



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**CERTIFICACIÓN DE NORMAS
ISO.
MANUALES DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS.
APLICACIÓN A LECAR S.A.**

Trabajo de Investigación

POR

Matías Gastón Romero

Profesor Tutor

Ingeniero Enzo Castellano

M e n d o z a - 2012

matiasgastonromero@gmail.com

ÍNDICE

Introducción	4
Capítulo I – Lecar S.A.	
I.1 Empresas familiares	7
I.2 Descripción de la empresa	8
I.3 Contexto externo	11
I.4 Manual de políticas y procedimientos del departamento de ventas	14
I.4.1 Del acercamiento al cliente	15
I.4.2 Gestión administrativa de ventas.....	19
I.4.3 Del análisis comercial y financiero	21
I.4.4 Reparación y mantenimiento de unidades.....	23
I.4.5 Clientes consolidados.....	24
I.5 Manual de políticas y procedimientos de administración.....	25
I.5.1 Del sistema de gestión autopack	26
I.5.2 Proceso de documentación registral	31
I.5.3 Proveedores, pagos y contaduría	32
I.5.4 Declaración de unidades nuevas	35
I.5.5 Remisión de documentación	38
I.5.6 De la situación financiera.....	29
I.6 Manual de políticas y procedimientos de taller.....	40
I.6.1 Recepción, entrega y facturación de unidades	41
I.6.2 Relación y tratamiento del cliente	44
I.6.3 De la garantía y cobertura	45
I.6.4 Capacitación y evaluación de personal.....	46
I.6.5 Comercialización de post venta.....	47
Capítulo II – Calidad	
II.1 Nociones generales de calidad.....	50
II.2 Gestión de la calidad.....	51
II.2.1 Determinar necesidades y requerimientos del cliente	52
II.2.2 Planificar y diseñar procesos de calidad	52
II.2.3 Seleccionar personal interno calificado	53
II.2.4 Seleccionar y contratar proveedores responsables.....	53
II.2.5 Generar productos y/o servicios que se acoplen a los requerimientos del cliente	53
II.2.6 Promover la mejora continua	54

II.3 Costos y beneficios de la calidad en la organización.....	54
II.4 Gestión de los procesos	55
II.5 Control de la calidad: métodos y herramientas.....	55

Capítulo III – Instrumentos de certificación de normas de calidad

III.1 Normas ISO 9000.....	58
III.1.1 Definición	58
III.1.2 Tipos	59
III.1.3 Alcance	60
III.2 Requisitos del sistema de gestión de calidad.....	60
III.2.1Requisitos generales	61
III.2.2Requisitos de la documentación	61
III.2.3 Responsabilidad de la dirección	62
III.2.4 Gestión de los recursos	62
III.2.5 Realización del producto	62
III.2.6 Medición, análisis y mejora.....	63
Conclusiones	65
Bibliografía	67

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las organizaciones en general, sin importar la actividad que desarrollen (militar, eclesiástica, comercial, gubernamental, etc.) se han estructurado de la manera lineal, donde existía una cabeza, que tomaba las decisiones más importantes, y más abajo en la estructura se encontraban los demás departamentos, los cuales a medida que descendiende la escala se acercan a los niveles mayormente operativos.

El ejemplo más claro de esta disposición son las organizaciones militares, donde se encuentran el General o Jefe del Estado Mayor en la posición más alta, y posteriormente descendiendo en un organigrama lineal, se encuentran los Mayores, Tenientes, soldados, etc. Cada puesto depende necesaria y excluyentemente de su grado superior.

De la misma forma, si bien las empresas comenzaron a ordenarse de esta manera, determinando posiciones, departamentos, funciones, autoridades y responsabilidades. Pero desde hace un tiempo hacia acá, comenzaron a tener más importancia los procesos que se desarrollan en la organización, sobrepasando de esta forma las posiciones o departamentos, para relacionarse toda la organización por intermedio de sus procesos, haciendo de ésta, uno más grande que incluye a los otros. Lo que no significa que se dejen de lado las funciones, las autoridades y por sobre todo, las responsabilidades.

El logro de los objetivos de una empresa u organización depende no solo de planificar, gestionar y controlar. Es fundamental la **organización** de la misma. Para ello en este trabajo se intenta plantear la problemática existente en la empresa, una hipótesis a comprobar y un objetivo a alcanzar.

Según De la Cuesta Ávila (1967), la puesta en marcha de lo que se puede denominar Organización y Métodos, es un método simple, de aplicación práctica y racional, que busca simplificación y tiene como ingrediente principal el análisis.

Lardent (1976), establece que las funciones de Organización y Métodos se refieren al estudio de la información requerida y de los procedimientos de trabajo utilizando medios óptimos para lograr la eficiencia de las organizaciones.

La dirección de una empresa debe orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma. Plaza (1994), citado por Jaramillo (2002, p. 60) establece que cada etapa del desarrollo de una empresa posee características particulares. En un comienzo la empresa se preocupa más por el producto o servicio a brindar para obtener mayores utilidades, posteriormente con el afán de crecimiento la empresa reconoce la importancia de los mercados y por último pensando aún más en el

futuro será necesario plantear directrices, formular objetivos, analizar estructuras, procedimientos y el retorno de las inversiones realizadas.

En este sentido es fundamental que exista el control, ya sea formal o informal, limitado o amplio, para asegurar que todas las actividades de la empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales (Jaramillo, 2002).

Es común percibir que, en las empresas pequeñas o que recién comienzan, el mecanismo de control asociado es el de observación directa por parte del propietario. En cambio para las empresas de mayor tamaño, existen mecanismos más sofisticados de control que permiten realizar un registro más profundo de las actividades, su desarrollo y por sobre todo su adecuación con los objetivos de la firma.

Más allá de ser una pequeña o gran empresa, cada una debería implementar un Sistema de Control de Gestión para facilitar el mejoramiento continuo de cada elemento de la organización.

Según Jaramillo (2002) las empresas de acuerdo a sus diferentes momentos o características, pueden adoptar cuatro tipos de control: el familiar, el burocrático, por resultados y ad-hoc.

Lecar S.A. es una empresa familiar dedicada a la compra - venta de automotores nuevos y usados en la provincia de Mendoza, que ha sufrido a lo largo de sus años varias modificaciones en su estructura, pero nunca logró establecer un orden formal en sus actividades.

Se podría decir, que un problema desde el punto de vista social, es una dificultad o impedimento que se interpone para el desarrollo normal de una situación, y por lo tanto requiere de una solución.

Ahora bien, Lecar S.A. es una empresa con casi 8 años de trayectoria en el mercado mendocino, y la familia titular tiene más de 15 años en el negocio automotor. Además, tiene la experiencia de ser concesionario de una marca como la de ser agencia multimarca. Conociendo estos parámetros, el inconveniente que se observa muy claramente es la falta de documentación escrita que determine las tareas y actividades a realizar para cada situación que se presenta.

Para entender esta problemática se podrían formular algunas preguntas, las cuales se intentará resolver a lo largo de este trabajo:

- ¿Por qué los empleados actúan de distinta manera ante una situación similar?
- Cuando ingresa un nuevo empleado, ¿es necesario realizar un desarrollo explicativo de las políticas y los procedimientos básicos a seguir?
- ¿Es posible lograr mayor participación y mejor ambiente de trabajo, si existen normas y reglas escritas para el desarrollo normal de su labor?

Estas y otras preguntas son las que pueden ejemplificar el principal problema que puede ser solucionado para esta empresa o para otra que maneje su organización desde una perspectiva informal.

Los objetivos de este trabajo se pueden disgregar en uno general que es el de formular y documentar un manual de políticas y procedimientos para las áreas operativas más importantes de Lecar S.A. y otros, un tanto más específicos, como analizar la empresa Lecar S.A. en su estado actual,

analizar los beneficios y costos de los manuales de políticas y procedimientos en una empresa familiar, establecer conocimientos generales sobre calidad en la gestión y realizar un acercamiento a los instrumentos de certificación de normas de calidad en la gestión de las empresas.

Para alcanzar estos objetivos y solucionar el problema propuesto, se intentará demostrar que con la formulación y documentación de manuales de políticas y procedimientos se podrá alcanzar el orden necesario para el correcto funcionamiento de la empresa. Cabe aclarar, que de la práctica de trabajo realizada por el autor del presente trabajo sólo se han extraído conceptos concernientes a la descripción de la empresa Lecar S.A.

A su vez, se dan a conocer conocimientos iniciales acerca de calidad e instrumentos de certificación de normas, con enfoque en las ISO 9001 y en sus requisitos de documentación de un sistema de gestión de calidad.

Por tal motivo este trabajo comienza estableciendo un acercamiento al conocimiento de las organizaciones, los métodos, y de la empresa Lecar S.A. más específicamente. Posteriormente se sigue con los manuales de políticas y procedimientos de administración, ventas y taller, continúa con nociones de calidad y de instrumentos de certificación de normas, y finaliza con las conclusiones.

Se ha utilizado bibliografía general de administración, de métodos y organización y calidad. Como así también el estudio de páginas de internet relacionados con la temática y las normas de certificación. Así mismo, cumple un papel fundamental la experiencia vivida por el autor, dentro de la empresa y las vivencias de personas en organizaciones donde se implementaron normas.

CAPITULO I

LECAR S.A.

I.1. Empresas familiares

Antes de comenzar a realizar una breve descripción de la empresa elegida, se tratará este concepto muy común pero no por tanto simple, que son las empresas familiares y su relación frente al sistema de control de gestión.

Jaramillo (2002, p. 63) cita a Amat quien dice que “las Empresas Familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia”.

Según Jaramillo (2002), las empresas familiares además de sufrir cambios tecnológicos, de entorno y sociales, se enfrentan a una serie de conflictos y problemas, que por su naturaleza, las hacen empresas más vulnerables que la no familiares, en especial al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por este motivo, es cada día más importante implementar un sistema de control de gestión de tipo estratégico.

Normalmente este tipo de empresas surge como consecuencia de las necesidades propias de la familia que funda la organización en pos de crecer y desarrollarse (Jaramillo, 2002). Además, se podría afirmar que la peculiaridad de esta forma empresarial, radica en el hecho de que los lazos que unen a sus propietarios, como de consanguinidad o afinidad familiar, son más importantes que los factores que unen a los empresarios en otro tipo organizacional.

Ahora bien, las empresas familiares deben ser manejadas de igual manera que las empresas no familiares, en relación a los aspectos operativos, pero, la gestión es diferente ya que el concepto de “empresas familiar” considera la esencia del negocio, su cultura y filosofía organizacional, por lo que es fundamental el establecimiento de normas y reglas básicas para su crecimiento y desarrollo.

Dentro de las empresas familiares se encuentran muy ligados los objetivos que se persiguen, la cultura y la filosofía propia de la empresa y los niveles de poder, por lo que es conveniente que personal “no familiar” ocupe algún cargo en la alta dirección que requiera calificación académica. Según Jaramillo (2002), la empresa necesita una persona que goce de mucho respeto y ocupe un puesto alto, que no sea de la familia y que “nunca mezcle la empresa, su trabajo y la familia que lo contrató”.

I.2. Descripción de la empresa

Historia

Para lograr un conocimiento profundo de la empresa, se tomo como punto de partida la práctica de trabajo realizado por el autor del presente trabajo en el año 2010.

Según dicha práctica de trabajo, Lecar SA es una empresa de estructura familiar que se dedica a la venta de automotores 0 Km y usados, que se instaló en la Provincia de Mendoza en el año 2002, ubicándose en la intersección de las calles Brasil y Rioja desde aquella época. Si bien se puede considerar una empresa pequeña, con la representación de Suzuki desde ese año hasta fines del año 2006, se convirtió en uno de los concesionarios referentes de la provincia no solo por la venta de unidades 0 km, sino también por la reputación que se ganó en la venta de usados de calidad, y el manejo transparente de la documentación de los automotores.

A lo largo de esos años consiguió abrir un Servicio Post Venta de General Motors autorizado, para la atención de las tres marcas que comercializaba GM en ese momento que eran Chevrolet, Suzuki e Isuzu. Además, comenzó a comercializar su gama de usados en otro local de la zona, aumento sus ventas, y por tanto sus recursos financieros y humanos.

Una vez terminada la concesión de la venta de la marca Suzuki, y por tanto la atención del servicio Post venta de GM, la empresa se dedicó íntegramente a la venta de unidades usadas y 0km Multimarca de excelente calidad, e intentando siempre entender que el Cliente es su principal razón de existir y trabajando para mantener la reputación y respeto ganados a lo largo de los años.

Misión

La Misión de la empresa es ofrecer a clientes actuales y potenciales, vehículos 0km multimarca, usados y servicios, marcando una diferencia frente a la competencia en base a una atención personalizada y flexible. Por ello se busca la innovación, capacitación y desarrollo humano en pos de conquistar el segmento medio y medio-alto de nuestra sociedad.

Visión

Basándose en pilares fundamentales de transparencia, respeto, servicio y calidad de atención y de productos, la visión de Lecar SA es ser la empresa comercial de venta de automotores usados y 0km multimarca número uno de Mendoza.

