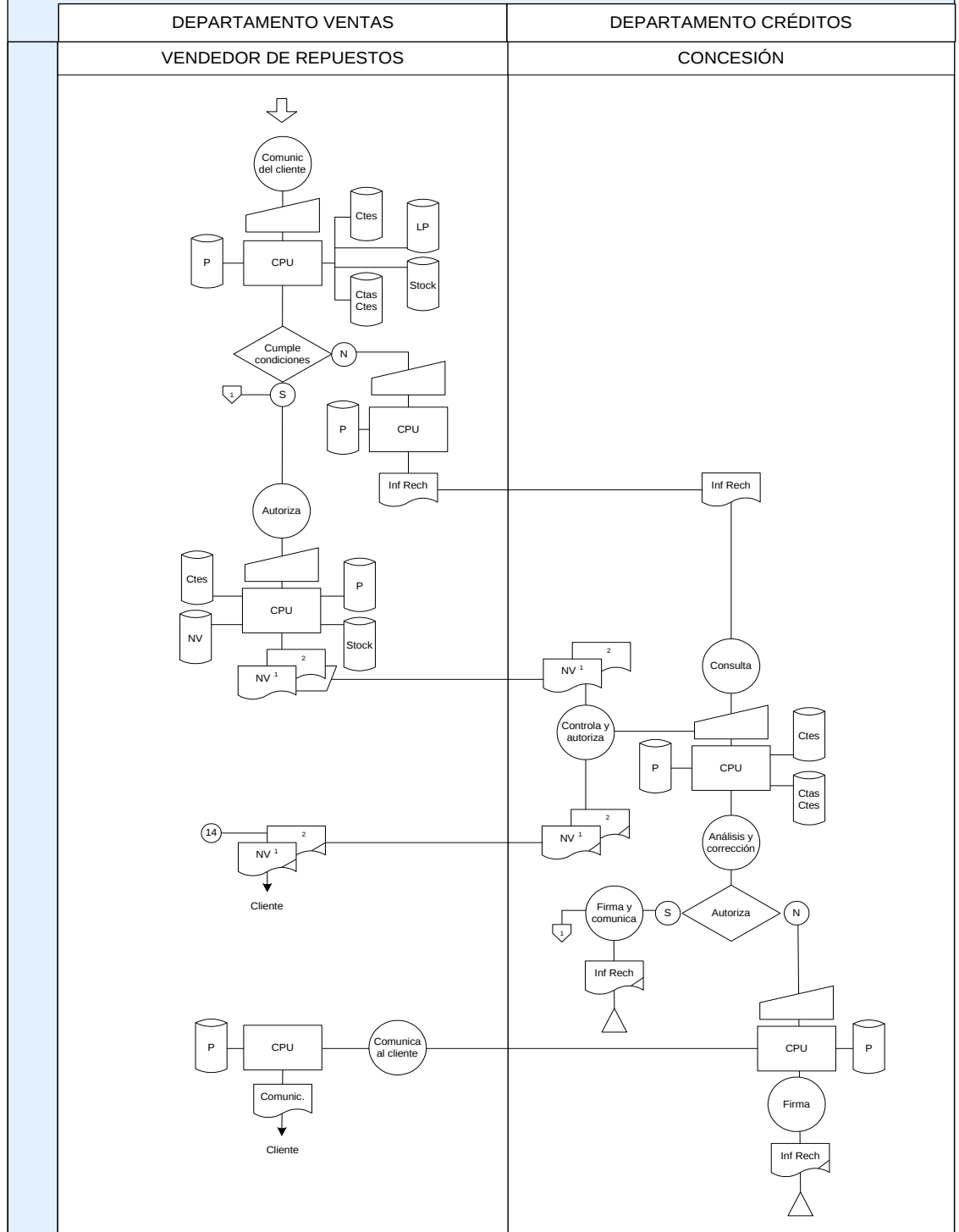


Cursograma N° 12

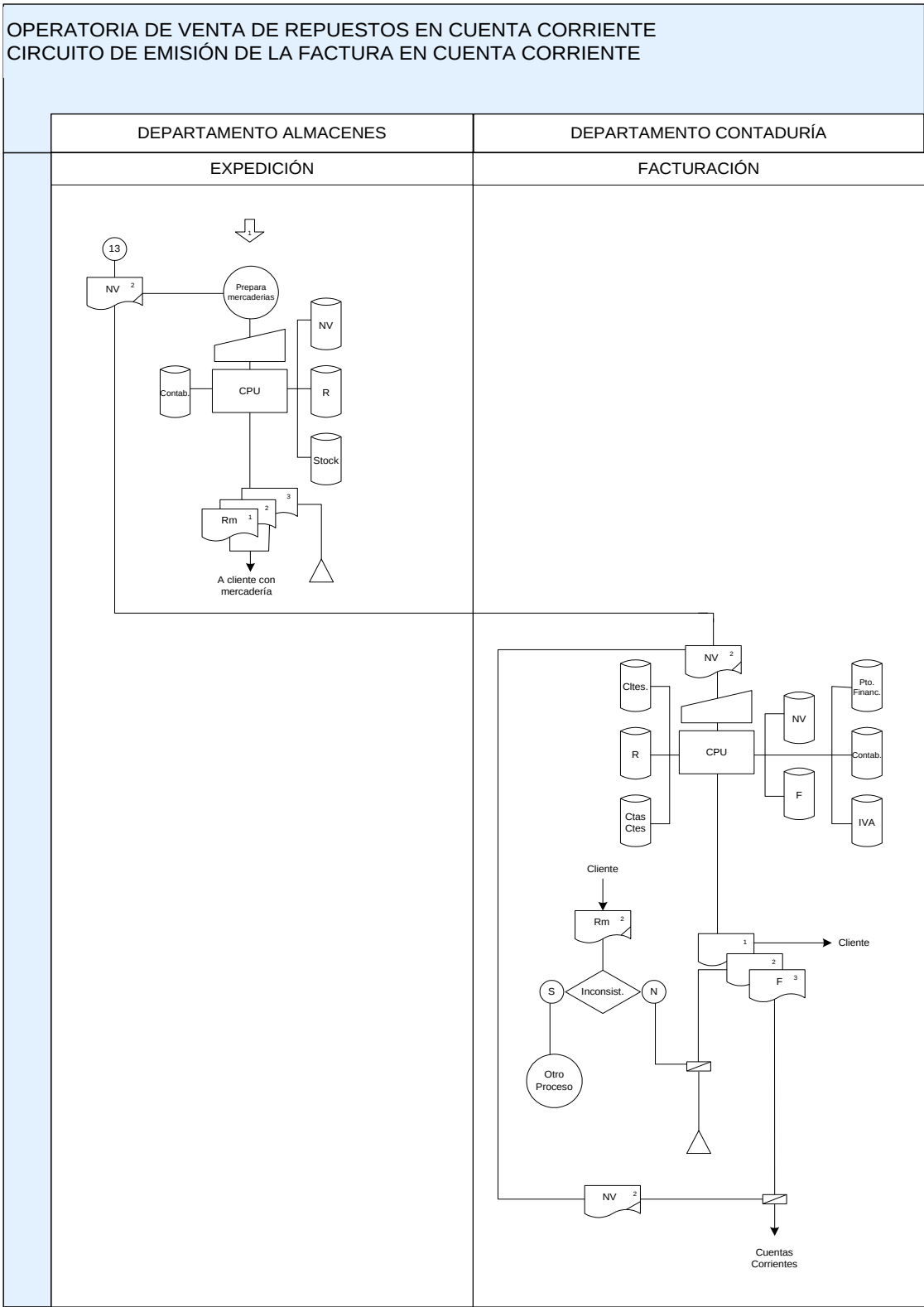


Cursograma Nº 13

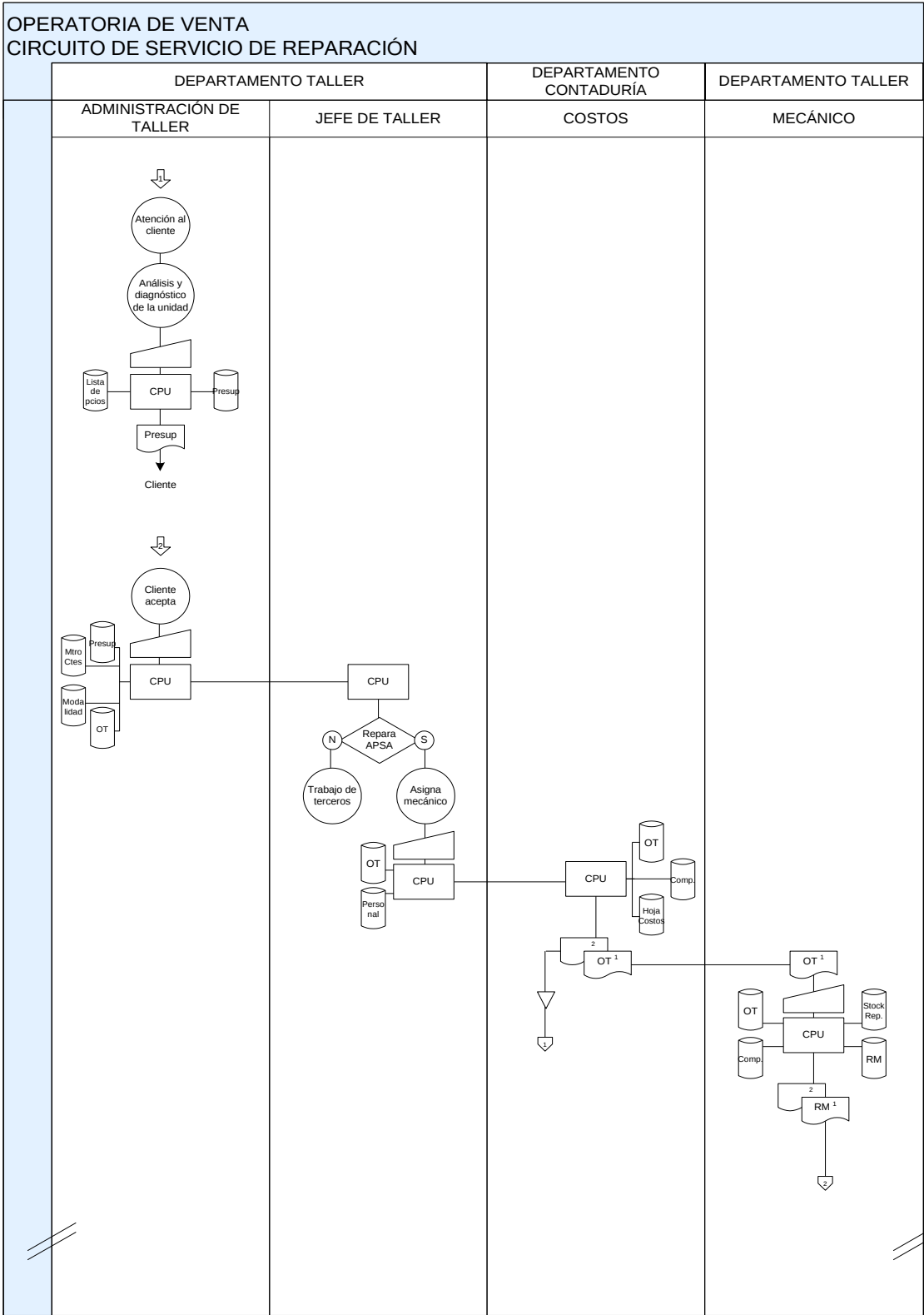
OPERATORIA DE VENTA A CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE CIRCUITO DE AUTORIZACIÓN DE VENTA EN CUENTA CORRIENTE