Cúpula Estratégica

Al ser una empresa familiar la cúpula estratégica está dada por el dueño (Padre) Raúl Levy, su hijo Patricio Levy y el gerente del local, Matías Romero. A su vez, los dos primeros se encuentran apoyados por el resto de su familia que si bien no participan de las decisiones cotidianas, sí lo hacen de aquellas que son realmente vitales para el negocio.

Estrategia diferenciadora

La principal estrategia diferenciadora con la que cuenta la empresa es el liderazgo en costos. La venta de los vehículos 0km es masiva, por lo que la firma, contando con una amplia gama de

automotores, intenta competir con diferentes concesionarios oficiales de distintas marcas de 0km, superándolos en precios, además de sumarle la calidad en la atención personalizada.

Se podría agregar que con respecto a la venta de unidades usadas, la estrategia con la que intenta diferenciarse la empresa es la calidad de los automotores usados y la garantía ofrecida por los mismos.

Estado actual

En este momento la empresa está sufriendo un proceso de transformación profundo, en el cual se intenta incorporar personal nuevo a la misma, para capacitarlos de la mejor manera posible, y lograr la meta de diferenciarse de la competencia, que cada vez es más agresiva como se verá en este capítulo cuando se hable del contexto externo.

Seguramente en un futuro no muy lejano, se podrán observar modificaciones en el organigrama actual, y en la estructura. Lo que se intentará es lograr que las personas que sigan en la empresa y las que ingresen, incorporen como propio y cotidiano el manejo de los manuales de procedimiento de manera que sea una práctica fácil y dinámica la resolución de un conflicto.

Por tal motivo, es fundamental el papel que hoy juega la dirección de la empresa, logrando entender que el crecimiento y la diferenciación dependen en gran parte de establecer un orden de los procesos y de trabajar junto a las personas que lo llevan a cabo día a día.

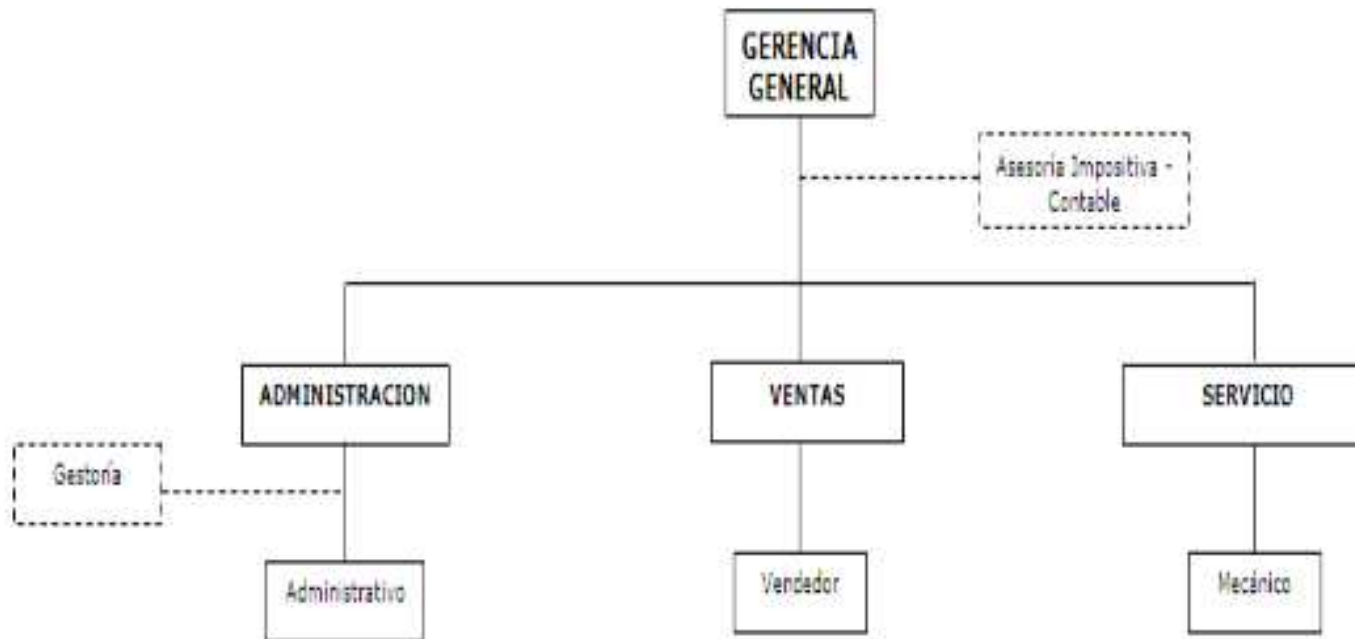
Estructura organizacional y organigrama

La estructura de Lecar SA puede ser vista en 3 áreas bien diferenciadas: Administración, Ventas de Unidades 0 Km. Multimarca y Usadas y Servicios.

Para ello, y teniendo en cuenta su raíz de empresa familiar, las decisiones son tomadas por el dueño, su hijo o el gerente del local. Entre los mismos se reparten las decisiones a los planteos de los clientes.

Con la finalidad de mantener un orden y poder trabajar en forma conjunta, cada uno de ellos se ocupa de tareas diferentes, aunque siempre se mantiene el consenso en la decisión final.

Organigrama



(*) Organigrama de Lecar S.A

I.3. Contexto Externo

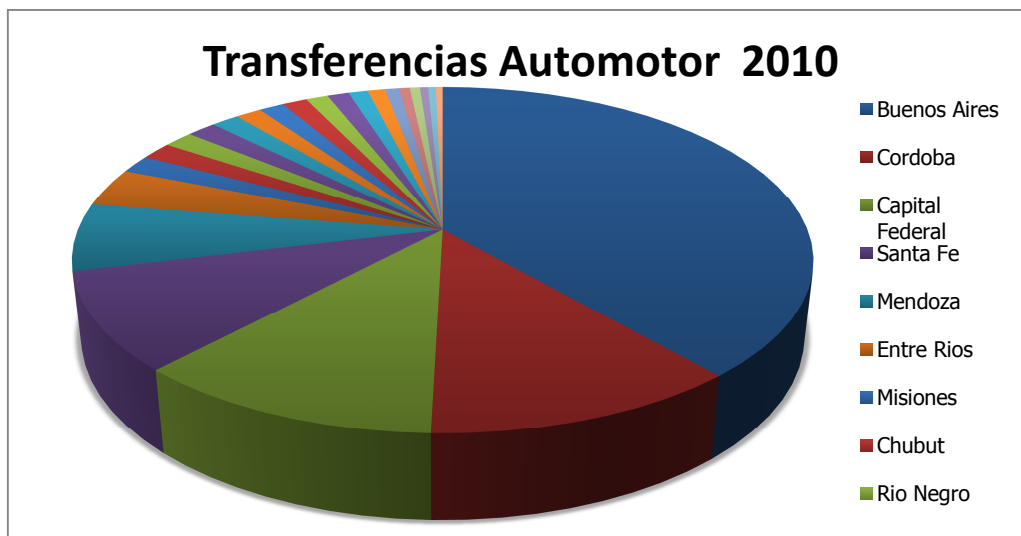
La empresa hoy se desenvuelve en un mercado cada vez más competitivo, donde existen nuevas empresas sobre las que hay que diferenciarse, no solo por precio sino por calidad.

Según la Dirección Nacional de Registro de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios, que es el organismo que regula los patentamientos y transferencias de vehículos que se compran y venden en el país, los valores manejados durante en año 2010, son los siguientes; con respecto a las transferencias de automotores año 2010 por provincias:

Tabla Nro. 1 Transferencias en Argentina por Provincias. Año 2010. Fuente: DNRPA.

Provincia	Total 2010
Buenos Aires	436344
Córdoba	132999
Capital Federal	130416
Santa Fe	103897
Mendoza	70961
Entre Ríos	40640
Misiones	19018
Chubut	18428
Río Negro	17520
Tucumán	17236
Neuquén	16290
Corrientes	15235
Chaco	14722
San Juan	14550
Salta	12981
La Pampa	12656
San Luis	11296
Santa Cruz	10193
Jujuy	8178
Santiago del Estero	6391
Tierra del Fuego	5957
La Rioja	4729
Formosa	4542
Catamarca	3996
Total	1129175

Gráfico Nro.1: Transferencias por Provincias 2010. Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar, en relación a transferencias de automotores, Mendoza se encuentra quinta a nivel nacional, hasta el mes de setiembre de 2010. Además, según la información publicada por este mismo organismo, se advierte que en Mendoza, se ha producido un incremento desde el año 2004 al 2008 del 25,44%.

En relación a inscripciones iniciales (Patentamientos), podemos observar los siguientes números:

Tabla Nro.2: Patentamientos en Argentina por Provincias. Año 2010. Fuente: DNRPA.

Provincia	Total 2010
Buenos Aires	169591
Capital Federal	93297
Chaco	52383
Santa Fe	42693
Mendoza	20004
Entre Ríos	13497
Tierra del Fuego	11558
Chubut	11144
Corrientes	10570
Salta	10514
Neuquén	9697
Santa Cruz	8002
Córdoba	7730
Rio Negro	7508
Misiones	6704
Jujuy	6482
San Juan	5647
La Pampa	5078
Tucumán	5029
Santiago del Estero	4991
Formosa	4711

San Luis	4277
La Rioja	3154
Catamarca	3127
Total	517388

Gráfico Nro. 2: Patentamientos por provincias 2010. Fuente: Elaboración propia.



Se observa que, Mendoza, al igual con las transferencias de dominio, mantiene la quinta posición en relación a las demás provincias, con un poco más de 20.000 patentamientos, hasta el mes de setiembre inclusive y un incremento del 150% aproximadamente en el número de inscripciones iniciales desde el año 2004 al 2008.

Sumado a este escenario, en un informe publicado por el Diario Los Andes de Mendoza en su suplemento económico, se establece el buen momento que esta pasando el mercado automotor argentino, y en particular el mendocino. En dicho artículo, basado en información publicada por la consultora Abeceb.com, los principales referentes de la industria automotriz, aseguran que el año 2010 ha superado incluso en ventas al 2008 (record) en un 8%. La producción de este año alcanzará las 700.000 unidades 0km, y esperan que en el 2011, haya un crecimiento del 15%.

Siguiendo con el mismo artículo (Diarios Los Andes, Mendoza, 14/11/2010), los números del presente año y la proyección para el año 2011, son los siguientes:

Tabla Nro. 3: Incrementos/Tendencias por valores y porcentajes patentamientos (2006-2011). Fuente: Diario Los Andes, Mendoza

Año	Producción	Incremento (%)	Patentamientos	Incremento (%)
2006	432		460	
2007	544	25,93%	564	22,61%
2008	567	4,23%	610	8,16%

2009	512	-9,70%	514	-15,74%
2010	711	38,87%	625	21,60%
2011	797	12,10%	690	10,40%

* Valores expresados en miles de unidades

Con los datos recogidos, podemos establecer que el mercado automotor, posee un excelente futuro, siempre que se mantengan las condiciones hoy existentes, tales como acceso a créditos prendarios, nivel de inflación, capacidad de ahorro del público, etc. Pero sin dudas que Lecar S.A. debe tomar las medidas necesarias, para mantenerse en una buena posición frente a la agresiva competencia que posee.

Por lo expuesto, a nuestro parecer, juega un papel imperante la formulación y documentación de manuales administrativos, que permitan establecer normas y procedimientos para lograr calidad en su servicio y por ende la diferenciación.

En las siguientes páginas que conforman el presente capítulo, el lector se encontrará con los Manuales de Políticas y Procedimientos para las tres principales áreas de trabajo de Lecar S.A., que son Administración, Ventas y Servicio o Taller¹.

Los mismos, deberán ser aprobados por los propietarios de la empresa en primer lugar, y posteriormente analizados en conjunto con el personal de la firma, atendiendo a lo que concierne a cada uno de acuerdo a su puesto. Por lo que es posible que estos puedan sufrir modificaciones. Es prudente aclarar que estos manuales han sido exclusivamente desarrollados durante y para este trabajo por el autor.

I.4 Manual de políticas y procedimientos del departamento de ventas

Empresa: Lecar S.A.

Índice

I.4.1 Del Acercamiento del cliente

I.4.1.a Procedimiento de contacto con los clientes (Primera visita)

I.4.1.b Procedimiento de cotización de unidad usada o 0 Km

I.4.1.c Tasación de vehículo usado a entregar

I.4.1.d Seguimiento de clientes y/o propuestas de venta

I.4.1.e Procedimiento de análisis de posibles operaciones

I.4.1.f Atención de contactos no convencionales

¹ Como podrán observar los tres manuales aquí expuestos poseen un índice particular, a los cuales no se los numera para no generar conflictos de numeración al lector en relación a la numerología de resto de este documento.