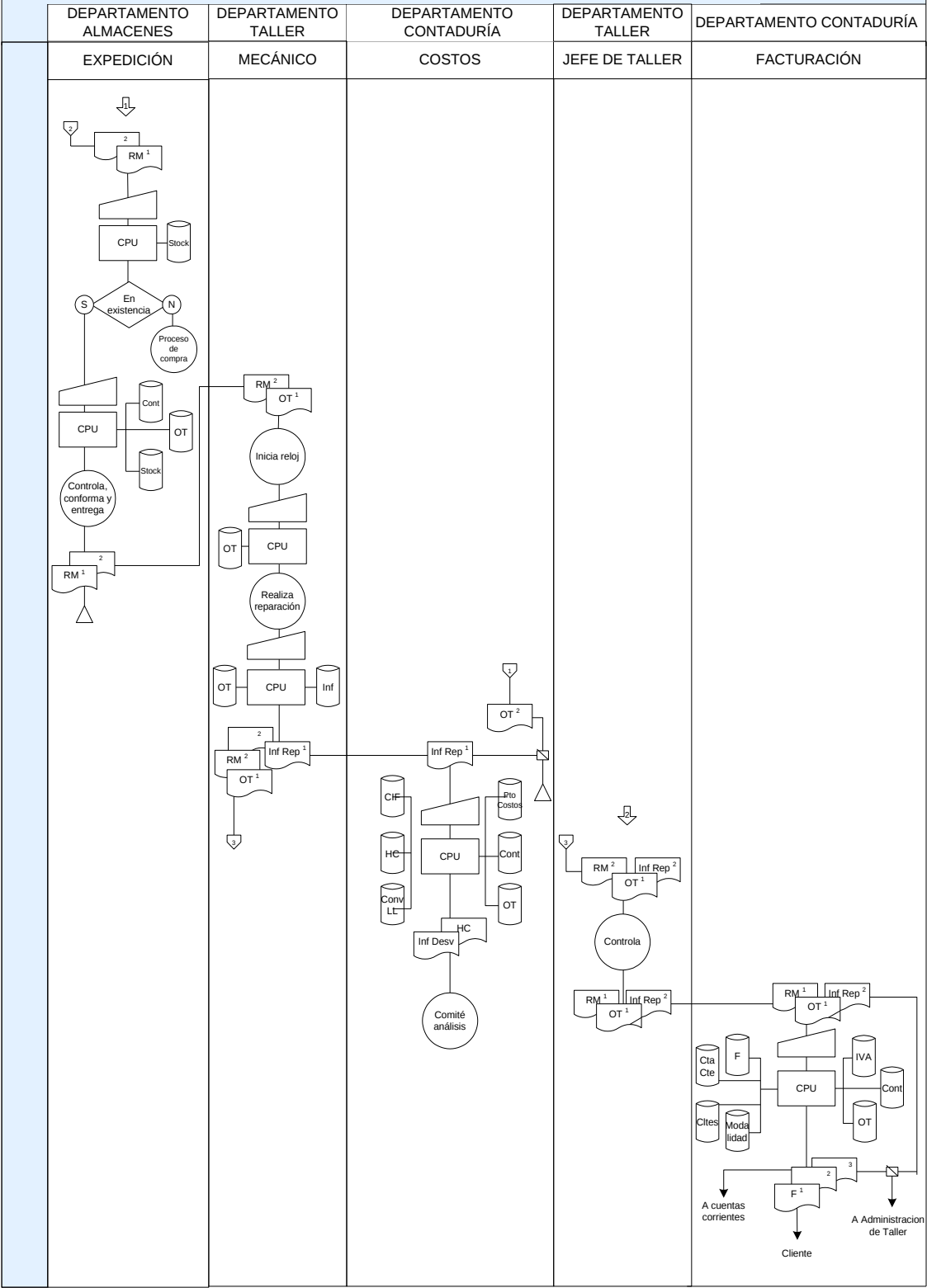
Cursograma Nº 14



Cursograma Nº 15



OPERATORIA DE VENTA
CIRCUITO DE SERVICIO DE REPARACIÓN

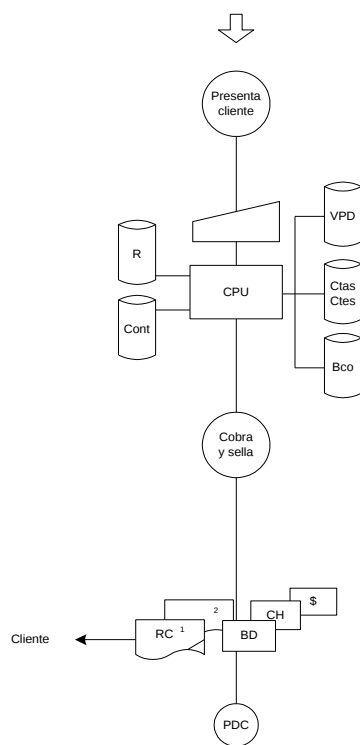


Cursograma Nº 16

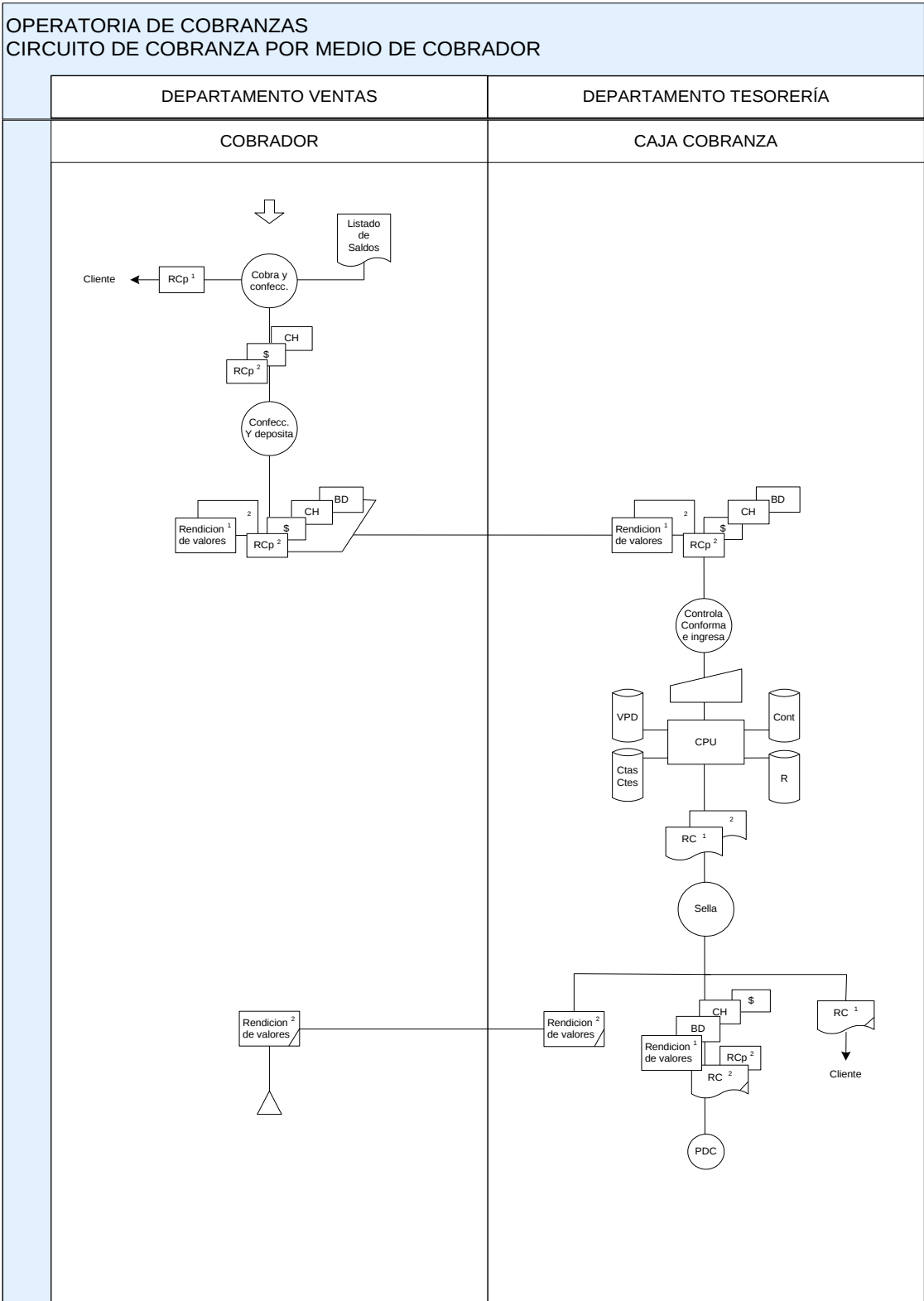
OPERATORIA DE COBRANZAS CIRCUITO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA

DEPARTAMENTO TESORERÍA

COBRANZAS

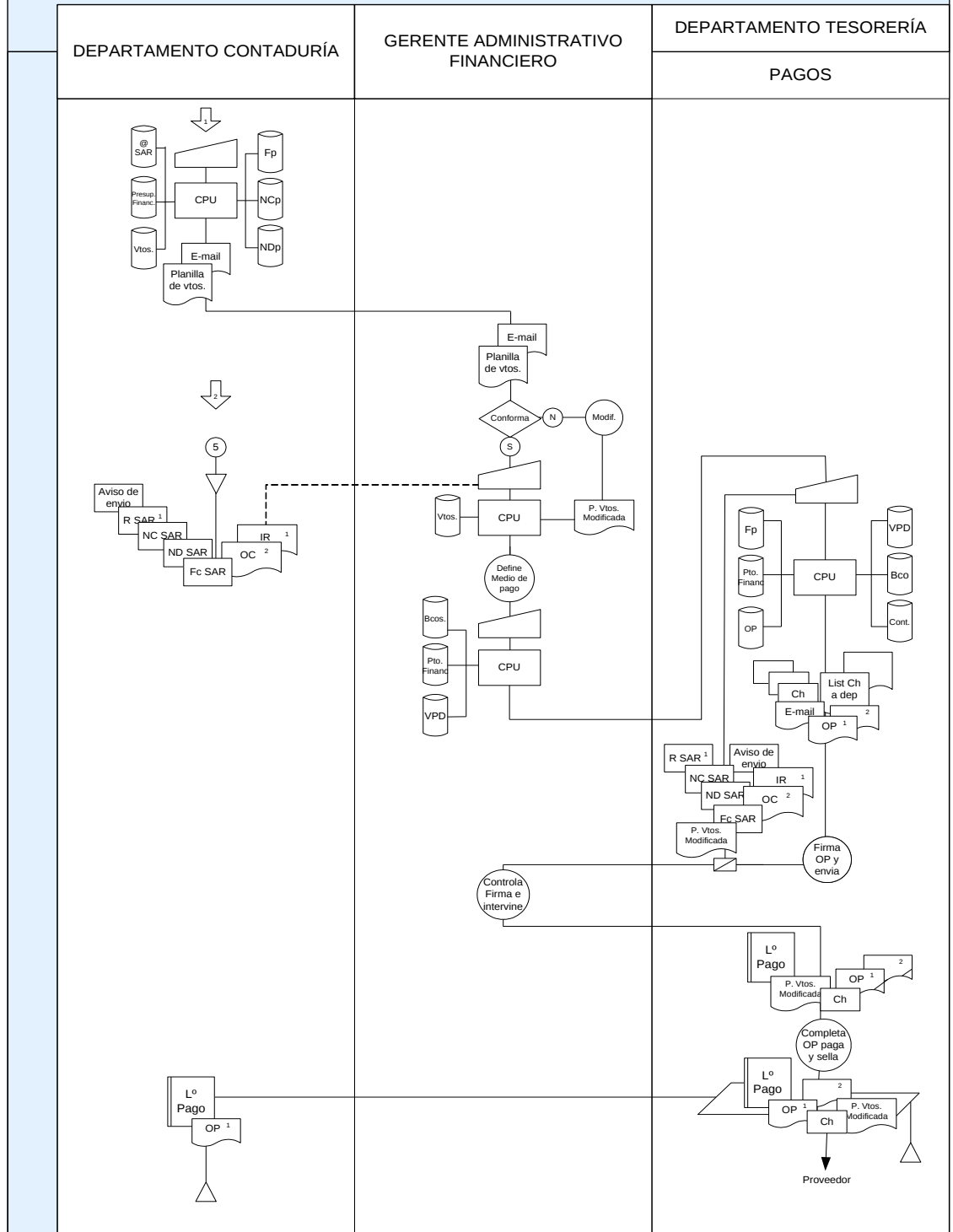


Cursograma Nº 17



Cursograma Nº 18

OPERATORIA DE PAGOS
CIRCUITO DE PAGO A SCANIA ARGENTINA



CAPÍTULO V

Herramientas del Sistema de Información

Sumario: 1.- Matrices de diseño de actividades de control.
1.1.- Ciclo operacional: pago de cuentas a pagar.
1.2.- Ciclo operacional: adquisición de bienes de cambio. 2.- Matrices de sistemas. 2.1.- Subsistema de pago a proveedores. 2.2.- Subsistema de recepción de bienes de cambio. 3.- Modelos de Informes para la dirección. 3.1.- Informe de ventas de unidades 0 km presupuestadas y reales comparativo trimestral por línea. 3.2.- Informe de ventas de repuestos de servicios de taller por trimestre y tipo de venta. 3.3.- Informe comparativo de ventas año 2013-2014 por trimestre y tipo de producto. 4.- Formularios propuestos.

1.- Matrices de diseño de actividades de control

1.1.- Ciclo operacional: Pago de cuentas a pagar

Operación	Objetivos	Tipo de objetivo	Riesgos	Actividades/acciones de control
Análisis de las cuentas a pagar previo al pago a proveedores.	Que la información de las facturas de compras y del legajo de compras sea exacta, consistente y oportuna.	Operacional y de información.	Que falte o haya inconsistencias en la documentación e información en el legajo de compras.	Preenumerar las Órdenes de Compra y los Informes de Recepción. Controlar las referencias a comprobantes en IR y OC.
				Analizar y comparar información, fechas y demás datos de OC, IR, Rp y Fp. Verificar documentación faltante o contradictoria.
				Verificar que cada Fp tenga su IR, su Rp y su OC.
				Controlar que todos los IR se hayan validado con la OC.
			Que la entrada de datos de las Fp sea inexacta o errónea.	Implementar en los procesos de los comprobantes las referencias a los documentos precedentes.
				Verificar dato por dato al procesar la Fp. Utilizar fórmulas de control de totales.
	Que la información de las cuentas a pagar sea integra y exacta.	Operacional y de información.	Que existan registros no válidos, erróneos o fraudulentos en el procesamiento de Fp.	Restringir accesos para ingresar datos o modificarlos.
				Conciliar estados de cuenta de proveedores con los registros de las cuentas corrientes proveedores.
				Verificar autorizaciones de facturas, notas de crédito y ajustes en las cuentas corrientes de proveedores.
			Que existan entradas no autorizadas de débitos o recargos o gastos inexistentes.	Conciliar registros de las cuentas corrientes de proveedores con la documentación de cada operación.
			Que se hayan omitido descuentos, bonificaciones o pagos anticipados.	Analizar en investigar diferencias entre los registros de las cuentas corrientes de proveedores y las cuentas contables de las mismas. Implementar que el registro de anticipos, bonificaciones, descuentos se referencie automáticamente a una Fp.

1.2.- Ciclo operacional: Adquisición de bienes de cambio

Operación	Objetivos	Tipo de objetivo	Riesgo	Actividades/acciones de control
Recepción de bienes de cambio.	Que se realice un adecuado control de los bienes recibidos.	Operacional.	Que las cantidades recibidas no coincidan con las cantidades pedidas.	Realizar un recuento físico de los bienes recibidos y dejar constancia de ello en el Check List (Alta de Almacenes).
				Cargar la información de Check List en el sistema. Cotejar IR con OC y Rp.
			Que los bienes recibidos tengan fallas o defectos o no sean los pedidos en cuanto a su tipo y característica.	Que personal técnico idóneo efectúe un control de los bienes recibidos y realice pruebas de funcionamiento de los mismos de ser necesario.
			Que los bienes recibidos no sean dados de alta en el stock.	Emitir Informes de Recepción en todas las recepciones de bienes y que el mismo sea el comprobante que de el alta a los bienes en el stock.
	Que la información de los bienes recibidos sea completa y exacta.	Operacional y de información.		Realizar inventarios de almacenes periódicamente.
			Que no se registre adecuadamente la información de los bienes recibidos.	El personal de almacenes debe registrar los bienes recibidos "a ciegas".
				El Check List debe ser emitido y firmado por personal distinto del que efectúa el IR.
			Que la información de la recepción y sus datos estén incompletos.	Los documentos de la recepción: Check List e Informe de Recepción deben ser formularios pre formalizados con la totalidad de los datos requeridos.
				El área de almacenes que emite el Informe de Recepción debe verificar integridad de datos del Check List, previo a la firma.
			Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos por posibles pérdidas, extravíos u otros motivos.	Utilización de formularios prenumerados para el Check List y el Informe de Recepción.
				Control de la correlatividad numérica del Check List. Informe de comprobantes faltantes. Control de la correlatividad numérica del Informe de Recepción. Informe de comprobantes faltantes.

2.- Matrices de sistemas

2.1.- Subsistema de pago a proveedores

Circuito	Departamentos/ Sectores	Comprobantes/Legajos	Archivos de sistema
Pago a proveedores Pago a Scania	Departamento Administración: 1. Sección Contaduría e Impuestos 2. Jefe de Administración 3. Tesorería: Caja Pagadora	Planilla de Vencimientos Legajo de Compras Orden de Pago Listado de Cheques a Depositar Legajo de Pago	Presupuesto Financiero Vencimientos Facturas de proveedor Notas de Crédito de proveedor Notas de Débito de proveedor Bancos Valores pendientes de depósito Contabilidad Orden de Pago

2.2.- Subsistema de recepción de bienes de cambio

Circuito	Departamentos/ Sectores	Comprobantes/Legajos	Archivos de sistema
Recepción de bienes de cambio	Departamento Almacenes Departamento Compras: Sección Administración de Compras	Check List Informe de Recepción Orden de Compra	Check List Informe de Recepción Contabilidad Stock

3.- Modelos de Informes para la dirección

3.1.- Informe de ventas de unidades 0 km presupuestadas y reales comparativo trimestral por línea

Año 2014 Línea Trimestres	Presupuestadas					Reales					Variación porcentual				
	Línea xx		Línea yy		Total	Línea xx		Línea yy		Total	Línea xx		Línea yy		Total
	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	:%\$	:%Uds.	:%\$	:%Uds.	:%\$
1º trimestre															
2º trimestre															
3º trimestre															
4º trimestre															
TOTALES															

3.2.- Informe de ventas de repuestos y servicio de taller por trimestre y tipo de venta

Trimestre Rep/Ser Tipo de vta.	1º trimestre					2º trimestre					3º trimestre					4º trimestre					Promedio Anual				
	Rep.		Serv.		Total	Rep.		Serv.		Total	Rep.		Serv.		Total	Rep.		Serv.		Total	Rep.		Serv.		Total
	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$
Contado																									
TC/TD																									
Cta. cte.																									
Otras																									
TOTALES																									

3.3.- Informe comparativo de ventas, año 2013-2014 por trimestre y tipo de producto

Año Producto Trimestres	Año 2013							Año 2014						
	Camiones		Repuestos		Servicios		Total	Camiones		Repuestos		Servicios		Total
	Uds.	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	Uds.	\$	\$
1º trimestre														
2º trimestre														
3º trimestre														
4º trimestre														
TOTALES														

4.- Formularios propuestos

 SCANIA CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. CASA CENTRAL Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucuman Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562	PEDIDO INTERNO DE COMPRAS N° 00001 FECHA	
DEPARTAMENTO:		
CODIGO INTERNO	DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA
OBSERVACIONES:		
CONFECCIONA	PROCESA	ARCHIVA

 SCANIA CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. CASA CENTRAL Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucuman Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562	X	ORDEN DE COMPRA N° 00001 FECHA DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	---	---

Señor(es):

Domicilio:

Localidad:

Rogamos a Ud.(s) remitirnos los siguientes artículos.

CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno N°	Del Prov.				
TOTAL \$					
Observaciones:					
..... <i>Jefe de Compras</i>					
DEPARTAMENTO COMPRAS					
EMITE		INFORME DE RECEPCION		ARCHIVO	
		FECHA	N°		

 SCANIA CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. CASA CENTRAL Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562	INFORME DE RECEPCION N° 00001 FECHA
---	---

DEPARTAMENTO ALMACENES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 60%;">CHECK LIST</td><td style="width: 40%;">N° 00001</td></tr><tr><td>ORDEN DE COMPRA</td><td>N° 00001</td></tr></table>	CHECK LIST	N° 00001	ORDEN DE COMPRA	N° 00001
CHECK LIST	N° 00001				
ORDEN DE COMPRA	N° 00001				
PROVEEDOR:					

CODIGO		CANTIDAD	DESCRIPCION
Interno N°	Proveedor		

OBSERVACIONES:		
DEPARTAMENTO ALMACENES <i>EMITE</i>	DEPARTAMENTO COMPRAS REMITO DEL PROVEEDOR	ARCHIVO
	N°	Conformidad / Observaciones

 SCANIA		A			
CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A.		NOTA DE DEBITO		N° : 0000-00000000	
CASA CENTRAL		CODIGO N°: 02		FECHA : 00/00/2014	
Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán				CUIT: 30-55137605-9	
Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562 - apsa.tucuman@scanianet.com.ar				N° IIBB: 924-830090-7	
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO				INICIO ACTIVIDADES: 13/04/1988	
CLIENTE:				DUPLICADO	
				HOJA: 1 DE 1	
				CUIT:	
Artículo	Descripción	Cant.	Pr.Unit.	Dto.Uni.	Pr.Total
1	Intereses Ganados- Pu	0.00	0.00	0.00	0.00
DEVENGAMIENTO DE INTERESES POR FINANCIACION SOBRE UNIDAD 0KM					
SUBTOTAL		:			0.00
IVA		:			0.00
TOTAL		:			0.00
SON PESOS					
TPO. CUOTA	NRO.	IMPORTE	FECHA VTO.		
CUOTA	0	0.00	00/00/2014		
DEPARTAMENTO CONTADURIA			ARCHIVO		
EMITE		CONTROLA			
CAI NUMERO :			FECHA DE VTO.: 00/00/0000		



SCANIA

Automotores Pesados S.A.