I.4.2 Gestión administrativa de ventas

- I.4.2.a Procedimiento de armado de planilla de ventas
- I.4.2.b Presentación de planilla de ventas al departamento administrativo
- I.4.2.c Informe semanal de ventas concretadas
- I.4.2.d Informe semanal de posibles operaciones no concretadas pero factibles

I.4.3 Del análisis comercial y financiero

- I.4.3.a Procedimiento de búsqueda de nuevas unidades a comercializar
- I.4.3.b Análisis de precios propios vs. precios de la competencia
- I.4.3.c Procedimiento de armado de publicidad gráfica y digital
- I.4.3.d Análisis con gerencia general de políticas crediticias
- I.4.3.e Alternativas de financiación y formas de cobro

I.4.4 Reparación y mantenimiento de unidades

- I.4.4.a Determinación de trabajos a realizar sobre unidades usadas
por taller propio y/o terceros
- I.4.4.b Mantenimiento de estado general y limpieza de unidades en stock
- I.4.4.c Presentación de documentación de gastos realizados y autorizados

I.4.5 Clientes consolidados

- I.4.5.a Seguimiento de clientes consolidados
- I.4.5.b Informe de grado de satisfacción de compra de clientes consolidados

I.4.1 Del acercamiento al cliente

I.4.1.a Procedimiento de contacto con los clientes (Primera visita)

El vendedor o persona que atienda a un cliente que se acerca a la concesionaria, ya sea en forma personal o telefónica, a fin de obtener información para la compra de un automotor, debe procurar que dicho cliente quede totalmente satisfecho con su atención. En este primer contacto, es fundamental obtener los datos básicos para una posible venta:

- Nombre completo del cliente
- Teléfono particular (Fijo o celular)
- Mail particular
- Automotor que le interesa

- Formas posibles de pago
- Alguna otra información complementaria e importante.

Existen palabras o tips claves que debe ser utilizados en un primer contacto, algunos de ellos son:

- Utilizar frases como “Buenos Días/Tardes/Noches, Bienvenido a Lecar, mi nombre es.... En que puedo serle útil”; “Espero que se haya sentido cómodo en su visita, lo esperamos cuando usted quiera”, etc.
- Una forma de lograr la confianza del cliente, es intentar lograr que él sienta que la intención del vendedor es asesorarlo y lograr su satisfacción, obviamente teniendo presente el fin primario de concretar la venta.
- En algunos casos, los clientes no saben exactamente que vehículo desean, por eso es muy importante estar a la vanguardia sobre nuevos autos que están por salir o bien unidades usadas que están por ingresar.

1.4.1.b Procedimiento de cotización de unidad usada o 0 Km

El vendedor debe, ya sea en su primer contacto o posteriormente, cotizarle un vehículo usado o 0km, se encuentre o no en el local de ventas. Para ello cuenta con una planilla de presupuesto realizada en papel carbónico, la cual debe confeccionarse por duplicado, de los cuales el original queda para el cliente y el duplicado para el vendedor, a fin de evitar conflictos posteriores.

Como se observa en la imagen N° 1, el presupuesto contiene elementos básicos para la cotización, como son fecha de ingreso, nombre del cliente, mail, teléfonos, unidad que le interesa (marca, modelo y año), gastos necesarios, financiación, observaciones, etc.

1.4.1.c Tasación de vehículo usado a entregar

Una de las posibles formas de pago para la compra de un vehículo es entregar otro como parte de pago. Por tal motivo, al momento de cotizar la venta de una unidad, y ya en firme una operación de venta, es necesario realizar una primera cotización de la unidad usada a entregar.

Para ello, el vendedor debe desarrollar la tarea de tasador de dicho automotor, realizando la revisión general de la unidad, en relación a estado de chapería, motor, funcionamiento del equipamiento, kilometraje, estado de cubiertas, vidrios, etc.

Existe una planilla de toma de unidad usada, la cual debe ser realizada en el momento de concretar la operación (Reserva de unidad) donde se completan cada uno de los puntos allí consignados. La misma debe ser firmada por la persona que realiza la revisión y aprobada por el jefe de taller, para que luego sea validada por la gerencia.

Imagen Nro. 1: Escáner de presupuesto de venta de Lecar S.A. Fuente: Lecar S.A.

Brasil y Rioja Ciudad - Mendoza Tel / Fax: (0261) 424-6200/7600	
PRESUPUESTO	
DATOS DEL CLIENTE	
VENDEDOR: _____	FECHA 1ER CONTACTO: _____
CLIENTE: _____	
TELEFONOS: _____	EMAIL: _____
DETALLE OPERACION	
UNIDAD: _____	AÑO: _____
<small>COTIZACION DE UNIDAD USADA</small>	
VENTA: _____	MARCA: _____ MODELO: _____
GASTOS: _____	ANO: _____ COLOR: _____ KM: _____
ACCESORIOS: _____	EST: _____ T.CL: \$ _____ // T.V: \$ _____ // T.GE: _____
USADO*: _____	OTROS: _____
FINANCIACION: _____	<small>COMPRA CON FINANCIACION</small>
OTROS: _____	C. FIN: \$ _____ CTAS: _____ CUOTA APROX: \$ _____
	GASTOS: OTORGAMIENTO \$ _____ IMPUESTOS \$ _____ INSC. PRENDA \$ _____
	QUEBRANTO \$ _____
<small>LOS PRECIOS DE TOMAS DE VEHICULOS USADOS ESTAN SUJETOS A LA APROBACION DE LA GERENCIA DE LA EMPRESA. DICHO PRECIO SE CONSIDERA AL MOMENTO DE LA RESERVA DE LA UNIDAD EN VENTA. LOS PRECIOS DE VEHICULOS NO SE ENCUENTRAN SUJETOS A LA DISPONIBILIDAD DE COM ARGENTINA S.R.L.</small>	
<small>LA OPCION DE FINANCIACION QUEDA SUJETA A LA APROBACION DE LA ENTIDAD FINANCIERA QUE REALIZA EL PRESTAMO. LOS IMPORTES DE LA CUOTA SON APROXIMADOS Y SE CONFIRMAN AL MOMENTO DE LA PRE-APROBACION DEL PRESTAMO.</small>	
OBSERVACIONES	

Si bien la imagen N° 2 es muy clara en su llenado, es fundamental que la misma sea completada a conciencia, detallando cada ítem solicitado y marcando cada parte del vehículo que presenta un daño a reparar.

1.4.1.d Seguimiento de clientes y/o propuestas de venta

En el caso de que el cliente haya realizado una primera visita en la cual obtuvo una cotización del Concesionario, el Vendedor que lo atendió debe realizar un seguimiento para ofrecerle alternativas de venta, o intentar persuadirlo para que realice la compra.

Por eso es fundamental la correcta recolección de datos en la primera visita. Aquí el vendedor debe jugar un doble papel entre la gerencia y el cliente, intentado buscar el equilibrio entre los intereses de la empresa, de su cliente y los propios, que siempre deben estar alineados a los de la empresa.

Es aconsejable que al final del día se digitalicen cada una de las propuestas de ventas, para tener un acceso más fácil a la información.

Imagen Nro. 2: Planilla de toma de unidades usadas de Lecar S.A. Fuente: Lecar S.A.



DATOS DEL AUTOMÓVIL			
MARCA:	MODELO:	AÑO:	
CHASIS:	DOMINIO:	Km.:	
COLOR:	COMBUSTIBLE:	FECHA TOMA:	

CONTROL											
	BUJ.	REG.	MALO		BUJ.	REG.	MALO		BUJ.	REG.	MALO
AIRE ACONDICIO				PARABRISAS				AMORT DEL			
CALEFACTOR				ÓPTICA DEL IZQ.				AMORT TRAS			
L/V DELANTEROS				ÓPTICA DEL DER.				BUJES			
L/V TRASEROS				OPT. TRAS IZQ.				CAJA DE DIREC			
T/PUERTAS				OPT. TRAS DER.				MOTOR GENERAL			
DIR. HIDRÁULICA				ANTENA				JUN TAPA CILIN			
TECHO SOLAR				TAPA DE NAFTA				ELEC VENTILADO			
AUXILIARES				SAPITO				NIVEL ACEITE			
SIST.ABS				COB. ESCOBIL.				NIVEL AGUA			
ALARMA				CUBIERTAS DEL				FILTRO AIRE			
MARCA:				CUBIERTAS TRAS				LIQ. FRENO			
ESP. ELÉCTRICOS				MARCA:				LIQ. D/HIDRAU			
ENCENDEDOR				PRE. CUBIERTAS				CORREAS			
LUZ INTERIOR				TASAS				TENSORES			
CENICERO				LLANTAS				PERDIDA ACEITE			
STEREO				AUXILIO				BATERÍA			
MARCA:				MARCA:				MARCA:			
FRENTE STEREO				CRIQUE				CAJA			
PARLANTES				LLAVE RUEDA				EMBRIAGUE			
MARCA:				TRAB SEGURIDAD				FRENOS			
AIRBAG CONDUC.				BURLETES				FRENO DE MANO			
AIRBAG ACOMP.				INSIGNIAS				INSTRUMEN.			
AIRBAG LATER											
CONT. CRUCERO											
ASIENTO ELECTR											
CALIE. ASIENTO											
TAPIZADO											
ALFOMBRA DEL											
ALFOMBRE TRAS											
Observaciones:											

DETALLE CHAPA Y PINTURA	
Observaciones:	
Firma: _____	Aclaración: _____

II.1.1.e Procedimiento de análisis de posibles operaciones

En el proceso de cotización de las unidades a vender, existen muchas y muy variadas opciones ya que la venta de autos es muy diversa en su naturaleza. Si bien cada vehículo que se encuentra a la

venta posee un precio de lista, existen momentos y circunstancias que podrían llegar a hacer variar dicho precio.

Dentro de este contexto, es necesario realizar un análisis de cada operación oportunamente, ya que puede ser muy útil y permitir generar las ganancias esperadas. Este trabajo debe ser ejecutado por el vendedor en conjunto con la gerencia (quien conoce los costos) y en caso de ser necesario, también aprobado por la dirección. Dicho análisis puede ser realizado en forma diaria o bien, cuando sea necesario.

Algunos de los factores que pueden influir en el cambio de precios de un vehículo son:

- Tiempo de stock
- Costo de la unidad
- Precio de la competencia
- Disponibilidad financiera de la empresa
- Utilidad marginal

1.4.1.f Atención de contactos no convencionales

Además de los contactos que ingresan por los métodos convencionales (publicidad gráfica, amistades, recomendaciones, etc.), hoy se logran contactos por medios electrónicos, como venta por páginas webs o redes sociales. Estos métodos si bien aquí se los consigna como no convencionales, cada vez su uso es mayor.

Este tipo de contactos se perfeccionan por intermedio de mails, para los cuales es fundamental su respuesta inmediata por parte del vendedor, quien debe invitarlos a acercarse a la concesionaria, o bien enviarles más información (fotos, especificaciones técnicas del vehículo, etc.) vía web, en caso de que no se encuentren en la provincia.

1.4.2 Gestión administrativa de ventas

1.4.2.a Procedimiento de armado de planilla de ventas

El vendedor debe confeccionar la planilla de ventas, la cual indica que la operación ha sido concretada. Es muy importante que la misma sea íntegramente completada y con letra clara a fin de ayudar el trabajo de la administración para su carga al sistema.

Esta planilla es muy valiosa para el resto de la empresa, ya que contiene información que es muy útil para el resto de los procesos que se gestan en la misma. Debe estar acompañada de la planilla de toma de unidades usadas, en caso de que ésta sea una forma de pago.

Por lo general, ésta planilla debe ser completada en dos etapas:

- Al momento de la reserva de la unidad, donde se deben completar la mayor cantidad de datos posibles

sistema, y confeccione el recibo de reserva de la unidad, y pida los informes necesarios de la unidad que se vende y de la unidad que se toma como parte de pago en caso de que sea necesario.

El vendedor debe, al entregar dicha planilla, explicarla a la administración en su totalidad, para que no existan errores en la carga.

Luego de entregar esta planilla, no finaliza la tarea del vendedor. Debe coordinar con el comprador el resto de las condiciones, es decir, como realizará el pago del dinero, cuando deberá entregar la unidad usada, que documentación se necesita, etc.

1.4.2.c Informe semanal de ventas concretadas

Cada uno de los vendedores debe, por separado, preparar un informe de ventas de los vehículos que se vendieron, y cotejarlo con la gerencia, realizando un pequeño análisis de los negocios realizados, detallando cuales se encuentran pendientes y cuales no se llevaron a cabo y los motivos de tal situación.

Dicho trabajo sirve de diferente manera para cada una de las partes. Al vendedor para acercarse a su nivel de comisión semanal, y a la gerencia para realizar evaluaciones de corto plazo, tanto comerciales como financieras.

1.4.2.d Informe semanal de posibles operaciones no concretadas pero factibles

Una vez realizado el trabajo anterior junto a la gerencia, se deben analizar aquellas operaciones que no llegaron a buen puerto, es decir, aquellos negocios que no fueron viables, estudiando las causas y estableciendo si existe alguna forma de remontarla.

Probablemente la mayoría no podrá ser retomada, pero es factible que alguno de estos negocios sea viable.

I.4.3 Del análisis comercial y financiero

1.4.3.a Procedimiento de búsqueda de nuevas unidades a comercializar

El departamento de ventas debe investigar acerca de nuevas y posibles unidades a comercializar o negocios a realizar. Muchas veces aparecen oportunidades de compra de vehículos a un costo bajo, y que puede ser rentable no solo para la concesionaria sino también para el vendedor.

El encargado del departamento debe estar interiorizado de todo el mercado automotor, debe ser un profesional en su trabajo, conociendo las diferentes novedades del mercado, las condiciones del mismo, y el lugar donde se encuentra el concesionario frente a la competencia.

Para tal fin, debe estudiar las publicidades que se realizan graficas y digitales, propias y ajenas, entender las demandas del mercado, e informarse de los precios de los vehículos.

1.4.3.b Análisis de precios propios vs. precios de la competencia

El departamento debe estudiar los precios de la competencia, en primer lugar en relación a los vehículos con los que cuenta en su stock, y en segundo lugar, observando posibles ofertas que afecten a sus propias unidades, ya que los automotores, si bien son muy diferentes y variados, dentro de un determinado segmento son muy sustituibles con respecto a su valor.

Esta tarea debe ser realizada por todo el departamento, con la participación de la gerencia.

1.4.3.c Procedimiento de armado de publicidad gráfica y digital

En forma semanal es necesario el armado de la publicidad gráfica y digital. Con respecto a la publicidad gráfica, existen dos formas:

- Aviso institucional: este aviso es un destacado que figura en el diario de mayor difusión de la Provincia, normalmente aquí se consignan los modelos que a consideración del departamento de ventas y la gerencia son de mayor jerarquía o llegada al público.
- Avisos por palabras: es una forma de publicitar vehículos, donde se consignan, como dice su nombre, por palabras modelo, año, valor, color, teléfono a comunicarse, lugar donde encontrarlo. Es una forma de publicitar más económica y normalmente utilizada por particulares, y para vehículos de segmento bajo-medio.

Para la publicidad digital, se utilizan páginas webs como deautos.com o mercadolibre.com, donde se suben fotos de los vehículos, con sus características, su precio, etc.

Ambas formas de publicitar deben ser generadas por los vendedores, añadiendo nuevos vehículos y extrayendo aquellos que no se encuentren más a la venta.

1.4.3.d Análisis con gerencia general de políticas crediticias

Es necesario que el departamento de ventas analice con la gerencia las diferentes políticas crediticias, a fin de entenderlas de manera correcta y poder transmitirla a sus clientes.

De acuerdo a diferentes factores que pueden ir cambiando, la gerencia determinará qué banco o entidad financiera se ofrece para la compra de un vehículo. También se determinará si es necesario un crédito prendario o bien un préstamo personal.

Se sabe que los créditos para compra de vehículos como instrumento de venta son muy efectivos, por lo que los vendedores deben entender a la perfección el sistema en su totalidad, es decir, plazos, tasas de interés, gastos administrativos, seguros de automotor y de vida, pre cancelación, etc.

1.4.3.e Alternativas de financiación y formas de cobro

Bajo las políticas de créditos suministradas y consensuadas por la gerencia, el departamento de ventas debe ofrecer las diferentes posibilidades de comprar un vehículo. Las mismas son las siguientes:

- Financiación bancaria con un crédito prendario.
- Financiación bancaria con un crédito personal para compra de vehículos.
- Financiación propia con crédito prendario.

La forma de elección de alguno de estos métodos, depende de varios factores, como son: el año del automotor, el monto que se solicita, la tasa de financiación, el estado crediticio del cliente.

Con respecto a las formas de cobro, las mismas son las siguientes y pueden coexistir entre ellas de manera combinada:

- Contado efectivo
- Crédito prendario (propia o bancaria)
- Crédito personal
- Unidad usada como parte de pago

I.4.4 Reparación y mantenimiento de unidades

1.4.4.a Determinación de trabajos a realizar sobre unidades usadas por taller propio y/o terceros

El departamento de ventas es el encargado de determinar y ejecutar las tareas que hay que realizar sobre las unidades usadas que se recepcionan como parte de pago. Para ello, al momento de la concreción del negocio, los vendedores, junto a un mecánico del taller, deben haber confeccionado la planilla de toma de usados, por lo que el proceso es sencillo.

Existen tareas que pueden ser desarrolladas por el servicio técnico propio. Pero aquellas actividades que no puedan ser ejecutadas por estos, deberán ser derivadas a talleres de terceros.

A dichos trabajos, ya sean realizados por el taller propio y/o terceros, deberá asignárseles un costo, el cual deberá coincidir con el calculado al momento de la toma de la unidad en cuestión.

1.4.4.b Mantenimiento de estado general y limpieza de unidades en stock

Es tarea del departamento de ventas el supervisar el mantenimiento, estado general y limpieza de las unidades que se encuentran en stock. Una vez que las unidades ingresaron al stock y se

realizaron las tareas de reparación y limpieza más exhaustivas, es necesario que las mismas sean mantenidas dentro los salones de exposición.

I.4.4.c Presentación de documentación de gastos realizados y autorizados

Ante el departamento de administración, debe el departamento de ventas, presentar todo tipo de comprobantes por gastos realizados sobre unidades que se encuentran a la venta. Esto incluye, por ejemplo, gastos en combustible, compra de repuestos y accesorios, limpieza de tapizados, lustrado de vehículos, etc.

Cabe aclarar que ningún gasto será reintegrado sin previa autorización de la gerencia y la presentación del comprobante correspondiente. En caso, de que el gasto sea elevado se solicitará el dinero correspondiente a la administración.

I.4.5 Clientes consolidados

I.4.5.a Seguimiento de clientes consolidados

Periódicamente, el departamento de ventas deberá realizar un seguimiento de los clientes consolidados. Es decir, se los deberá contactar a aquellos clientes que compraron un vehículo en un período no mayor a un año por teléfono o mail, ofreciéndoles un modelo mas moderno, un vehículo de mayor valor, o alguna novedad que se considere sea necesario informar.

Esto logra una fidelización del cliente y de esta forma posicionar mejor a la empresa, y al vendedor propiamente dicho.

I.4.5.b Informe del grado de satisfacción de compra de clientes consolidados

Considerando que la empresa no cuenta aún, con un departamento de calidad. Una vez concretada la venta, el vendedor deberá realizar un contacto con el cliente para conocer el grado de satisfacción del mismo en relación a los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción con el estado de vehículo.
- Grado de satisfacción con la atención recibida.
- Grado de satisfacción con el tratamiento de la documentación.
- Grado de satisfacción global con la empresa.

Si bien existen numerosas variables que pueden ser consultadas, éstas son algunas que la empresa considera importante a saber, hasta la concreción de un sistema de gestión de calidad.

I.5 Manual de políticas y procedimientos de administración

Empresa: Lecar S.A.

Índice

I.5.1 Del sistema de gestión autopack

- I.5.1.a Procedimiento de carga de operaciones de venta en sistema autopack
- I.5.1.b Procedimiento de confección de factura de unidades
- I.5.1.c Procedimiento de confección de recibos de cobro y entrega de vehículos
- I.5.1.d Procedimiento de cerrado de legajo de unidad

I.5.2 Proceso de documentación registral

- I.5.2.a Procedimiento de confección de documentación registral
- I.5.2.b Proceso de seguimiento de trámites registrales
- I.5.2.c Procedimiento de entrega de documentación registral al comprador
- I.5.2.d Procedimiento de archivo de legajo de unidad

I.5.3 Proveedores, pagos y contaduría

- I.5.3.a Procedimiento de actualización de actuales y carga de nuevos proveedores
- I.5.3.b Proceso carga de facturas de compras e imputaciones de pagos
- I.5.3.c Procedimiento de generación de pagos a proveedores
- I.5.3.d Proceso de pagos de impuestos y servicios
- I.5.3.e Archivo de pagos
- I.5.3.f Generación de informes contables y remisión a contaduría

I.5.4 Declaración de unidades nuevas

- I.5.4.a Procedimiento de generación de documentación de ingreso de unidades
- I.5.4.b Compra de usados a particulares
- I.5.4.c Compra de unidades 0km por demanda
- I.5.4.d Consignaciones de unidades usadas
- I.5.4.e Procedimiento de registración en sistema propio y en Afip
- I.5.4.f Generación de certificados de transferencias de automotores

I.5.5 Remisión de documentación

- I.5.5.a Procedimiento de requerimientos de organismos externos
- I.5.5.b Procedimiento de envío de documentación importante para la dirección
- I.5.5.c Generación planillas de costos de unidades

I.5.6 De la situación financiera

- I.5.6.a Manejo de documentación bancaria

I.5.6.b Procedimiento de consultas de saldos de cuentas bancarias

I.5.6.c Procedimiento de realización de depósitos bancarios

I.5.6.d Manejo de caja diaria

I.5.1 Del sistema de gestión autopack

I.5.1.a Procedimiento de carga de operaciones de venta en Sistema Autopack

Una vez que el vendedor confeccionó la planilla de operación de venta, ésta es suministrada a la administración para la carga de la operación al sistema y la impresión de los respectivos recibos de reserva.

El sistema que utiliza la empresa Lecar SA es un software enlatado², hecho a medida por una empresa denominada Informix de la ciudad de Rosario, el mismo es muy intuitivo y de fácil manejo. Permite realizar una cantidad muy amplia de tareas e incluso en el intento de realizar operaciones no lógicas, el mismo no permite seguir.³

Dentro del módulo de ventas una de las tareas más comunes a realizar es la carga de las operaciones de venta. Para ello, en primer lugar se debe ingresar a operaciones y dentro de ellas elegir la opción de nuevo, seguido a esto deben realizarse las siguientes tareas que son solicitadas por el sistema de forma lógica:

- *Carga de cliente:* es fundamental que este paso sea realizado a conciencia. Es decir, cargar todos los campos posibles, algunos de ellos son: nombre completo, domicilio, fecha nacimiento, CUIL o CUIT, estado civil, fecha nacimiento, mail, teléfonos, referidos, etc. La correcta carga de estos datos, permiten que cualquier empleado con acceso, pueda obtener información útil de un cliente. (Imagen Nro. 4)

- *Tipo de operación:* hay que informarle al sistema qué tipo de venta se va a realizar. Las opciones son: venta de unidades nuevas, venta de unidades usadas o venta de unidades consignadas. Es importante saber de que manera se realizó el ingreso de la unidad en cuestión. (Imagen Nro.5)

² Sistema de gestión utilizado denominado Autopack. Versión 2008.

³ A los fines de este manual sólo se detallan brevemente algunas y las que a nuestro entender son las más importantes tareas que se pueden desarrollar por el sistema. Este debe ser complementado con la capacitación del uso del sistema, brindado por la empresa generadora del software.

- *Elección de unidad vendida:* este solapa se despliega a partir de la elección del tipo de operación que se haya elegido (Paso anterior). El sistema no permite, por ejemplo elegir venta de unidades nuevas, si la unidad que se está vendiendo fue cargada como unidad usada. Esta elección es posible realizarla por número de dominio, por número de chasis o por ex titular si es que lo posee. (Imagen Nro. 6)
- *Formas de cobro y detalle:* en la solapa de formas de cobro deberá ingresarse como se cobrará la unidad, gastos de gestoría y accesorios si los hubiese. Las posibilidades que brinda el sistema son contra entrega (contado, cheques), documentos, unidad usada o prenda. (Imagen Nro. 7)

Imagen Nro.4: Print pantalla clientes de Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.

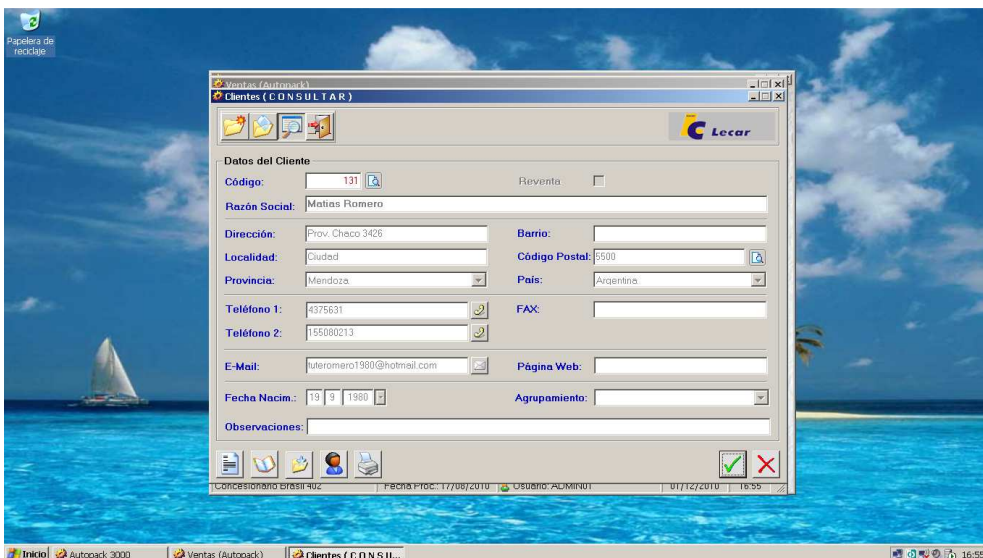


Imagen Nro. 5: Print pantalla tipo operación de Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.