SOLICITUD DE CREDITO EN CUENTA CORRIENTE

LUGAR:..... FECHA Nº CLIENTE
APELLIDO y NOMBRE / RAZON SOCIAL
DOMICILIO
LOCALIDAD PROVINCIA
CODIGO POSTAL TELEFONO EMAIL

Solicito/amos dentro de las condiciones generales o especiales en que Automotores Pesados S.A.
lo acuerde, el crédito que detallo a continuación:

CARACTERISTICAS DEL CREDITO

Importe:U\$S..... Cantidad de dólares americanos

CLASE DE CREDITO: Compra de Repuestos y Servicios de Taller en mi Cuenta Corriente

PLAZO DE PAGO: A 7 días fecha de factura.-

FORMA DE PAGO: Pago directo de cada factura conformada, el día de su vencimiento

OBSERVACIONES:.....

GARANTIAS OFRECIDAS

Personales:

1: APELLIDO Y NOMBRES
Domicilio Comercial/Laboral.....
Domicilio Real
Teléfonos
2: APELLIDO Y NOMBRES
Domicilio Comercial/Laboral.....
Domicilio Real
Teléfonos

OTRAS:

PERSONAL AUTORIZADO A CONTRATAR SERVICIOS Y ADQUIRIR REPUESTOS

1. APELLIDO Y NOMBRE:
D.N.I.:..... RELACION:
2. APELLIDO Y NOMBRE:
D.N.I.:..... RELACION:
3. APELLIDO Y NOMBRE:
D.N.I.:..... RELACION:

De ser resuelta favorablemente la presente, autorizo a debitar el importe de cada factura por compra de repuestos, servicios u otros conceptos conformados en mi cuenta nº de Automotores Pesados S.A. la cual atenderé regularmente conforme a las condiciones establecidas en la presente: Asimismo, declaro conocer y aceptar las siguientes:

CONDICIONES GENERALES:

1. Todos los pagos que deba hacer el solicitante, deberá realizarlos en el domicilio de Automotores Pesados S.A. Sin perjuicio de lo expuesto, Automotores Pesados S.A. queda facultado para cobrar a través de cobradores u organizaciones de cobranzas. En tal caso el solicitante será debidamente notificado de la persona u organización autorizada a cobrar los importes adecuados.-
2. El incumplimiento de cualquier deuda, compromiso u obligación asumida en la presente solicitud, como así también de cualquier otra obligación para con Automotores Pesados S.A., el incumplimiento de cualquiera de las condiciones o compromisos relacionados con el otorgamiento o mantenimiento del crédito, o la falsedad de cualquier declaración formulada con relación a la operación, originará la caducidad de los plazos acordados, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial previa, quedando el solicitante constituido en mora de pleno derecho por su solo incumplimiento. En tal caso Automotores Pesados S.A. podrá compensar total o parcialmente su crédito con fondos, valores o bienes de cualquier naturaleza que estuvieran en Automotores Pesados S.A. a nombre de los obligados al pago del crédito que se solicita por la presente, sin necesidad de interpelación alguna. La caducidad de los plazos acordados persistirá aun cuando el solicitante efectuara posteriormente pagos parciales antes o después de iniciada la acción judicial.-
3. Toda factura no pagada a su vencimiento, generará un interés compensatorio y punitivo del 60% anual (TNA), que se calculará a partir del respectivo vencimiento.
4. Queda expresamente convenido que una vez producida la mora, la presente solicitud más el certificado de saldo deudor resultante, suscripto por representante legal de Automotores Pesados S.A., serán considerados títulos que traen aparejada ejecución, siguiéndole para su cobro los trámites que para el juicio ejecutivo establezcan las leyes de procedimiento del lugar donde se ejercite la acción.- Asimismo queda convenido que con motivo de la ejecución de dicho título ejecutivo el deudor renuncia expresamente a oponer cualquier excepción que no sea la de pago, acreditada únicamente con instrumentos emitidos por Automotores Pesados S.A., por sus cobradores o bien por las organizaciones autorizadas al efecto (cláusula Primera), debidamente imputada.-
5. Los señores abajo firmantes, cuyos datos constan en la presente solicitud, se constituyen en codeudores solidarios de las obligaciones asumidas por el solicitante en la presente.-
- 6.- Se expresa con el carácter de declaración jurado que todos los datos arriba expresados son correctos, comprometiéndose el solicitante a denunciar a Automotores Pesados S.A., en forma fehaciente, cualquier modificación en los mismos.-

Firma del Solicitante:
Aclaración:
Carácter:
D.N.I.:

Certificación de Firma (Escribano / Banco):

.....
.....
.....
.....

CODEUDORES:

Firma del Codeudor:
Aclaración:
D.N.I.:

Certificación de Firma (Escribano / Banco):

.....
.....
.....
.....

Firma del Cónyuge del Codeudor:
Aclaración:
D.N.I.:

Certificación de Firma (Escribano / Banco):

.....
.....
.....
.....



SCANIA

Automotores Pesados S.A.

Casa Central:
Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 Bda. del Rio Salí - Tucumán
Teléfonos y Fax en PBX (0381) 4260562
apsa.tucuman@scanianet.com.ar

NOTA DE PEDIDO DE VENTA

N° 000

Lugar: Fecha:

El que suscribe en representación de: **DATOS DEL COMPRADOR**

Apellido y Nombre/Razón Social:

DNI: Nacionalidad: Fecha de Nacimiento:

Domicilio: Localidad:

Provincia: Domicilio Paténtamiento:

C.U.I.T. N°: Estado Civil: Nombre del Cónyuge:

..... DNI:

Teléfono(s): Email:

Observaciones:

Solicita(mos) a Uds. la provisión de la(s) siguiente(s) unidad(es):

VEHICULO QUE ADQUIERE

CHASIS CAMIONI ☐

CHASIS OMNIBUSI ☐

UNIDAD USADA ☐

GRUPOS ELECTROGENOSI ☐

MOTORES INDUSTRIALES ☐

Modelo: Año:

Equipamiento:

Observaciones:

CONDICIONES PROPUESTAS DE PAGO

i PRECIO NETO DE VENTAi U\$S

i IVA (10,5%) (Sujeto a variación)i U\$S

i TOTALi U\$S

Seña: Fecha:

Anticipo: Fecha:

Contado Diferido: Fecha:

..... Fecha:

Contado contra Entrega: Fecha:

..... Fecha:

Entrega de Vehículo Usado:

Sub Total Anticipos	
Saldo	

SALDO FINANCIADO

Por Banco:Prendario: Leasing: Cuotas:Importe Cuota: u\$S
T.N.A.:

Por Scania: Cuotas: Importe Cuota: u\$S T.N.A.: I.M.D.:

Observaciones:

DPTO. VENTAS	DEPARTAMENTO CREDITOS	DPTO. ALMAC.	DEPARTAMENTO CONTAD.	ARCHIVO
EMITIO	CONTROLO	FIRMA	REMITO	FACTURACION
			N°:.....	N°:.....
			Firma:	Firma:

 SCANIA CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. CASA CENTRAL Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucuman Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562	X	NOTA DE VENTA N° 00001 FECHA DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	---	---

Señor(es):	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%; font-size: small;">ORDEN DE COMPRA</td><td style="width: 50%; font-size: small;">CLIENTE</td></tr><tr><td style="font-size: x-small;">N°:</td><td style="font-size: x-small;">N°:</td></tr></table>	ORDEN DE COMPRA	CLIENTE	N°:	N°:
ORDEN DE COMPRA		CLIENTE			
N°:		N°:			
Domicilio:					
Localidad:					
Viajante:					

C O D I G O	C A N T I D A D	D E T A L L E	P. UNITARIO	I M P O R T E	
Observaciones:				TOTAL \$	
C O N D I C I O N E S D E V E N T A		PLAZO DE ENTREGA	LUGAR DE ENTREGA	MEDIO TRANSPORTE	
DPTO. VENTAS	DEPARTAMENTO CREDITOS		DPTO. ALMAC.	DEPARTAMENTO CONTAD.	ARCHIVO
E M I T I O	C O N T R O L O	F I R M A	R E M I T O	F A C T U R A C I O N	C T A S. C T E S.
			N°:	N°:	Firma:
			Firma:	Firma:	

	SCANIA	A			
CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A.		FACTURA	N° : 0013-00000000		
CASA CENTRAL		CODIGO N°: 01	FECHA : 00/00/0000		
Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán		CUIT: 30-55137605-9			
Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562 - apsa.tucuman@scanianet.com.ar		N° IIBB: 924-830090-7			
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		INICIO ACTIVIDADES: 13/04/1988			
DUPLICADO HOJA: CUIT:					
Artículo	Descripción	Cant.	Pr.Unit.	Dto.Uni.	Pr.Total
	SUBTOTAL	:			
	IVA	:	21.00%		
	TOTAL	:			
SON DOLARES ESTADOUNIDENSES (Cotizacion 1 U\$D/ \$)					
TPO.CUOTA	NRO.	IMPORTE	FECHA VTO.		
Los repuestos originales SCANIA poseen 12 (doce) meses de garantía, contados a partir de: a) la fecha de factura o de instalación, lo que ocurra primero, en caso de ser instalados por concesionarios SCANIA; o b) la fecha de factura, en caso de no ser instalados por concesionarios SCANIA. La aplicación de la garantía quedará sujeta al análisis de la falla por parte de SCANIA. En caso de repuestos originales fabricados por terceros ajenos a SCANIA, los términos y condiciones de garantía serán los determinados por éstos, a quienes se deberán dirigir los reclamos relacionados con tales piezas, no existiendo responsabilidad alguna de SCANIA al respecto. El pago fuera de término de la presente autorizará a Concesionaria Automotores Pesados S.A. a la aplicación y cobro de intereses punitivos que la empresa determine así como de todos los cargos que dicha mora originase Los productos objeto de esta factura resultan mayormente de productos importados. Consecuentemente, la factura solo podrá ser cancelada en dólares estadounidenses. El concesionario podrá -a su solo y exclusivo criterio- liberar al deudor de su compromiso de entregarle los dólares estadounidense adeudados, y autorizar la entrega de pesos en cantidad suficiente como para adquirir igual cantidad de dólares estadounidenses en el mercado libre de cambios del país que el concesionario considere, tipo vendedor del cierre del día anterior al del pago. En este supuesto, cualquier variación en la cotización del dólar estadounidense en el mercado libre de cambios elegido, producida entre la fecha de la emisión de la factura y de la efectiva cancelación total de la misma y que supere el 10% del tipo de cambio vigente a la fecha de emisión de la factura, será debitada o acreditada según el caso, a través de la emisión de las respectivas notas de débito/crédito. Teniendo en consideración lo expuesto, la recepción de los productos facturados será considerada como una renuncia a invocar el art. 1198 del Código Civil. A los efectos del cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA) se ha tomado la cotización 1U\$D/ \$ (Cotiz. del Dolar tipo de cambio vendedor del Banco de la Nación Argentina al cierre del día anterior al de la emisión de la presente factura)					
CAI NUMERO :			FECHA DE VTO.:		

 SCANIA	A		NOTA DE CREDITO CODIGO N°: 02 N° : 0000-00000000 FECHA : 00/00/2014 CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A. CASA CENTRAL Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562 - apsa.tucuman@scanianet.com.ar I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO CUIT: 30-55137605-9 N° IIBB: 924-830090-7 INICIO ACTIVIDADES: 13/04/1988																																
CLIENTE:		DUPLICADO HOJA: 1 DE 1 CUIT:																																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Artículo</th> <th style="text-align: left;">Descripción</th> <th style="text-align: left;">Cant.</th> <th style="text-align: left;">Pr.Unit.</th> <th style="text-align: left;">Dto.Uni.</th> <th style="text-align: left;">Pr.Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Intereses Ganados- Pu</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table> DEVENGAMIENTO DE INTERESES POR FINANCIACION SOBRE UNIDAD OKM <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">SUBTOTAL</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">:</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>IVA</td> <td style="text-align: center;">:</td> <td></td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td style="text-align: center;">:</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px dashed black;">0.00</td> </tr> </table> SON PESOS <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">TPO.CUOTA</th> <th style="text-align: left;">NRO.</th> <th style="text-align: left;">IMPORTE</th> <th style="text-align: left;">FECHA VTO.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CUOTA</td> <td>0</td> <td>0.00</td> <td>00/00/2014</td> </tr> </tbody> </table>				Artículo	Descripción	Cant.	Pr.Unit.	Dto.Uni.	Pr.Total	1	Intereses Ganados- Pu	0.00	0.00	0.00	0.00	SUBTOTAL	:		0.00	IVA	:		0.00	TOTAL	:		0.00	TPO.CUOTA	NRO.	IMPORTE	FECHA VTO.	CUOTA	0	0.00	00/00/2014
Artículo	Descripción	Cant.	Pr.Unit.	Dto.Uni.	Pr.Total																														
1	Intereses Ganados- Pu	0.00	0.00	0.00	0.00																														
SUBTOTAL	:		0.00																																
IVA	:		0.00																																
TOTAL	:		0.00																																
TPO.CUOTA	NRO.	IMPORTE	FECHA VTO.																																
CUOTA	0	0.00	00/00/2014																																
DEPARTAMENTO CONTADURIA		ARCHIVO																																	
EMITE	CONTROLA																																		
CAI NUMERO :		FECHA DE VTO.: 00/00/0000																																	



SCANIA

Concesionaria Automotores Pesados S.A.

Casa Central:

Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 Bda. del Rio Salí - Tucumán

Teléfonos y Fax en PBX (0381) 4260562 - apsa.tucuman@scanianet.com.ar

I.V.A RESPONSABLE INSCRIPTO

X

RECIBO N° 000-00000000

FECHA: 00/00/2014 Lote N°: GJN043205

ORIGINAL

Documento No válido como factura

C.U.I.T.: 30-55137605-9

Ingresos Brutos: 924-830090-7

Inicio de Actividades: 13-04-88

SEÑOR(ES):

DOMICILIO:

I.V.A.:

C.U.I.T.:

I. BRUTOS:

REMITO:

Reemplaza a recibo provisorio 00000

Tipo Valor	Nro Valor	Banco	F Vto	Importe
------------	-----------	-------	-------	---------

TOTAL ARS

***** SON Pesos *****

Aplicaciones de Valores Recibidos

Nro Comprobante	C	M	M. Cbte	TCC	TCA	M. Base
-----------------	---	---	---------	-----	-----	---------

Firma

C = Cuota/Anticipo; M = Moneda; TCC = Tipo Cambio Comprobante; TCA = Tipo de Cambio Aplicación;
M. Cbte = Aplicaciones en Dolares; M. Base = Aplicación en Pesos.

Las Aplicaciones en este recibo son tentativas hasta la Acreditación de los Valores.

El presente recibo tendrá poder cancelatorio una vez que se acrediten los cheques indicados en el mismo.

Concesionaria Automotres Pesados S.A.
Casa Central:
 Ruta Nacional 9 - Km. 1286 - 4109 Bda. del Río Salí - Tucumán
 Teléfonos y Fax en PBX (0381) 4260562 - apsa.tucuman@scantianet.com.ar
 JIVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Nº 0001 - 00000001

COBRADOR:...

ZONA:

FECHA[illegible]

BOLETA DE DEPOSITO N°:

IMPORTE DEPOSITO: \$..

VALORES PENDIENTES DE DEPOSITO: \$.

Firma del Cobrador / Viajante



Concesionaria Automotores Pesados S.A.

Casa Central:
Ruta 9 KM. 1286,5
(4109) Banda del Rio Sali
Provincia de Tucumán
Tel: (0381) 426-0562/0555

ORDEN DE PAGO

N° 000-00000000 Original

00/00/2014

CUIT: 30-55137605-9

Ing. Brutos Conv.Mult.: 924-830090-7

Responsable Inscripto

Señor/es

Descripción	Nro Interno	Cpbte IVA	Retención IVA	Moneda	Importe Origen	Importe
-------------	-------------	-----------	---------------	--------	----------------	---------

Total ARS

Neto a pagar ARS

SON Pesos

Cheques Propios

Beneficiario	Banco	Número	Fecha	Fecha vto.	Moneda	Importe
					a	
					ARS	

CONTADURIA EMITE	GERENTE ADM. FINANCIERO	TESORERIA CAJA PAGADORA	ARCHIVA

Casa Central:
Ruta 9 KM. 1286,5
(4109) Banda del Rio Sali
Provincia de Tucumán

Sucursal:
Av Monseñor Tavella 2740
(4400) Salta
Provincia de Salta

Sucursal:
Calle Santa Catalina N° 95- B° San José- CP
(4612) Palpalá- Prov . de Jujuy
Tel: (0388) 405-3645/46/47



SCANIA

WORK ORDER

Customer	WO nr.	000000
Phone 1:	Order date:	00.00.2014
	Ready date:	
Driver:	Credit type:	
Phone:	Salesman:	
	Mechanic:	
	Time reservation:	

Chassis no:	Type:	Lic.nr.:	1st reg date:
Estimated delivery date and time:		Mileage:	

OPERATION: Description



TRABAJO: 1



TRABAJO: 2

I agree with Scania Argentina repair conditions and allow to perform the work order

Date

Signatur

Name

ADM. DE TALLER	CONTADURIA	SERVICIOS	ARCHIVA
EMITE	SECCIÓN COSTOS	MECÁNICO	

APSA S A
Ruta 9 Km 1286 - Banda del Rio Salí
4400 TUCUMAN

Tel.
Fax (0381) 4260562
info@scania.com.ar



SCANIA

CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A.

CASA CENTRAL

Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán
Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562

**REQUISICION
DE MATERIALES**

N° 00001

FECHA

DEPARTAMENTO SERVICIOS

ORDEN DE TRABAJO N° 00000

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD ENTREGADA

OBSERVACIONES:.....
.....

DPTO. SERVICIOS			ALMACENES	ARCHIVO
EMITE	AUTORIZÓ	RECEP. TALLER	ENTREGA	



SCANIA

CONCESIONARIA AUTOMOTORES PESADOS S.A.

CASA CENTRAL

Ruta Nac. 9 - Km. 1286 - 4109 - Bda. del Río Salí - Tucumán

Teléfono y Fax en PBX (0381) 4260562

HOJA DE COSTOS

N° 00001

FECHA

ORDEN DE TRABAJO N°: 0000

INICIACION:

TERMINACION ESTIMADA:

FINALIZACION:

FECHA	REQUISICION / PARTE M. O. / CIF	REFERENCIA		IMPORTE
		COSTO TOTAL		\$
		PRESUPUESTO	REAL	DESVIACION %
ELEMENTO DE COSTO				
<i>Total de Materiales</i>				
<i>Total Mano de Obra</i>				
<i>Total de Costos Indirectos</i>				
TOTAL		\$	\$	
DPTO. CONTADURIA	COMITE DE ANALISIS			ARCHIVO

CONCLUSIÓN

Durante el desarrollo de este trabajo, llegamos a la conclusión de que grandes empresas, como Concesionaria Automotores Pesados S.A. a pesar de su trayectoria y envergadura, descuidan aspectos importantes de organización y control interno.

Esta situación tiene como consecuencias ineficiencias, desorden operacional y problemas en la comunicación entre los integrantes de la organización, lo cual no permite a la empresa desarrollar su máximo potencial y trabajar en forma óptima.

Creemos que la organización en una empresa es algo muy importante y no puede considerarse en vano. Una acertada organización:

- Ayuda a lograr los objetivos planteados.
- Ayuda a utilizar mejor los recursos disponibles.
- Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o hasta elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Por todo lo expuesto consideramos que la incorporación en la práctica diaria de las herramientas de organización propuestas en éste trabajo, ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos de una mejor manera y superarse día a día.

ANEXOS

Scania Dealer Operating Standars – DOS

Una concesionaria o taller con un cartel de la marca Scania crea expectativas.

Nuestros clientes esperan apoyo profesional en la selección y operación de vehículos y motores Scania. Ellos esperan que las reparaciones sean eficientes y rápidas, una excelente disponibilidad de repuestos y una dedicación al trabajo para hacerlo correctamente durante la primera vez y en el tiempo previsto. Por otra parte, nuestros clientes esperan recibir el mismo nivel de servicios independientemente del lugar donde se encuentren los concesionarios y talleres Scania, es decir, no sólo en su concesionario o taller local.

Para garantizar un nivel uniforme de servicios, y que los clientes conozcan con antelación qué se puede esperar cuando se visita un concesionario o taller Scania, hemos definido catorce promesas. Estas promesas o compromisos están explicadas en la norma de funcionamiento *Scania Dealer Operating Standars (DOS)*.

El DOS establece el estándar de lo que se espera de nosotros cuando proveemos servicios, en cada uno de nuestros concesionarios y talleres de todo el mundo. Los temas comprendidos en la norma se basan en encuestas a los clientes e incluye, desde la prospección y venta de los vehículos hasta los servicios de posventa.

La columna vertebral de la norma es nuestro compromiso con los clientes. Todos los que trabajan en la red de concesionarios y talleres Scania deben ser capaces de reconocer la relación entre lo que hacen y cómo lo perciben los clientes. Mas allá de nuestro trabajo, lo mas importante es nuestra responsabilidad de cumplir las promesas a los clientes y mantenerlos satisfechos, asegurando que regresen.

Las catorce promesas a clientes están dispuestas de la siguiente manera:

1. El propio compromiso – lo que prometemos.
2. La perspectiva del cliente – lo que nuestros clientes esperan.
3. La perspectiva del concesionario – lo que tenemos que hacer para cumplir con el compromiso.

1. Nos comprometemos a ser fáciles de encontrar, de fácil acceso y causar una buena impresión en general.

Perspectiva del cliente

Como cliente de Scania, sé que, esté donde esté, siempre podré llegar al concesionario Scania más cercano, utilizando la información que aparece en las guías de la red de ventas y servicios y en los diversos sitios Web de Scania y de sus concesionarios.

También sé que las instalaciones del concesionario tienen unos accesos fáciles y seguros, y que una vez que esté en sus instalaciones, percibiré con claridad la identidad de Scania y me daré cuenta inmediatamente que estoy en un concesionario Scania autorizado. Hay carteles que me indican claramente hacia dónde ir para encontrar el parking sin dificultad. Las instalaciones me resultan agradables y las encuentro limpias y ordenadas, y los sitios Web y los folletos que veo, me dicen que estoy en un concesionario autorizado. La impresión general es muy positiva.