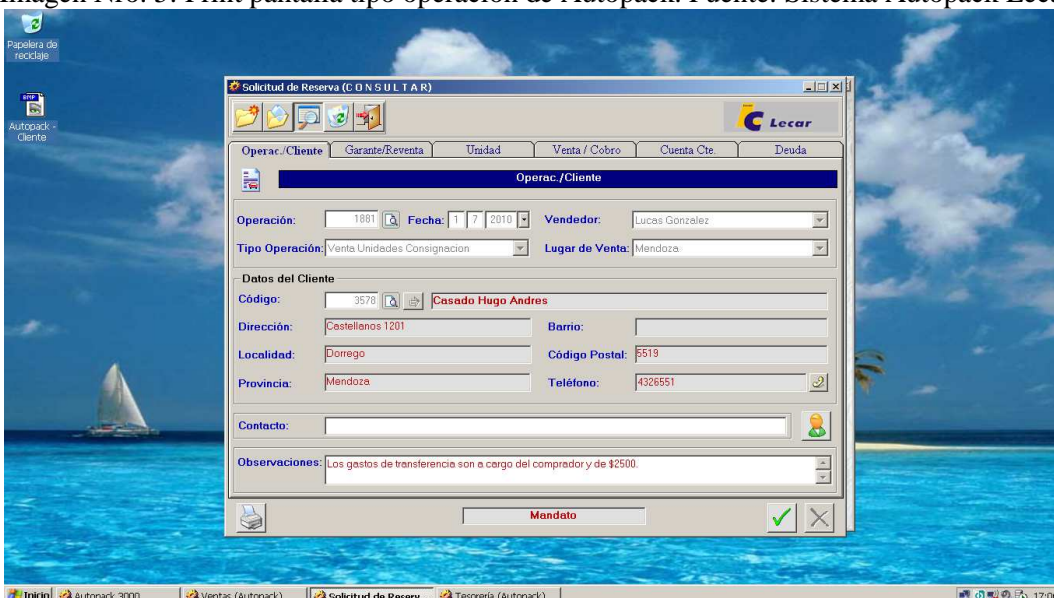


Imagen Nro. 6: Print pantalla elección unidad vendida Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.

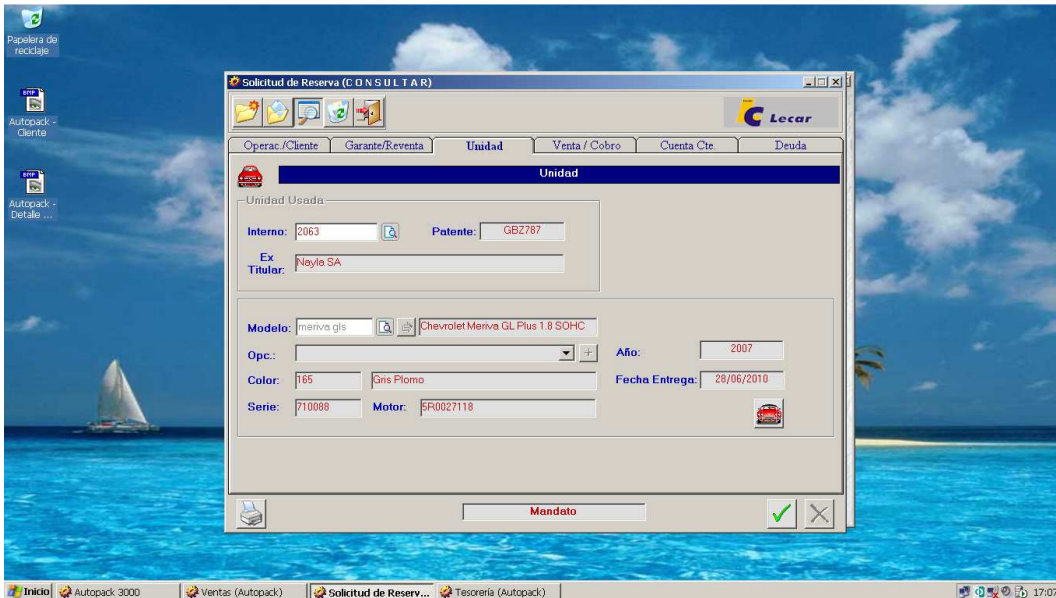
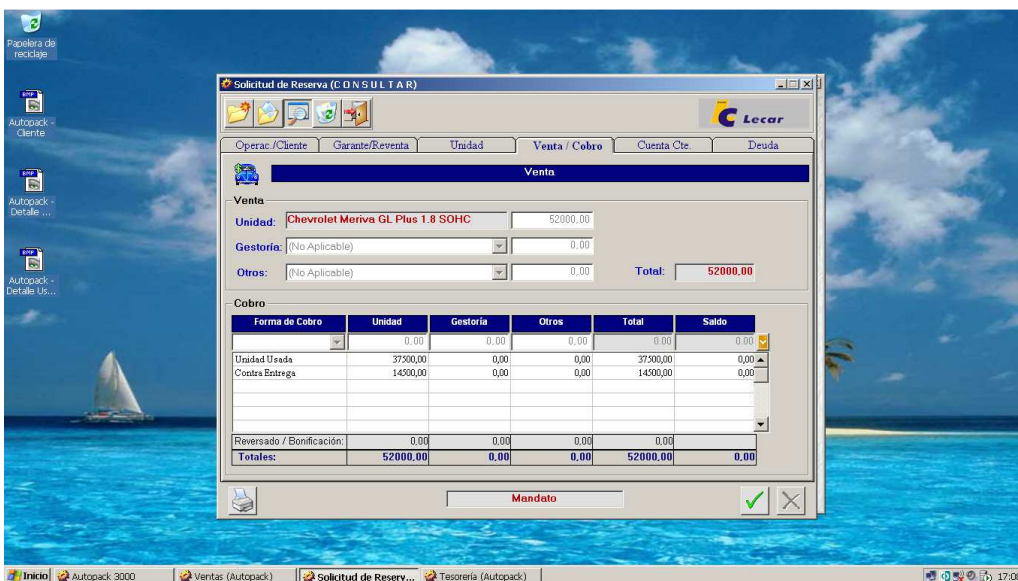


Imagen Nro. 7: Print pantalla formas de cobro Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.



En la imagen N° 8 se puede observar los distintos movimientos que pueden surgir a lo largo de la operación. Al momento de reservar un vehículo, o realizar recibos posteriores, el sistema lo registra dentro de la operación, al igual que al momento de facturar la unidad, o como en este caso, una comisión de venta y la correspondiente cancelación de la consignación.

Imagen Nro. 8: Print pantalla cuenta corriente Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.

Fecha	Tipo	Número	Detalle	Debe	Haber	Saldo
01/07/10	RC	4960	Venta Mandato/Consignación			
01/07/10	RC	4963	Por reserva de unidad usada dominio OBE2-787. V alide	0,00	1000,00	-1000,00
01/07/10	RC	4963	Por cancelación de unidad usada dominio OBE2-787.	0,00	13000,00	-14500,00
02/07/10	CEBU	000100000845B	Resault Cipo Park 1.2 Año: 2007 Patente OBE191777	0,00	37300,00	-32000,00
16/07/10	FCV	000100000708A	Come/Chevrolet Masiva (L. Int. 2063 Serie: 710088	2645,00	0,00	-49355,00
16/07/10	OP	8964	Cancelacion Consignación	49355,00	0,00	0,00
			Saldo Operación 1881			0,00

1.5.1.b Procedimiento de confección de factura de unidades

La facturación de las operaciones puede variar de acuerdo la siguiente distinción:

- Unidades propias (nuevas y usadas)
- Unidades consignadas

En las primeras, la factura surge de la propia venta y es por el total de la unidad, por ejemplo, si el vehículo se vende en \$35000, la factura deberá confeccionarse por dicho importe.

En cuanto a las unidades consignadas, no es posible la facturación por el total de la venta ya que en estos casos la empresa participa como un intermediario. Una persona siendo titular de un vehículo, le solicita y autoriza a la empresa a vender la unidad, a percibir el dinero producto de tal venta, y al cobro de una respectiva comisión. La factura se confecciona en base a dicho importe de comisión. A si mismo luego de finalizada la venta, la empresa deberá liquidarle el producto de la operación, deduciendo la comisión y los gastos generados.

En ambos casos al ser la Lecar S.A. Responsable Inscripto, puede emitir facturas tipo A o B, de acuerdo a si el cliente es Responsable Inscripto, Consumidor final, Monotributista o Exento.

1.5.1.c Procedimientos de confección de recibos de cobro y entrega de vehículos

El departamento administrativo deberá confeccionar los recibos correspondientes para la cancelación de los importes adeudados por el cliente. Estos recibos pueden ser: efectivo, depósito bancario, transferencia bancaria o deuda documentada, la cual siempre debe ir acompañada de una prenda y contrato de mutuo.

En caso del ingreso como parte de pago de una unidad usada, además de contar con los informes necesarios para la compra del vehículo, deberá generar un comprobante de compra de unidades usadas (CCBU). Este documento sirve como comprobante de compra de vehículos usados y por el que la empresa genera crédito fiscal.

La entrega de la unidad siempre deberá ser auditada y autorizada por la gerencia, la cual comprueba que se hayan cobrado cada uno de los conceptos generados en la reserva. Con dicha autorización por escrito, la administración confecciona un comprobante de responsabilidad civil (RC) donde se establecen la documentación que se entrega y donde el comprador firma al pie haciéndose responsable civil y penalmente por los daños que pudiera ocasionar con el vehículo a partir de ese momento. Es importante aclarar que deberá, de manera excluyente, presentarse certificado de cobertura de seguro vigente antes de la entrega de la unidad.

En caso de no acceder a algún tipo de cobertura, la empresa le deberá proporcionar mínimamente una cobertura de responsabilidad civil, costo que será a cargo del cliente.

1.5.1.d Procedimiento de cerrado de legajo de unidad

En el próximo capítulo se encontrará el apartado de gestoría, que a nuestros fines lo definimos como el proceso de transferencia o inscripción inicial de las unidades ya sean usadas o 0km. Cuando esta actividad se concluye el departamento administrativo, debe proceder al cierre del legajo, que consta de dos partes importantes: documentación registral y la documentación propia de la empresa donde queda respaldada la venta.

En relación a la documentación interna, pueden existir dos variantes muy marcadas y dependen de si las unidades son propias o consignadas.

La documentación necesaria para el cierre de un legajo por venta de unidad propia es la siguiente:

- Comprobante de compra de bienes usados
- Solicitud de reserva
- Recibos de pago
- Factura de venta
- Responsabilidad civil
- Certificado de cobertura de seguro

Con respecto a las unidades consignadas la documentación requerida, es la siguiente:

- Mandato consignación de venta
- Solicitud de reserva o boleto de venta
- Recibos de pago
- Factura de comisión
- Liquido producto de la venta

- Responsabilidad civil
- Certificado de cobertura de seguro

Una vez confeccionada esta documentación y firmada oportunamente por el cliente se procede al cierre del legajo, donde se le asigna un número correlativo, y luego se archiva.

I.5.2 Proceso de documentación registral

I.5.2.a Procedimiento de confección de documentación registral

Cada vehículo que se compra o vende posee documentación propia, la que se podría definir como son instrumentos públicos que identifican a cada automotor con respecto a otro y lo hacen único. La documentación que registra a cada vehículo es la siguiente:

- Título de la propiedad del automotor (acredita propiedad)
- Cedula/s de identificación del automotor (autorizan a circular con el vehículo)
- Formulario 08 (Formulario registral para perfeccionar una compra venta)
- Cedula/s azules (Autorización para circular a una persona no propietaria)
- Formulario 12 (Instrumento de verificación policial)
- CETA de AFIP (Certificado de transferencia de automotores)

Esta documentación, junto a una serie de formularios registrales adicionales (F59, F13) es la que se le debe entregar a la gestoría para que realice un trámite de transferencia. En el caso de el vehículo sea propiedad de la concesionaria deberá adicionársele la factura de venta.

En el caso de las inscripciones iniciales para vehículos 0km, la documentación con la que debe contar la gestoría es la siguiente:

- Formulario 01 (Instrumento registral para inscribir un automotor 0km)
- Formulario 12 (Verificación policial, en este caso puede ser confeccionado por el concesionario vendedor)
- Certificado de fabricación (para vehículos nacionales) y certificado de importación (para vehículos no fabricados en el país)
- Factura de venta de concesionario
- Otros formularios registrales (F59, F13A, etc.)

Como se puede observar a diferencia de los vehículos usados no se cuenta con documentos como título de la propiedad y tarjetas verdes o azules, ya sé que estos son confeccionados por el registro automotor correspondiente al momento de terminada la inscripción inicial.

Tanto para vehículos 0km como usados, los formularios que son necesarios para inscribir o transferir un automotor respectivamente, deben estar firmados por comprador y vendedor certificados por ante escribano público particular o del registro del automotor.

En el caso de vehículos que superen los \$50.000 deben ir acompañados de un anexo de licitud de fondos, donde el comprador declara bajo fe de juramento que los fondos con los que adquiere la unidad son de origen lícito. Para vehículos que superen los \$200.000, además de este anexo deberán presentar una DDJJ estableciendo el origen de dicha suma.