Perspectiva del concesionario

Un concesionario Scania debe ser fácil de encontrar y de fácil acceso. Uno de los requisitos para lograr esto es que la base de datos del Scania International Service (SIS) sea actualizada con información correcta que permita a los clientes encontrarnos fácilmente y ponerse en contacto con nosotros. Es necesario que el concesionario aparezca en los mapas para que

los clientes puedan acceder con facilidad a las instalaciones, de manera segura.

Los clientes deben poder orientarse sin dificultad en las instalaciones. Debe haber carteles que indiquen a los clientes dónde estacionar sus vehículos y dónde está la entrada a la recepción. De esta manera se pueden evitar los problemas de que los clientes no sepan donde estacionar o que se les pida que estacionen sus vehículos en otro sitio. No debemos hacer perder tiempo a nuestros clientes.

Además, es necesario proyectar con claridad la imagen y la identidad de Scania, mediante carteles y mediante una buena apariencia general. La identidad de Scania debe proyectarse de manera tal que los clientes se den cuenta de inmediato que están en un concesionario oficial Scania. La apariencia general debe hacer ver que ésta es una empresa bien organizada y que centra su atención en la calidad.

También podemos presentarnos nosotros mismos y presentar nuestras ofertas mediante el uso de folletos y sitios Web, en los que los clientes, gracias a la utilización de formatos estandarizados, puedan darse cuenta que somos un concesionario oficial de Scania.

2. Nos comprometemos a proporcionarle un entorno acogedor y profesional

Perspectiva del cliente

Sé que en Scania siempre voy a encontrar un entorno acogedor y profesional, y que tendré a mi disposición todos los servicios necesarios como, por ejemplo, aseos y duchas limpios, así como posibilidades de comer algo. Mientras espero, puedo aprovechar el tiempo viendo ofertas vigentes o simplemente relajarme en la sala de espera. Puedo identificar fácilmente a los empleados de Scania por sus uniformes y sus identificaciones y, además,

todo está limpio y en orden. Cuando llevo mi vehículo a un concesionario Scania sé que lo dejo en buenas manos.

Perspectiva del concesionario

Un concesionario Scania debe ser un sitio agradable y acogedor, por eso es necesario que los clientes puedan encontrar todos los servicios que puedan necesitar como, por ejemplo, un área acogedora para clientes, aseos agradables y limpios, así como posibilidades de comer algo. Debe haber letreros que indiquen a los clientes donde se encuentran los servicios disponibles. Saber a dónde y a quién dirigirse hace que los clientes se sientan más cómodos y también les ayuda a evitar pérdidas de tiempo.

El taller debe estar bien ordenado. Debe haber un sitio destinado para guardar todos los equipos de taller; las piezas sustituidas durante las reparaciones deben ser guardadas de manera sistemática y segura, y es necesario eliminar los materiales de desecho. Es importante que la apariencia general en el interior del concesionario transmita una atmósfera de profesionalidad.

Mientras esperan, los clientes valoran la oportunidad de aprovechar su tiempo viendo las ofertas vigentes. Los productos y las ofertas deben ser presentados correctamente, de acuerdo con estándares definidos. Los folletos y otros materiales de marketing que abarquen todos los productos y servicios ofrecidos deben estar actualizados y deben ser expuestos de manera profesional, en expositores de folletos.

Además, los clientes deben poder identificar, por sus uniformes o identificaciones, a todo el personal como parte del equipo que está a su servicio.

3. Nos comprometemos a ser un socio comercial confiable y accesible, que identifique y satisfaga todas las necesidades de nuestros clientes

Perspectiva del cliente

Para mí, Scania es un importante proveedor en potencia. Espero que Scania sepa quién soy y a qué me dedico, y que comprenda mis necesidades y sepa cuándo surgen las mismas. Cuando lo necesito, Scania me proporciona toda la información necesaria para la toma de decisiones y, por lo tanto, no tengo que perder tiempo haciendo cálculos, diseños ni evaluaciones.

Scania sabe que no necesito sólo un chasis, sino también la carrocería y los equipamientos necesarios para convertir el chasis en una herramienta de trabajo, y me ofrece una amplia gama de servicios vinculados a mi producto y a mi negocio, permitiendo así que me centre en mi trabajo.

Perspectiva del concesionario

Tenemos rutinas sistemáticas para identificar a todos los posibles clientes en el área de mercado donde trabajamos, y sabemos cuáles son los productos y servicios que podemos vender. Por eso necesitamos disponer de vendedores cualificados que puedan establecer contacto con todos los posibles clientes. Scania, a través de sus distribuidores, nos apoyará con información técnica, por medio de su organización de pre-venta.

En el caso de aquellos productos y servicios no incluidos en nuestra franquicia, siempre que encontramos un cliente que los necesite, nos ponemos inmediatamente en contacto con el distribuidor.

Es necesario conocer a qué se dedican los clientes, sus posibilidades y sus desafíos. Conociendo todo esto, podemos preparar una oferta que incluya carrocería, equipamientos y accesorios. Para establecer una relación a largo plazo con los clientes, debemos proponer una gama completa de servicios que permita a los clientes centrarse en su actividad. Nuestra oferta de servicios se basa en la experiencia obtenida de los trabajos realizados para numerosos clientes y, por lo tanto, podemos ser más

eficientes que los clientes individuales, que sólo hacen cálculos y diseños para sí mismos.

4. Nos comprometemos a cumplir los plazos de entrega acordados

Perspectiva del cliente

Los vehículos y productos que Scania me vende son herramientas fundamentales para el funcionamiento de mi empresa. Con frecuencia, las oportunidades de negocio surgen de imprevisto y, por lo tanto, dependo de Scania para cumplir con los plazos de entrega acordados. Si me surge la necesidad de un vehículo con anterioridad a la entrega real del mismo, puedo estar seguro de que recibiré el apoyo activo de Scania para suplir mi falta de recursos operativos.

Perspectiva del concesionario

Somos conscientes de que el proceso de coordinación entre todos los proveedores y todo el trabajo que se necesita para convertir un chasis Scania en una herramienta de trabajo es un proceso complejo, que requiere de un “*planning*” eficiente, disciplina y buenas rutinas. Como nuestros clientes necesitan satisfacer las demandas de sus propios clientes, es de vital importancia que nosotros efectuemos nuestras entregas a tiempo. Si no cumplimos un plazo de entrega acordado, debemos ayudar a nuestros clientes a encontrar una solución para suplir su falta de capacidad de producción. No basta con echarle la culpa al otro y no intentar solucionar el problema de nuestros clientes.

Nuestro principal desafío son los plazos de entrega. Necesitamos mejorarlos constantemente, porque sabemos que tiene un gran valor para los clientes y que así minimizaremos nuestros riesgos.

5. Nos comprometemos a realizar una entrega detallada del vehículo

Perspectiva del cliente

Cuando el concesionario me entrega un vehículo, me informa de todas las nuevas funciones del mismo, de los servicios de post-venta disponibles y me entrega toda la documentación del vehículo; todo se ajusta a mis necesidades específicas.

Recibo información sobre todos los servicios incluidos en mi compra y sobre la cooperación con Scania. El personal de mi empresa recibirá capacitación para que pueda sacar el mejor provecho de mi vehículo.

Perspectiva del concesionario

No todos los clientes son iguales y por eso debemos adaptar el proceso de entrega del vehículo para que se ajuste a las necesidades del cliente. Cualquiera que sea la situación del cliente, debemos garantizar que el conductor tenga los conocimientos suficientes para conducir el vehículo con seguridad y de manera económica, incluyendo la carrocería y los equipamientos.

Los clientes también deben conocer las condiciones bajo las que se entregan los vehículos, los términos de la garantía y los términos de los contratos de mantenimiento, así como todos los otros servicios que se venden junto con los vehículos. Además, los clientes también deben saber cómo funciona *Scania Assistance* (sistema de asistencia Scania), familiarizarse con la organización local y saber que la misma está a su servicio.

6. Nos comprometemos a realizar cualquier trabajo en su vehículo o a contratarlo con terceros para que lo hagan

Perspectiva del cliente

Espero que el taller pueda realizar cualquier trabajo en mi vehículo. El taller ofrece una amplia gama de servicios. Si no pueden realizar el trabajo ellos mismos, contratan rápidamente a algún tercero para que lo haga, minimizando así mi necesidad de tener diferentes proveedores.

Puedo tener la certeza de que cualquier trabajo que me hagan en un taller Scania será un trabajo de calidad. Sé que los mecánicos tienen acceso a la información de servicio más actualizada, y que el taller tiene todas las herramientas y equipos necesarios para garantizar la calidad y la eficacia de sus trabajos. En resumen, sé que trabajan de acuerdo con los métodos y estándares de Scania.

Perspectiva del concesionario

Los clientes pueden esperar que realicemos cualquier trabajo en sus vehículos o equipos, o que contratemos a terceros para que lo hagan, minimizando así la necesidad de tener diferentes proveedores. Cuando subcontratamos a algún proveedor externo para que haga un trabajo, dicho trabajo debe ser realizado a la perfección. Es necesario que se puedan encontrar con facilidad los datos de contacto de los proveedores externos, y el trabajo debe ser facturado por nuestro taller. Nuestras ofertas de servicios son revisadas y ajustadas periódicamente, de acuerdo con las exigencias de los clientes.

La información de servicio correcta es decisiva para garantizar la calidad y eficacia de las reparaciones. Por lo tanto, es necesario que se pueda acceder con facilidad a la información de servicio actualizada y que la misma sea presentada sistemáticamente al personal. Hay rutinas establecidas para garantizar que se utilice la última versión del software de apoyo de Scania. Nos comunicamos de manera activa con el servicio de *Helpdesk* técnico de Scania.

Siempre disponemos de las herramientas y equipos adecuados para las reparaciones que nos comprometemos a realizar.

La suscripción de herramientas especiales Scania nos proporciona las herramientas especiales necesarias para los trabajos y tipos de vehículos más comunes pero, por supuesto, para los otros trabajos más especializados necesitamos otras herramientas.

El buen mantenimiento de las herramientas y equipos garantiza la calidad y la seguridad de los trabajos. Hay un sitio destinado para guardar todas las herramientas y equipos del taller y, por lo tanto, al no tener que buscar dónde están las herramientas ahorramos tiempo.

Contribuimos de manera activa a llevar a cabo las campañas de revisión de Scania de los vehículos bajo nuestra responsabilidad. Hay una persona encargada de coordinar este trabajo.

7. Nos comprometemos a realizar un trabajo de calidad, llevado a cabo por un personal altamente capacitado

Perspectiva del cliente

En todas mis relaciones con Scania, siempre encuentro un personal dedicado y altamente cualificado para el desempeño de sus funciones, independientemente de su cargo. Las recepcionistas me ayudan de manera eficiente, el equipo de ventas me brinda un apoyo certero antes y después de realizar mi compra, los mecánicos diagnostican las averías y realizan las reparaciones necesarias, y el personal de repuestos garantiza que yo reciba las piezas correctas.

Perspectiva del concesionario

Somos conscientes de que nuestro principal activo es nuestro personal cualificado. Los productos mejorados, los nuevos servicios, los sistemas avanzados, todo esto obliga a nuestro personal a estar en constante formación, por eso invertimos en formación continua.

Para sacar el mejor provecho de ésta inversión, establecemos los niveles de competencia y planificamos cursos de capacitación, de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes y con el potencial de desarrollo futuro de cada uno de nuestros empleados. Los registros sistemáticos son importantes para tener una buena visión general del nivel de competencia de cada uno de nuestros empleados y de la empresa en general.