1.5.2.b Proceso de seguimiento de trámites registrales

Los trámites registrales tienen un tiempo de demora que el registro utiliza para perfeccionar la inscripción inicial (48hs) o la transferencia (72hs). Es decir, una vez completa la documentación mencionada en el apartado anterior, se le entrega al gestor, quien se encarga de llenar los respectivos formularios, de presentar y de abonar cada trámite.

Al cabo del cumplimiento de los respectivos tiempos, debe la gestoría retirar la nueva documentación ya a nombre del nuevo comprador.

1.5.2.c Procedimiento de entrega de documentación registral al comprador

Una vez que la gestoría entrega la documentación generada por el registro de la propiedad del automotor, la administración debe proceder a fotocopiar cada elemento entregado y hacer firmar la correspondiente copia al cliente, con el fin de evitar posteriores inconvenientes de extravío de documentación.

En caso de que haya quedado algún saldo de precio, o exista algún proporcional de impuesto automotor a cobrar, la administración deberá informarlo al cliente con el objetivo de que lo abone. Cualquier excepción deberá ser autorizada por la gerencia general.

1.5.2.d Procedimiento de archivo de legajo de unidad

En el capítulo anterior se mencionó este paso, pero se lo realizó desde la perspectiva de la documentación interna de la empresa. Con relación a la documentación registral, las copias firmadas obtenidas en la etapa anterior deberán guardarse dentro del legajo, cerrarlo y archivarlo al mismo por completo.

I.5.3 Proveedores, pagos y contaduría

1.5.3.a Procedimiento de actualización de actuales y carga de nuevos proveedores al sistema

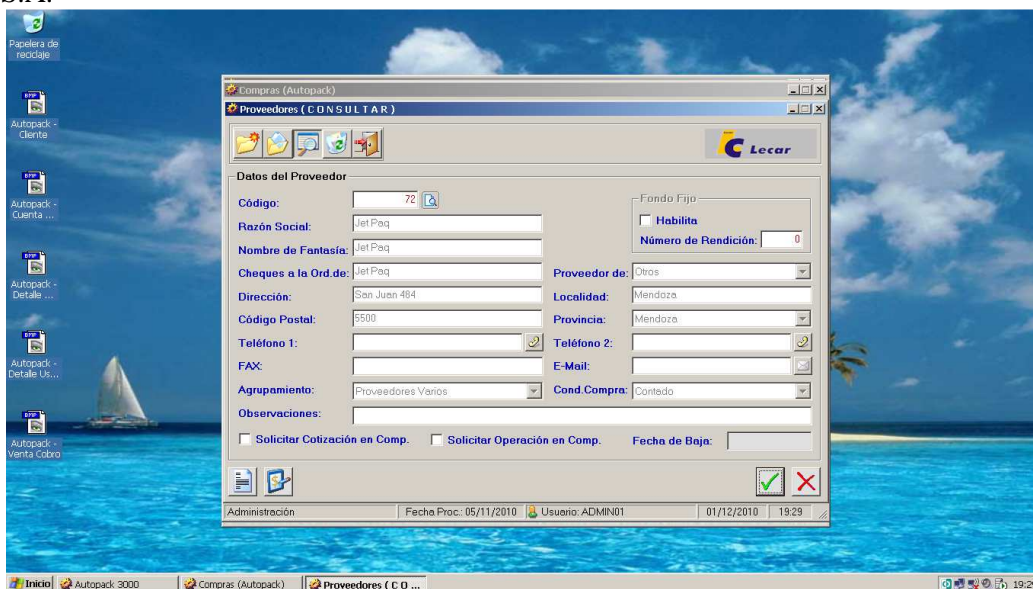
El sistema posee un módulo que se denomina compras, el cual permite que se carguen proveedores, se los actualice e incluso modificarlos o eliminarlos. Cada compra que se realiza en la

empresa debe ser descargada al sistema, en caso de que la compra sea la primera que se le realiza a un proveedor “x” es necesario el ingreso de los datos de dicha empresa. Los principales son los siguientes (Imagen Nro. 9):

- Razón social
- Nombre de fantasía
- Domicilio legal
- Teléfonos/mail
- Situación frente al IVA
- CUIT
- Número de inscripción de ingresos brutos
- Asignación del gasto a un concepto contable interno de la empresa
- Impuestos que discrimina el proveedor en factura (porcentaje de IVA, impuestos internos, percepción y/o retención de IVA, SUSS o ganancias)

Contando con toda esta información es posible ingresar al nuevo proveedor al sistema. Es posible que un sea necesario modificar un proveedor existente por lo que el sistema permite modificarlo e incluso eliminarlo.

Imagen Nro. 9: Print pantalla carga proveedor compras Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.



1.5.3.b Proceso carga de facturas de compras e imputaciones de pagos

Completado el paso anterior, se ingresa a la solapa comprobantes de compras, donde se debe cargar el número de factura recibida, la fecha, el importe neto de IVA y automáticamente el sistema calcula los impuestos discriminados en la factura.

En relación a los pagos de dichas facturas, las imputaciones dependerán de cómo se le abona al proveedor, los medios posibles son:

- Contado efectivo
- Cheques propios de la empresa
- Cheques de terceros
- Cuenta corriente

La carga de una factura de compras genera automáticamente el crédito fiscal en el libro IVA compras del mes en curso, para la visualización de esto, es necesario acceder al módulo de contabilidad.

Imagen Nro.10: Print pantalla carga factura compras Autopack. Fuente: Sistema Autopack Lecar S.A.



1.5.3.c Procedimiento de generación de pagos a proveedores

Para los casos en que el medio de pago seleccionado sea cuenta corriente, los mismos se realizan el quinto día hábil de la semana. Los mismos son preparados y revisados el día anterior. Las facturas se abonan la semana posterior a la que fueron imputadas. Los pagos deben ser perfeccionados con cheques a fecha propios de la empresa o de terceros en el caso de ser posible.

Es política de pago que los cheques emitidos para la cancelación de facturas tengan fecha de vencimiento no inferior a 15 días y que sean emitidos para los días lunes, con el objetivo de la confección de una correcta planificación financiera. Si bien la empresa trabaja con varios bancos, por política, los pagos a proveedores se realizan con cheques de un solo banco a fin de concentrar pagos.

Los cheques deben ser autorizados por la gerencia y firmados por la persona autorizada ante el banco, que para un correcto control, son los propietarios de la empresa.

1.5.3.d Proceso de pagos de impuestos y servicios

A diferencia de los pagos a proveedores, los impuestos y servicios son abonados en efectivo, existiendo alguna excepción. Existe una planilla on line que debe ser actualizada por la administración ante la llegada de un impuesto o servicio, o ante el pago de cualquiera de ellos. Esta planilla puede ser observada por cualquier empleado administrativo, la gerencia e incluso los propietarios. La misma contiene información de que impuesto o servicio hay que abonar, vencimientos, importes y el registro del pago una vez realizado.

Los impuestos y servicios deben ser abonados antes de la fecha de vencimiento, aunque por algún inconveniente financiero puede sobrepasarse esta fecha. Igualmente la administración tiene la obligación de informar el primer día de la semana los próximos vencimientos a la gerencia, quien decide la prioridad de los pagos.

1.5.3.e Archivo de pagos

Los pagos de los diferentes impuestos y servicios se deben realizar de forma cronológica y dentro de un mismo archivo, diferenciando cada servicio por separado. Los impuestos de cada local están centralizados en la administración para lograr un correcto control.

En relación a los proveedores el archivo de sus pagos y facturas sufre el mismo procedimiento que los impuestos y servicios.

1.5.3.f Generación de informes contables y remisión a contaduría

La administración debe generar los libros de IVA, tanto de ventas como de compras, controlarlos con las facturas correspondientes y remitirlos a la contaduría para poder realizar las presentaciones mensuales correspondientes.

El departamento administrativo debe responder y auxiliar al contador de la empresa, en todo lo referente a documentación e informes que sean requeridos por este último.

I.5.4 Declaración de unidades nuevas

1.5.4.a Procedimiento de generación de documentación de ingreso de unidades

Las tres principales y más cotidianas formas de que ingrese una unidad para la venta son las siguientes:

Compra de usados a particulares

En este caso pueden ocurrir dos variantes, por un lado el ingreso de la unidad usada es derivado por la compra de otro vehículo a la concesionaria o simplemente puede ser adquirida sin participar de una operación de venta.

La documentación necesaria para registrar el ingreso del vehículo es la siguiente. Es obligación y responsabilidad de la administración que el cliente entregue la documentación como condición para la efectivización de la operación, o en su defecto cobrarle todos los gastos derivados de obtenerla:

- Comprobante de compra de bienes usados (CCBU)
- Formulario 08 firmado por vendedor/es y/o cónyuge
- Informe o certificado de dominio vigente con historial de patentamientos
- Libre de deuda de impuesto automotor e infracciones
- Verificación policial
- Orden de pago que permite registrar el pago de la unidad
- Título del automotor
- Cedula/s de identificación del automotor (verde) y cedula/s de autorización a circular (azul) en caso de que hubiere.

Compra de unidades 0km por demanda

En el caso de pedidos de unidad 0km para clientes en particulares o por compras de unidades 0km para revender, la documentación es más simple. La administración debe contar con los siguientes documentos:

- Remito de concesionaria oficial
- Autorización para exhibir y exponer para venta la unidad en cuestión

Una vez vendidos estos vehículos se envían los datos del comprador (DNI) a la concesionaria oficial, para que realice la facturación y confeccione la correspondiente documentación para la inscripción inicial del vehículo.

Consignaciones de unidades usadas

Para las unidades consignadas la documentación requerida puede ser separarse en dos etapas: la primera, cuando se deja el automotor para la venta y la segunda, cuando se perfecciona la misma siempre ésta que suceda.

Al momento que se deja para la venta, la administración debe exigirle al cliente:

- Título de automotor
- Cedula de identificación del automotor

- Libre de deuda de infracciones e impuesto automotor
- Mandato consignación que autoriza la venta

Como la unidad no es propiedad de la empresa, el cliente que autoriza la venta antes de presentar la siguiente documentación, querrá disponer del dinero producto de dicha venta:

- Formulario 08 firmado por el vendedor/es
- Verificación policial (F12)
- Informe o certificado de dominio historial
- Manuales y duplicado de llaves

En caso de no contar con esta documentación es deber de la administración cobrar todos y cada uno de los gastos generados para obtener dichos documentos.

1.5.4.b Procedimiento de registración en sistema propio y en Afip

Por disposición de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y con el fin de poder controlar las operaciones de compra venta de vehículos, como así también las posesiones de los contribuyentes, las concesionarias habilitadas deberán registrar los ingresos, los egresos y las modificaciones de cada uno de los vehículos que posea para la venta de forma online.

Las principales tareas que se realizan dentro de este sistema son:

- Altas: cuando un vehículo se dispone para la venta deberá darse el alta en la AFIP ya sea como un mandato consignación o por la compra del vehículo.
- Bajas: en caso de que el vehículo haya sido vendido, lo haya retirado el mandante por algún motivo, un error en la carga, o cualquier otra circunstancia el alta puede y debe ser dada de baja.
- Consultas: dentro de este vínculo el administrador habilitado para este tipo de tareas puede obtener información acerca de altas, bajas, vencimientos de mandatos consignación, etc.

1.5.4.c Generación de certificados de transferencias de automotores

Al igual que la carga de altas y bajas son obligatorias, la AFIP estableció una forma de mayor control acerca de las compra venta de vehículos usados.

En cada trámite de transferencia de una unidad usada, el Registro de la Propiedad del Automotor exige la presentación de un Certificado de Transferencia de Automotores (CETA), el cual informa quien es la persona que transfiere, el porcentaje que posee de dicho bien, quien es el adquiriente y que porcentaje es el que compra. Dicho trámite se realiza por la página web de la AFIP y no excluye la venta de vehículos entre particulares.

Los comerciantes habitualitas, como es el caso de Lecar SA y la mayoría de las concesionarias, poseen un beneficio para la confección de dicho certificado ya que lo pueden generar ellos, ya sea como adquirientes del vehículo o como intermediarios en una compra venta (mandato consignación).

I.5.5 Remisión de documentación

I.5.5.a Procedimiento de requerimientos de organismos externos

Existen organismos externos como son los bancos y las municipalidades que solicitan información de la empresa con el objetivo de mantener una base de datos actualizada.

Los bancos requieren periódicamente la presentación de una carpeta de crédito para renovar los acuerdos que la empresa o aumentarlos en su defecto. Dentro de esta presentación figura documentación de la empresa como son los balances de cierre de ejercicio, ventas post balance, presentación de impuestos societarios, etc.

El departamento administrativo es el encargado de la confección de cada carpeta cuando sea solicitada por el banco o bien por la dirección.

I.5.5.b Procedimiento de envío de documentación importante para la dirección

La documentación importante y relevante para la gerencia de la empresa debe ser dirigida inmediatamente a dicho sector con la finalidad de que los niveles más altos de la empresa tomen debido conocimiento de la urgencia o importancia de dichos documentos.

La forma que se utiliza principalmente para este tipo de envíos es la de escanear cada documento y remitirlo vía mail. Posteriormente se envía el documento original por el medio que se considere necesario.

I.5.5.c Generación planillas de costos de unidades

A medida que se van realizando gastos de reparación o equipamiento sobre las unidades usadas que se encuentran en stock, la administración semanalmente deberá informar por intermedio de una planilla de costos los gastos realizados.

Por lo general existe un stock de 30 unidades, la forma de identificar los gastos con cada unidad es por intermedio del dominio o numero de chasis del vehículo. De esta manera, se podrá conseguir costos más actualizados de cada automotor.

I.5.6 De la situación financiera

I.5.6.a Manejo de documentación bancaria

Es deber del departamento administrativo la recepción, control y archivo de la documentación bancaria que es enviada al concesionario, como así también toda información que es requerida por las entidades bancarias.

Debe existir un legajo propio para cada entidad bancaria con la que se trabaje, donde cada persona con autoridad que necesite el acceso a dichos informes lo pueda hacer sin inconvenientes. El estudio contable debe contar con este tipo de documentación a fin de conciliar cuentas u otro tipo de tareas registrables.

I.5.6.b Procedimiento de consultas de saldos de cuentas bancarias

Diariamente una persona de la administración designada por la gerencia, debe realizar el pedido de saldos de las cuentas bancarias con las que opera la empresa. Este informe junto con el detalle de los cheques emitidos a fecha debe ser enviado a la gerencia y propietarios de la firma a fin de poder contar con un flujo estimado de egresos para el futuro de mediano plazo.

En caso de que la persona designada por la gerencia se encuentre por algún motivo imposibilitada para ese día o por un período de tiempo para realizar la tarea, ésta será realizada por su par o similar. Es confidencial el manejo de claves bancarias ya sean telefónicas o electrónicas. Es política de seguridad la modificación de las claves cada 30 días.

I.5.6.c Procedimiento de realización de depósitos bancarios

Antes de finalizar la semana de trabajo, la gerencia junto a las personas designadas deben consultar saldos bancarios, emitir cheques para proveedores y planificar pagos siempre teniendo como base la proyección mensual.

Luego de consultar los saldos bancarios se establecen los depósitos que son necesarios para el mantenimiento correcto de las cuentas bancarias. Los mismos puede ser realizados por cualquier personal del departamento administrativo y en el caso de que esto sea imposible, deberá delegarse la tarea a algún empleado de otro sector. La administración cuenta con un archivo online, e impreso con los números de cuentas corrientes de cada una de las entidades bancarias.

I.5.6.d Manejo de caja diaria

El manejo de la caja diaria debe ser una tarea exclusivamente desarrollada por una sola persona dentro del departamento de administración. La única persona con acceso a realizar un control estricto del manejo de esta caja es el gerente.

Es política de la empresa no recibir montos de dinero en efectivo dentro de la misma mayores a \$2000 por razones de seguridad. Al existir erogaciones que deben realizarse al contado, ya sea porque el proveedor lo requiera o por conveniencia de la empresa, la administración debe contar con un mínimo de caja para afrontar estos gastos.

El manejo es muy simple y se realiza online de esta forma no es necesario guardar los cambios ya que la página se actualiza automáticamente.

I.6 Manual de políticas y procedimientos de taller

Empresa: Lecar S.A.

Índice

I.6.1 Recepción, entrega y facturación de unidades

I.6.1.a Procedimiento para la recepción de vehículos (armado de orden de reparación)

I.6.1.b Procedimiento de cotización de reparación al cliente y tiempos de trabajo

I.6.1.c Procedimiento de entrega de vehículo y explicación de trabajos realizados

I.6.1.d Procedimiento de facturación y cobranza

I.6.2 Relación y tratamiento del cliente

I.6.2.a De la responsabilidad del personal

I.6.2.b Relacionamiento con los clientes

I.6.2.c Tratamiento de insatisfacción de clientes y sugerencias para solución de posibles inconvenientes

I.6.2.d Informe de problemas o inconvenientes de clientes con la gerencia general

I.6.3 De la garantía y cobertura

I.6.3.a Garantía de los trabajos realizados

I.6.3.b Tiempos de cobertura de garantía

I.6.3.c Responsabilidad del cliente

I.6.3.d Procedimiento de autorización de trabajos a realizar en garantía

I.6.4 Capacitación y evaluación de personal

I.6.4.a Capacitación de personal administrativo de taller (manejo de sistema)

I.6.4.b Programa de capacitación de personal mecánico

I.6.4.c Programa de evaluación continua

I.6.5 Comercialización de post venta

I.6.5.a Políticas de comercialización de servicio

- I.6.5.b Políticas de comercialización de repuestos y accesorios
- I.6.5.c Listas de precios de servicio y venta de repuestos y accesorios
- I.6.5.d Formas de pago
- I.6.5.e Políticas de descuentos otorgados
- I.6.5.f Objetivos de venta de servicio y venta de repuestos y accesorios

I.6.1 Recepción, entrega y facturación de unidades

I.6.1.a Procedimiento para la recepción de vehículos (armado de orden de reparación)

La recepción de los vehículos es una de las etapas más importantes dentro del proceso que pasaremos a llamar servicio. En este paso es fundamental conocer íntegramente y de la forma más desglosada posible los síntomas o inconvenientes que el cliente sufre con su vehículo.

El receptor de la unidad debe estar muy concentrado, anotar cada una de las solicitudes que el cliente le manifiesta y entender de manera general cual podría ser la falla.

La orden de reparación (OR) deberá ser completada en su totalidad, cada uno de sus campos y de manera prolija por las siguientes razones:

- Conocer los inconvenientes del vehículo.
- Diagnosticar más fácilmente las fallas.
- Evitar problemas de responsabilidad.
- Establecer el estado general con que se toma el vehículo para ser reparado.
- Ayudar a establecer plazos de reparación.

Es fundamental que una vez que el receptor anoto cada uno de los inconvenientes o solicitudes del cliente se establezca un plazo aproximado de reparación, el cual deberá ser avisado al cliente, al igual que cualquier variación del mismo.

Existen tareas que son, denominadas en este manual, como comunes. Son aquellas que se realizan asiduamente y por lo tanto se conocen los tiempos de trabajo y los costos aproximados. Las tareas consideradas como no comunes deberán ser cotizadas en el transcurso del día o el tiempo que sea necesario al cliente.

Dentro de las tareas consideradas como comunes encontramos cambios de aceite y filtros, cambio de pastillas de freno, de amortiguadores, alineación, rotación y balanceo de cubiertas, etc.

En el gráfico siguiente se puede observar un modelo de orden de reparación que se utiliza para la recepción de vehículos en el servicio, la misma se realiza por duplicado, una queda al cliente y la otra al taller (firmada por el cliente).

Imagen N° 11: Orden de reparación de vehículo. Fuente: Lecar S.A.

Brasil 402 (Esq. Rioja)
 (CP 5500) - Ciudad - Mendoza
 Tel / Fax: (0261) 424-6200 / 7600
 E-mail: info@grupolecar.com.ar
 Web: www.alfacuyo.com.ar



Cliente:	VIN:	Or. N°				
	Kms:	Receptor:				
Direccion:	F. Venta:	F Ingreso:				
CP/Loc/Pcia:	Modelo:	H Ingreso:				
Telefono 1:	Version:	F Entrega:				
e-mail:	Patente:	H entrega:				
1 Novedad Cliente:						
Diagnostico:						
T. Realizado:	Cod. Oper	Tiempo	Cargo			
2 Novedad Cliente:						
Diagnostico:						
T. Realizado:	Cod. Oper	Tiempo	Cargo			
3 Novedad Cliente:						
Diagnostico:						
T. Realizado:	Cod. Oper	Tiempo	Cargo			
4 Novedad Cliente:						
Diagnostico:						
T. Realizado:	Cod. Oper	Tiempo	Cargo			
5 Novedad Cliente:						
Diagnostico:						
T. Realizado:	Cod. Oper	Tiempo	Cargo			
Ovservaciones:						
Fluidos	Nivel	Agregado	Cambio	Facturacion	Fact. No:	Retiró (Cliente)
Ac. Motor:				1) Mano de Obra Mecanica	\$	Aprobó (Conc.)
Ref. Motor:				2) Mano de Obra Chapa/Pintura	\$	
Ac.Caja:				3) Trabajos de Terceros	\$	
Ac. Difer:				4) Repuestos Mecánica	\$	
Liq Freno:				5) Repuestos Chapa/Pintura	\$	
					\$	
				Total	\$	

1.6.1.b Procedimiento de cotización de reparación al cliente y tiempos de trabajo

Luego de la recepción de la unidad, junto con el jefe de taller se deben realizar los diagnósticos correspondientes a aquellas tareas que se clasifiquen como no comunes para poder determinar los costos y el plazo necesario para su resolución.

Las tareas comunes son informadas en el momento que el cliente deja la unidad, donde se determinan plazos y costos aproximados, salvo inconvenientes extras que surjan durante la reparación.

Los precios de cada uno de los servicios son exclusivamente dispuestos por el jefe de taller, quien dispone de una tabla de precios que es consensuada periódicamente con la gerencia general. En relación a trabajos no habituales, cada caso se resuelve puntualmente entre el jefe de taller y el gerente.

1.6.1.c Procedimiento de entrega de vehículo y explicación de trabajos realizados

Cada operario que realizó un trabajo sobre una unidad en particular debe anotar en la OR propia del vehículo cual fue la tarea realizada y el tiempo que le consumió. En caso de no haberlo resuelto, se lo deberá informar al jefe de taller.

Es muy valioso el aporte en la OR de cada persona que realiza una tarea. El jefe de taller debe ir chequeando que las tareas que le encomendaron cada uno de los clientes haya sido resuelta y a medida que esto ocurra, él mismo deberá probar que el inconveniente ha sido solucionado.

Una vez que el jefe de taller probó la unidad deberá solicitar al receptor del vehículo que se comunique con el cliente para informarle de que la misma ya se encuentra disponible. Así mismo, previa revisión de los precios con el jefe de taller, el receptor también informará el costo del servicio.

El vehículo es entregado por el jefe de taller únicamente, salvo que por fuerza mayor éste no lo pueda hacer por lo que deberá hacerlo el receptor de unidades. En este paso es deber informarle al cliente los trabajos realizados y cada una de las soluciones que se le dieron a sus solicitudes, siempre con la OR en mano.

1.6.1.d Procedimiento de facturación y cobranza

Como se estableció antes, este paso es realizado por el receptor de las unidades, quien cuenta con un sistema de facturación por servicios realizados lo que incluye los costos derivados de repuestos y/o accesorios, como así también los de mano de obra.

Es necesario que esta facturación sea aprobada por el jefe de taller y en los casos que lo requiera por el gerente, quien es el único autorizado para realizar una excepción por un servicio realizado. En cambio, el jefe de taller tiene la autoridad de otorgar oportunamente algún descuento.

Con la factura sellada en mano y la correspondiente OR firmada, el cliente puede retirar la unidad.

I.6.2 Relación y tratamiento del cliente

I.6.2.a De la responsabilidad del personal

Es responsabilidad de los empleados atender de forma correcta a cada uno de los clientes e intentar satisfacer sus necesidades.

Los empleados deben estar dispuestos a recibir todo tipo de instrucción técnica y comercial necesaria para una mejor atención y desarrollo de su labor, como así también la empresa de brindarle todos los elementos necesarios para su correcta capacitación.

El personal debe cumplir con las políticas y procedimientos marcados en el presente manual y ante cualquier requerimiento de cambio deberá informarlo a la gerencia.

I.6.2.b Relacionamiento con los clientes

El tratamiento con los clientes debe ser por sobre todo cordial. Sin excusas deberá lograr la satisfacción de los clientes ya sea dando solución a su inconveniente o mejorando el servicio con algún tratamiento adicional.

El taller deberá asegurar la entrega de la facturación correcta con el detalle expreso de los trabajos realizados. Es fundamental, al momento de la entrega del vehículo que sean explicados cada uno de los trabajos realizados y los recursos utilizados para su solución.

Para mantener un trato cordial y una fidelización del cliente existen algunas recomendaciones a tener en cuenta:

- Revisión de calidad de los trabajos realizados y su correcta resolución.
- Explicación de cada tarea realizada.
- Exhaustivo diagnóstico de los síntomas mencionados.
- Seguimiento de los clientes.
- Asegurar recursos necesarios para correcto tratamiento del servicio.
- Capacitación constante del personal.

I.6.2.c Tratamiento de insatisfacción de clientes y sugerencias para solución de posibles inconvenientes

Ante una situación de insatisfacción de un cliente el taller debe actuar de manera rápida e intentar lograr en la conciencia del cliente que éste taller es el mejor lugar para encontrar solución a sus problemas.

Se debe demostrar que ante la presencia de errores, los cuales pueden ser posibles, éste taller es su lugar de confianza para subsanar sus problemas.

El jefe de taller deberá tener la instrucción necesaria para poder lidiar con este tipo de situaciones, pudiendo de esta forma aclarar el problema y tomar una decisión rápida y ventajosa para el cliente insatisfecho.