Para desarrollar los niveles de competencia y llevar a cabo la formación, de una manera más eficaz, utilizamos el *Training Management Sistem* (TMS) facilitado por Scania.

La competencia es un recurso perecedero y por eso le damos un seguimiento periódico y planificamos cursos de formación.

8. Nos comprometemos a ganar su confianza, llevando a cabo reparaciones correctas al menor costo posible.

Perspectiva del cliente

Como cliente de Scania, tengo plena confianza en que el trabajo que se ha hecho a mi vehículo es por mi propio interés. El diagnóstico es correcto y la reparación es de un nivel que garantiza un correcto funcionamiento, pero teniendo en cuenta el valor residual de mi vehículo. Me informan del costo de la reparación antes de que comience el trabajo y no se exceden del mismo sin mi autorización. Las reclamaciones de garantía son gestionadas correctamente y con transparencia. Espero recibir una copia del presupuesto para facilitar las consultas.

Luego de concluida la reparación, me explican los trabajos que se le han hecho al vehículo y por qué. Las piezas sustituidas están disponibles para que yo las pueda ver.

Recibo una factura estándar de Scania, que es fácil de entender, en la que se detallan los repuestos de Scania utilizados y los trabajos realizados. Me explican la factura y lo entiendo con facilidad.

Perspectiva del concesionario

Sabemos que a los clientes les preocupan las reparaciones innecesarias y costosas que se puedan hacer a sus vehículos, y también que ellos esperan que realicemos sólo las reparaciones correctas y necesarias. Una reparación correcta significa, entre otras cosas, que el costo de la reparación se proporcional al valor residual del vehículo.

La confianza hay que ganársela, y nosotros necesitamos ganarnos la confianza de nuestros clientes. Informamos a nuestros clientes el coste de la reparación antes de realizarla. En algunas ocasiones tenemos que decir a los clientes que no podemos dar el presupuesto total de la reparación si no realizamos otras pruebas de diagnóstico, y nunca nos excedemos del precio acordado con el cliente sin su autorización. Gestionamos las reclamaciones de garantía correctamente y con transparencia, de acuerdo a los requisitos de Scania.

Cuando se entrega el vehículo al cliente, es importante que éste comprenda el trabajo que se le hizo y por qué, por eso nos tomamos el tiempo necesario para explicarle el trabajo realizado y el costo del mismo. Guardamos las piezas sustituidas para que el cliente pueda verlas, y nos hacemos responsables de cualquier avería o suciedad que se produzcan en el vehículo mientras esté en nuestro taller.

Nuestro objetivo es que todos los clientes entiendan la factura con facilidad, es decir, que estén bien detalladas, en el idioma correspondiente, y que haya transparencia entre las mismas. Detallando las piezas sustituidas y el trabajo realizado se reduce la necesidad de tener que dar más explicaciones. Una mejor comprensión disminuye la sensación de estar siendo “estafado”.

El objetivo es tener la factura lista en el momento de la entrega del vehículo y enviarla con rapidez. La motivación de los clientes para pagar sus facturas es inversamente proporcional al tiempo que tardan en recibir la factura.

Si no recibimos el pago a tiempo, debemos enviar un recordatorio amistoso al cliente. Debemos tratar a nuestros clientes con respeto cuando vayamos a cobrar las facturas.

9. Nos comprometemos a hacer que su empresa y sus negocios sean nuestra prioridad.

Perspectiva del cliente

Scania entiende que mi tiempo es importante, y me resulta fácil hablar con ellos. Independientemente de que les llame por teléfono, les escriba o los visite, estén donde estén, siempre me tratan de manera cortés y profesional. Responden los e-mails y las llamadas telefónicas con rapidez y nunca tengo que perder tiempo intentando comunicarme con la persona adecuada.

Cuando visito un concesionario Scania, nunca tengo que explicar por segunda vez lo que necesito. Siempre hay personal cualificado disponible y cuando hago el “*check-in*” de mi vehículo se me asigna una persona de contacto.

En Scania siempre hay alguien disponible para ayudarme, con actitud de servicio. Independientemente de que necesite una reparación menor o una reparación ininterrumpida, siempre Scania reparará mi vehículo con la mayor rapidez posible.

Scania entiende mi negocio y prioriza la reparación de mi vehículo para que yo pueda satisfacer las demandas de mis clientes. Al informarme la hora exacta de entrega de mi vehículo, Scania me permite planificar mi trabajo y me informa con bastante antelación si hay algún cambio en dicha hora.

Perspectiva del concesionario

Con nuestra actuación mostramos una actitud complaciente y amigable. Comprendemos que el tiempo es oro, por eso es necesario facilitar las relaciones con los clientes. Los clientes nunca tienen que explicar dos veces los motivos por los que se ponen en contacto con nosotros y se les responde de inmediato, independientemente de que nos llamen por teléfono, nos escriban o nos visiten.

Como los vehículos de nuestros clientes son parte esencial de su negocio, nos aseguramos de que su reparación se realice con la mayor rapidez posible. Siempre hay una persona de contacto cualificada disponible, y nuestro "*planning*" es lo suficientemente flexible como para dar una respuesta a necesidades urgentes o imprevistas. Nuestros clientes confían en nosotros como profesionales. Si durante la realización de la reparación se detecta algún otro problema, informamos de ello al cliente y le ofrecemos solucionarlo mientras el vehículo esté en nuestro taller.

Ser concesionario Scania significa formar parte de una red internacional de ventas y servicios. Todos los clientes, independientemente de sus relaciones con concesionarios de su localidad, tienen la misma importancia para nosotros. Nunca discriminamos a ningún cliente, sino todo lo contrario, los tratamos a todos como si fueran nuestros propios clientes. Incluso hacemos un esfuerzo adicional para hacer que los nuevos clientes se sientan cómodos y bien recibidos.

10. Nos comprometemos a entregarle todos los repuestos necesarios para que usted pueda aprovechar al máximo todas las ventajas de sus vehículos.

Perspectiva del cliente

Espero que Scania me ofrezca una gran disponibilidad de repuestos, directamente del stock del concesionario.

Si no tiene en stock el repuesto que necesito, Scania me lo entrega a la mañana siguiente.

En casos de urgencia, espero que Scania me ofrezca una solución inmediata.

Scania también me puede ofrecer repuestos de Intercambio Scania.

Además de eso, espero que el concesionario me consiga los repuestos para carrocerías, remolques, neumáticos, o cualquier otro repuesto que yo pueda necesitar para mi vehículo.

Perspectiva del concesionario

Ofrecemos a nuestros clientes una alta disponibilidad de repuestos y por eso debemos tener en stock un buen surtido de repuestos Scania, adaptado a las necesidades del mercado. Los repuestos que se deben tener en stock se definen mediante directrices establecidas por Scania.

Los repuestos pedidos durante el horario de trabajo normal, que no tengamos en stock, podemos entregarlos a la mañana siguiente.

Si la entrega normal “a la mañana siguiente” no es lo suficientemente rápida para el cliente, debemos buscar una solución alternativa, que puede ser una entrega inmediata procedente del stock del almacén central o regional, o alguna otra solución. No basta con decir que el repuesto no se puede conseguir a través de los canales formales.

Si el cliente lo solicita, podemos entregarle los repuestos directamente en sus instalaciones.

Ofrecemos repuestos de Intercambio Scania, de la misma forma que ofrecemos los repuestos Scania nuevos.

También es necesario que podamos conseguir repuestos para carrocerías, remolques, neumáticos, etcétera. La idea es que los clientes tengan que hacer una sola parada, y ofreciéndoles una amplia gama de repuestos, nos aseguramos de que esa única parada sea en un concesionario Scania.

11. Nos comprometemos a prestar servicio de emergencia las 24 horas del día y los 365 días del año.

Perspectiva del cliente

Espero que Scania me preste asistencia en carretera a cualquier hora del día o de la noche y en cualquier día del año. El centro de asistencia responde mi llamada con rapidez y en mi propio idioma, y su personal cualificado me guía mediante una rutina de identificación, descripción de mi problema, localización de mi vehículo y búsqueda de una forma de pago adecuada.

Me dice cuando me llegará la ayuda y me informa del progreso de mi caso. Basándome en la cooperación entre el centro de asistencia y los talleres locales, me doy cuenta que Scania dispone de un sistema muy eficaz y de que mi vehículo será reparado en el menor tiempo posible.

Cuando se produce la avería de un vehículo, estando lejos de casa, en un país extraño, uno puede sentirse muy solo. El taller me trata como si fuera uno de sus propios clientes locales, me brinda un excelente apoyo y me hace sentir seguro y como si estuviera en mi país.

Perspectiva del concesionario

Debemos ser capaces de brindar servicio de asistencia de emergencia las 24 horas del día, ya que nuestros clientes esperan recibir ayuda en todo momento. Tratamos a los clientes de otros concesionarios de la misma manera en que nos gustaría que nuestros propios clientes fueran tratados. Sabemos que el factor clave del éxito es que el personal del centro de asistencia pueda estar seguro de encontrar un mecánico, que ese mecánico tenga acceso a un vehículo de servicio bien equipado y que el concesionario tenga los repuestos necesarios en su almacén.

El servicio de asistencia las 24 horas del día es muy exigente en cuanto a la competencia de los mecánicos. Además de conocimientos

técnicos, el mecánico debe tener experiencia para diagnosticar y explicar los fallos por teléfono. Una buena comunicación con el centro de asistencia es de gran importancia, y dicho centro necesita que se le informe constantemente sobre el progreso del trabajo de reparación o mantenimiento. Cuando se trabaja en un caso, se deben cumplir todos los requisitos de *Scania Assistance*. El mecánico de guardia en el servicio de asistencia debe informar al centro de asistencia cuando termine el trabajo.

Sabemos que *Scania Assistance* maneja miles de facturas, y por eso es importante que cumplamos los requisitos de facturación establecidos por Scania. Las facturas para clientes internacionales deben emitirse en el idioma correspondiente.

12. Nos comprometemos a atender sus reclamaciones con seriedad y a mejorar continuamente nuestros servicios.

Perspectiva del cliente

Para tener éxito en mi negocio, trabajo constantemente en la mejora de mis servicios, y espero que Scania me ayude en esta tarea, mejorando continuamente los productos y servicios que presta a mi organización. Por eso es necesario que Scania conozca mis necesidades, requisitos y expectativas, que me escuche y considere que la información que le brindo tiene un gran valor.

Comprendo que algunas veces las cosas pueden salir mal, y cuando esto sucede, espero que mi concesionario Scania haga su mayor esfuerzo para entender cuál es mi problema, corregirlo, mantenerme informado y, sobre todo, para que nunca vuelva a suceder.

Perspectiva del concesionario

Estamos continuamente mejorando nuestras operaciones para aumentar la satisfacción de nuestros clientes y reducir los gastos. Sabemos

que las mejoras no se producen espontáneamente, y esto es un tema clave de liderazgo que está permanentemente en nuestra agenda. Utilizamos métodos de trabajo estandarizados para lograr mejoras continuas. La comprensión y el aporte de todos y cada uno de los miembros de nuestro personal son fundamentales para lograr esas mejoras.

Consideramos que la información que recibimos de nuestros clientes es un valioso aporte que nos ayuda a mejorar nuestros procesos y servicios, y por eso utilizamos las encuestas de satisfacción de nuestros clientes para saber cuál es el concepto que tienen de nosotros y cuáles son las áreas donde debemos mejorar.

Gestionamos las quejas sin demoras. Sabemos que por cada cliente que se queja, hay por lo menos otros diez que no lo hacen. Y entendemos que aquellos clientes que no se quejan simplemente acudan a otras compañías. Sabemos que, en ocasiones, las quejas de los clientes no están bien fundamentadas, pero tenemos capacidad para distinguir entre una negociación y una queja.

Somos conscientes de que detrás de una queja siempre hay un cliente insatisfecho. Tratando a ese cliente con comprensión y dándole una rápida respuesta, con frecuencia podemos convertir esa insatisfacción en una experiencia positiva, y por eso registramos las quejas que recibimos, para gestionarlas de manera sistemática. Mejorando nuestra manera de trabajar podemos evitar que se repitan los errores.

13. Nos comprometemos a proteger el medioambiente y el bienestar de nuestros empleados y visitantes.

Perspectiva del cliente

Cada vez más, la sociedad ve en el sector de transporte una fuente importante de contaminación ambiental. Además, mis clientes me exigen que minimice el impacto medioambiental de mi empresa de transporte, lo cual

hago, principalmente, utilizando vehículos de bajo consumo de combustible y bajos niveles de emisión de gases contaminantes. Además, creo que es importante que mis proveedores estén a la altura de ciertos estándares medioambientales, incluyendo el sector de las reparaciones y el mantenimiento. Cuando visito un concesionario Scania, puedo tener la certeza de que se están tomando medidas para reducir el impacto medioambiental de sus operaciones.

El personal es el activo de mayor importancia en cualquier operación empresarial sostenible y, por eso, me preocupo por el bienestar de mi personal y selecciono para mis conductores vehículos seguros, que tengan un buen diseño ergonómico. También espero que mi concesionario se ocupe del bienestar de los participantes y de su propio personal, proporcionándoles condiciones de trabajo seguras y saludables.

Perspectiva del concesionario

La sociedad impone grandes exigencias a todo el que trabaje en el sector del transporte, para que contamine menos, y se están imponiendo estrictos requisitos legales tanto a los vehículos como a los motores. Nuestros clientes exigen vehículos de bajo consumo de combustible, con bajos niveles de emisiones contaminantes. El rendimiento medioambiental de nuestros servicios es una herramienta competitiva, ya que muchos de nuestros clientes utilizan programas de gestión medioambiental que incluyen la selección de proveedores en base a su capacidad de reducir el impacto sobre el medioambiente.

Para nosotros, respecto a la persona significa, entre otras cosas, ocuparnos del bienestar de nuestros empleados. Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables es un prerrequisito fundamental para lograr calidad y eficiencia en nuestras operaciones.

Siempre cumplimos las regulaciones medioambientales, de salud y de seguridad laboral vigentes, tanto locales como nacionales, pero también

los estándares de Scania que, algunas veces, son incluso más exigentes que la propia legislación.

La reducción del impacto medioambiental y el logro de operaciones seguras y saludables pueden alcanzarse mediante un buen liderazgo y un enfoque sistemático. Nosotros evaluamos constantemente nuestro rendimiento con respecto al medioambiente, la salud y la seguridad laboral y, en base a los resultados de esas evaluaciones, nos trazamos objetivos y preparamos planes de acción. La utilización de auditorías de riesgos documentadas representa, para nosotros, un valioso apoyo para lograr nuestros objetivos.

14. Nos comprometemos a aplicar las directrices de Scania sobre responsabilidad corporativa y ética empresarial.

Perspectiva del cliente

La importancia de la ética en la sociedad y, especialmente, en el sector del transporte, significa que mis clientes y yo nos preocupemos por la responsabilidad ética y social de mis proveedores. Sé que existe una estrecha relación entre la ética empresarial y Scania, y espero que mi concesionario Scania conozca las cuestiones éticas y las tome muy en serio.

Para mi es importante poder confiar en la profesionalidad de mi proveedor y de que mi concesionario respeta mi empresa, por ejemplo, absteniéndose de prácticas de corrupción y de competencia desleal. Además, quiero sentirme seguro de que, cuando deje mi vehículo en un concesionario Scania, el mismo no será robado ni sufrirá averías.

Perspectiva del concesionario

En tiempos de una feroz competencia, es aún más importante destacarse no sólo por ofrecer los mejores productos y servicios, sino también por comportarse como un buen ciudadano corporativo. Sabemos

que la responsabilidad social y el enfoque ético se están convirtiendo en un tema cada vez más importante para la sociedad y para nuestros clientes, y queremos hacer nuestro aporte estando a la altura de los valores fundamentales de Scania que constituyen la base de la responsabilidad corporativa de nuestra compañía.

Scania se ha comprometido a cumplir las Directrices para Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), que incluyen los compromisos de respetar los derechos humanos, nunca ofrecer ni aceptar sobornos y abstenerse de prácticas de competencia desleal. La fortaleza de Scania radica, entre otras cosas, en la marca Scania y, por lo tanto, evitamos todo acto que pudiera poner en peligro el valor de nuestra marca.

Scania invierte en compromisos a largo plazo que imponen grandes exigencias a nuestra responsabilidad social corporativa, pero que nos benefician porque inspiran confianza y orgullo entre nuestros clientes, nuestro personal y entre la sociedad.

Nuestros clientes siempre tienen que estar en primer lugar. Sabemos que es necesario ganarnos la confianza de nuestros clientes ofreciéndoles buena calidad en todo lo que hacemos, y no mediante un comportamiento de competencia desleal.

Para nosotros, el respeto a la persona significa respetar los derechos humanos y ofrecer a nuestros empleados un buen entorno laboral, sin discriminación, ni acoso sexual y/o racial.

Trabajamos de manera activa para destacar los valores éticos y sociales dentro de nuestra organización. Para mantener la conciencia de nuestro personal en relación con las cuestiones éticas, les transmitimos continuamente los valores éticos y sociales de Scania.

Por último, es importante que nuestros clientes sepan que dejan sus vehículos en buenas manos. Por lo tanto, hacemos nuestro mejor esfuerzo posible para prevenir los riesgos de delitos en nuestras

instalaciones, realizando periódicamente análisis de riesgo y tomando las medidas necesarias.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General

AROSTEGUI, Ángel O. y otros, Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2000).

BEYER, Robert, Contabilidad de eficiencia para planeamiento y control, Ed. De Contabilidad Moderna, 1ª Edición, (Buenos Aires, 1968).

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Grau Hill, 7ª Edición, (México, 2007).

MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. El Ateneo, 2ª Edición, (Buenos Aires, 2001).

b) Especial

GILLI, Juan José, Diseño de Estructuras, Ed. Docencia, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2000).

MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3ª Edición, (Buenos Aires, 1992).

PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2ª Edición, (Buenos Aires, 2007).

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2004).

c) Otras publicaciones

ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2012).

DELGADO, Mónica Magdalena, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2012).

MARIGLIANO, Mario Alberto y otros, Estructuras y Sistemas Administrativos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2012).

Scania Dealer Operating Estándar 4, (Södertälje, 2013).

ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	1
--------------	---

CAPÍTULO I

La empresa a organizar

1.-	Conociendo la empresa.....	2
2.-	Política y cultura organizacional.....	4
2.1.-	Valores esenciales.....	4
2.2.-	Relación con el cliente.....	6
3.-	Productos y servicios que comercializa la firma.....	6
4.-	Mercado en el que opera.....	11

CAPÍTULO II

Organización de una empresa: Marco teórico

1.-	Sistemas.....	14
1.1.-	Concepto.....	14
1.2.-	Enfoque de Sistemas.....	15
2.-	La organización como sistema.....	16
2.1.-	La organización desde el enfoque analítico y sistémico.....	17
2.2.-	Enfoque sociotécnico de la organización.....	17
3.-	El sistema administrativo.....	18
3.1.-	La administración de las organizaciones.....	18
3.2.-	Concepto del sistema administrativo.....	19
3.3.-	Funciones del sistema administrativo.....	20
3.4.-	El sistema administrativo y la información.....	20
3.5.-	El sistema de información.....	21
3.6.-	Componentes del sistema administrativo.....	23

3.7.-	El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información.....	24
4.-	Análisis de sistemas.....	25
4.1.-	Relevamiento.....	26
4.2.-	Diseño.....	28
4.3.-	Implementación.....	29
5.-	Control interno.....	31
5.1.-	Elementos del sistema de control interno.....	32
5.2.-	Principios del control interno.....	33
6.-	Herramientas de la organización para el análisis de sistemas.....	40
6.1.-	Organigramas.....	41
6.1.1.-	Fallas estructurales.....	42
6.1.2.-	Limitaciones inherentes a los organigramas.....	43
6.2.-	Cursogramas.....	43
6.2.1.-	Limitaciones a los cursogramas.....	45
6.2.2.-	Características de los cursogramas.....	45
6.2.3.-	Tipos de cursogramas.....	46

CAPÍTULO III

La empresa hoy: etapa de relevamiento

1.-	Relevamiento inicial.....	47
1.1.-	Cuestionario utilizado.....	47
1.2.-	Encuestas al personal.....	49
1.3.-	Entrevistas.....	99
2.-	Estructura actual.....	104
3.-	Procesos actuales: cursogramas.....	105

CAPÍTULO IV
Diagnóstico de la organización y propuesta de
crecimiento

1.-	Diagnóstico.....	121
1.1.-	Operatoria de adquisición de bienes de cambio.....	121
1.2.-	Operatoria de venta.....	123
1.2.1.-	Venta de camiones, motores, equipos electrógenos y buses.	124
1.2.2.-	Venta de repuestos.....	126
1.2.3.-	Servicio de reparación.....	128
1.3.-	Operatoria de cobranzas.....	129
1.4.-	Operatoria de pago a proveedores.....	130
2.-	Propuesta.....	131
2.1.-	Operatoria de adquisición de bienes de cambio.....	131
2.2.-	Operatoria de venta.....	132
2.2.1.-	Venta de camiones, motores, equipos electrógenos y buses.	133
2.2.2.-	Venta de repuestos y servicios de taller.....	133
2.2.3.-	Servicio de reparación.....	136
2.3.-	Operatoria de cobranzas.....	136
2.4.-	Operatoria de pago a proveedores.....	137
3.-	Organigrama propuesto.....	139
4.-	Cursogramas propuestos.....	140

CAPÍTULO V
Herramientas del sistema de información

1.-	Matrices de diseño de actividades de control.....	160
1.1.-	Ciclo operacional: pago de cuentas a pagar.....	160
1.2.-	Ciclo operacional: adquisición de bienes de cambio.....	161
2.-	Matrices de sistemas.....	162

2.1.-	Subsistema de pago a proveedores.....	162
2.2.-	Subsistema de recepción de bienes de cambio.....	163
3.-	Modelos de informes para la dirección.....	164
3.1.-	Informe de ventas de unidades 0 km presupuestado y real comparativo trimestral por línea.....	164
3.2.-	Informe de ventas de repuestos y servicios de taller por trimestre y tipo de venta.....	164
3.3.-	Informe comparativo de ventas, año 2013-2014 por trimestre y tipo de producto.....	165
4.-	Formularios propuestos.....	166
	Conclusión.....	184
	Anexos.....	185
	Índice bibliográfico.....	207
	Índice analítico.....	209