1.6.2.d Informe de problemas o inconvenientes con clientes a la gerencia general

Semanalmente es deber del jefe de taller informar al gerente de la empresa acerca de los problemas suscitados durante ese transcurso de tiempo, a fin de lograr obtener un control del servicio que ofrece el taller.

Dicho informe deberá contar con los siguientes puntos:

- Problema encontrado (detalle completo)
- Cliente (nombre, dirección, teléfono, mail)
- Fecha de ingreso y egreso
- Unidad relacionada
- Solución (si hubo)

Es aconsejable para el bienestar de la empresa y su crecimiento que la gerencia se ponga en contacto con el cliente para evaluar la resolución del inconveniente y medir su satisfacción.

Es importante determinar la causa del problema y si la misma fue derivada de una mala predisposición del personal y evaluar las medidas necesarias a tomar.

I.6.3 De la garantía y cobertura

1.6.3.a Garantía de los trabajos realizados

La empresa en general y el taller en particular deberán dar una garantía por los trabajos realizados no mayor a los tres meses de uso. La misma no incluye todas aquellas tareas o bienes que se consideran como consumibles, es decir, lavados, lubricantes, filtros, etc.

La misma garantía esta validada por la OR y la factura que se les entrega al cliente al momento de retirar el vehículo del taller firmada por el jefe de taller.

1.6.3.b Tiempos de cobertura de garantía

El tiempo cubierto por los trabajos realizados es de tres (3) meses. Salvo los casos de los servicios y/o bienes que se consideran consumibles.

Los casos de excepción de extensión de garantía por los trabajos deberán ser autorizados expresamente por el jefe de taller y la gerencia de la empresa.

El jefe de taller deberá atender cada caso en garantía de forma especial, evaluar, auditar y decidir si realmente es un problema derivado del trabajo realizado o una mala práctica del cliente, siempre teniendo en cuenta el lema de que el cliente es la razón de vivir de la empresa.

1.6.3.c Responsabilidad del cliente

El cliente que reclama un trabajo en garantía deberá ser atendido especialmente por el jefe de taller, quien determina la necesidad de reconocimiento de tal tarea.

Las responsabilidades del cliente son las siguientes:

- Realizar los trabajos en los tiempos determinados por el taller.
- Realizar los mantenimientos del vehículo en éste taller.
- Respetar y adecuarse a las solicitudes de tratamiento de la unidad emitidas por el taller.
- Abonar los servicios realizados en los tiempos determinados por el taller.
- Confiar en el servicio y la atención ofrecida por éste taller.

I.6.4 Capacitación y evaluación de personal

1.6.4.a Capacitación de personal administrativo de taller (manejo de sistema)

Como se menciona anteriormente existe un sistema de generación de OR, pedidos y facturas. Es necesario que el personal administrativo que se encuentre en el área del taller tenga pleno conocimiento y entrenamiento del uso de este sistema.

A su vez, el jefe de taller también deberá manejar a la perfección este programa para poder controlar y auditar los trabajos, los repuestos cargados y en caso de ser necesario otorgar descuentos.

El sistema que se utiliza se denomina Autopack el cual es un software enlatado realizado a medida para concesionarios de autos. Posee dos módulos importantes para el taller, el de repuestos y el de servicios.

En el módulo de repuestos se encuentra todo lo referido al stock de mercaderías de taller existentes, permite cargar nuevos pedidos, realizar remitos y facturar por separado un repuesto o accesorio sin necesidad que estos formen parte de un servicio. Además, emite informes de stock, ventas y compras.

El módulo de servicios permite cargar trabajos realizados discriminando los repuestos y/o accesorios relacionados, de la mano de obra utilizada. Emite informes de ventas por fechas, costos de los trabajos y rentabilidad obtenida.

Es necesario que cada persona que ingrese al Taller, específicamente al área administrativa, sea capacitada de forma íntegra sobre el manejo de este sistema.

1.6.4.b Programa de capacitación de personal mecánico

Es obligación de la empresa de brindar un programa de capacitación acorde a las necesidades de conocimiento técnico del personal del Taller. Para ello es fundamental contar con los recursos necesarios y establecer los tiempos para cumplir con estas actividades de capacitación.

Además de ser un punto necesario y determinante a la hora de desarrollo y crecimiento de la empresa y de el taller, la capacitación debe ser tomada por la empresa como una inversión y por tanto un incremento en los activos, en este caso del conocimiento de la empresa.

Debe ser política de la empresa incrementar el capital intelectual de los empleados del taller, en dos aspectos importantes:

- Capacitación técnica
- Capacitación comercial y relacionamiento con el cliente.

Es fundamental lograr que esta capacitación no sólo sea al ingreso del empleado al taller, sino dure en el tiempo. Dicho programa deberá contar con diferentes etapas en busca del mejoramiento continuo.

1.6.4.c Programa de evaluación continua

Más allá de la capacitación integral que deberá recibir el operario en el taller deberá existir y es obligación de la empresa contar con un programa de mejora continua, donde los empleados deben ser evaluados en forma constante.

Este paso es muy importante para lograr la calidad requerida por el mercado y de esta manera se podrá implementar un sistema de control de gestión más fácilmente.

I.6.5 Comercialización de post venta

1.6.5.a Políticas de comercialización de servicio

El taller deberá intentar conseguir la mayor cantidad de utilidades posibles respetando las siguientes premisas:

- Calidad en la atención al cliente.
- Tareas realizadas bien y de una sola vez.
- Utilizar mano de obra calificada.
- Disponer de repuestos de calidad.

El servicio utilizará los siguientes puntos claves de comercialización:

- Minimizar costos a fin de ofrecer el mejor precio del mercado.
- Utilizar publicidad convencional gráfica y por recomendaciones.
- Ofrecer mano de obra calificada y repuestos de excelente calidad.
- Atender al segmento de mercado de vehículos con relativamente poco uso.

1.6.5.b Políticas de comercialización de repuestos y accesorios

Con respecto a las políticas de comercialización de repuestos y accesorios, las ventas pueden estar destinadas a consumidores finales o responsables inscriptos como talleres externos.

Las facturas deberán incluir la siguiente información: razón social, domicilio, condición frente al IVA, detalle del producto vendido, subtotal y en caso de haberse realizado, el descuento otorgado.

Es política de la empresa no mantener un stock elevado de repuestos, sino trabajar bajo demanda de pedidos que se realizan y lograr mantener una logística eficiente.

Todos aquellos repuestos que sean consumidos por el taller propio deberán ser remitidos como órdenes internas y facturados por el módulo de Servicios.

1.6.5.c Listas de precios de servicio y venta de repuestos y accesorios

Los precios de la mano de obra del taller deberán ser acordes con los precios de la competencia y con los costos propios. Se asignará a los fines de estudios de rentabilidad un margen no superior al 40%.

Con respecto a los repuestos y accesorios, al costo de cada producto se deberá adicionar un margen de rentabilidad el cual se estima oscila entre el 20% y el 40% de acuerdo a cada mercadería en particular.

1.6.5.d Formas de pago

Las formas de pago que se deben ofrecer son:

- Contado - efectivo
- Tarjetas de débito
- Tarjetas de crédito
- Cheques propios
- Cheques de terceros
- Documentos

Estas formas de pago pueden combinarse entre sí y deben ir de acuerdo a la venta que se realice teniendo cuenta el monto y las cantidades consignadas. Salvo en el caso de abonar de contado, los otros medios deberán ser comprobados e incluso autorizados por el jefe de taller.

1.6.5.e Políticas de descuentos otorgados

Como se dijo anteriormente los descuentos solo pueden ser otorgados por el jefe de taller por escrito. Las bonificaciones podrán oscilar entre el 5% y el 10%. Los casos que excedan estos límites deberán ser autorizados por la gerencia y por escrito.

1.6.5.f Objetivos de venta de servicio y venta de repuestos y accesorios

De manera trimestral entre la gerencia general y el jefe de taller, se deberán establecer los objetivos de venta del taller. Es fundamental la participación de este último, ya que su sueldo dependerá de manera variable de los ingresos y utilidades generadas por el Servicio.

Es necesario tener en cuenta la estacionalidad con que cuentan este tipo de actividades para la determinación de los objetivos los cuales deberán ser alcanzables y reales.

La fijación de nuevos objetivos dependerá también del análisis del último trimestre y del obtenido en el mismo período en años anteriores.

CAPÍTULO II

Calidad

El presente capítulo intenta definir los principales puntos de la calidad, el alcance que tiene la misma dentro de la organización y los beneficios de una acertada gestión de la calidad. Como así también los costos de la misma y los de no ejercerla. La gestión de los procesos y el control de la calidad.

II.1 Nociones generales de calidad

En la búsqueda de poder definir “calidad” se pueden encontrar muchas y muy variadas opiniones, aunque se podría inferir que todas apuntan hacia el concepto de “cumplir con los requerimientos del cliente”.

La palabra calidad es definida en la mayor parte de los diccionarios como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla en relación con las restantes de su especie (Álvarez, 2004).

Según Álvarez (2004), hoy es indispensable sobrevivir con calidad en un mundo cada vez más competitivo y precisamente la libre competencia se fundamenta en objetivos de calidad y cada vez más empresas del mundo buscan este objetivo.

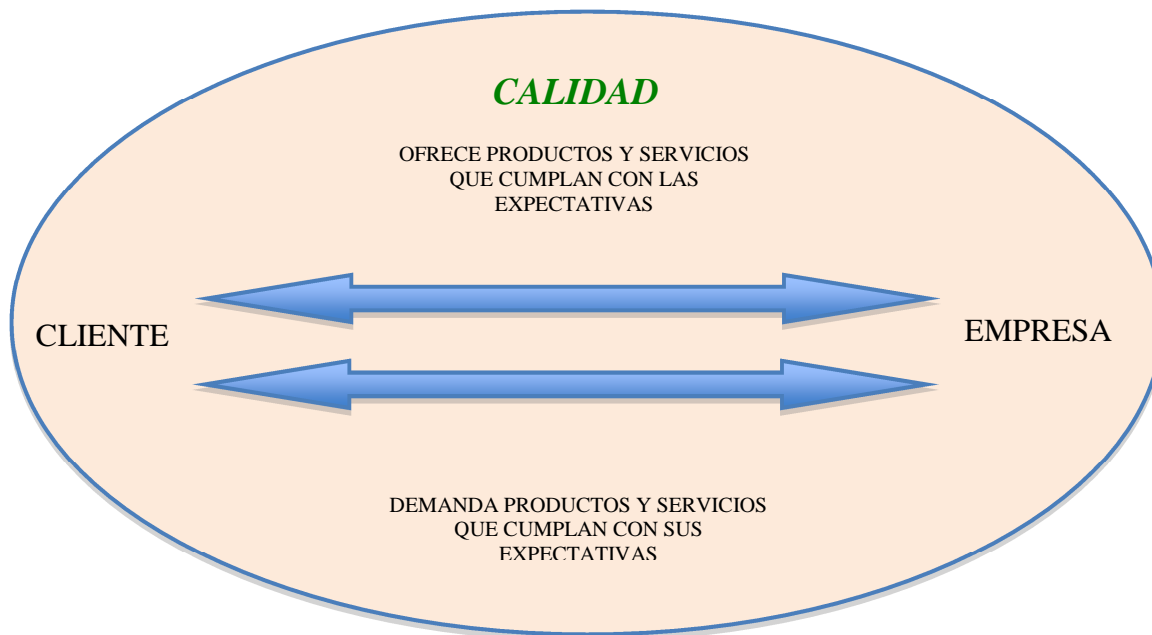
Según Juran (aiteco.com), “calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los cliente y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto”

Muchos autores la definen como “el grado de satisfacción del cliente”, o desde el punto de vista opuesto, la no calidad es “no cumplir con las especificaciones de un producto”.

Una aclaración importante a realizar es la de establecer que no solo los productos poseen atributos pasibles de calidad, sino también los servicios son medibles por su calidad.

Por tal motivo, para este autor se podría decir que “una vez conocidas las necesidades del cliente y determinados los requerimientos, la calidad es asegurar que los atributos de los productos o servicios cumplan con los mismos”. Para verlo de manera más simple y clara:

Gráfica Nro. 3: La calidad en relación a las empresa y clientes. Fuente: Elaboración Propia



II.2 Gestión de la calidad

Gestión de la calidad es el proceso que involucra a la empresa, sus empleados, clientes, proveedores y terceros, por el cual el empresario, gracias a la excelencia de sus proveedores y empleados, desarrolla productos o presta servicios que cumplan con las necesidades de los clientes.

La calidad es un esfuerzo integrado de todas las organizaciones y en este sentido debe ser considerada como un sistema (Álvarez, 2004).

Por tal motivo es de fundamental importancia generar:

- Vínculos estrechos con los proveedores
- Seleccionar el personal adecuado para el trabajo
- Conocer los requerimientos de los clientes
- Asegurar el diseño y planificación de los procesos
- Contar con la infraestructura necesaria
- Producir productos o brindar servicios superadores

La organización debe planificar y diseñar procesos de calidad a lo largo de toda su organización, desde el operario más bajo en la escala hasta el propietario. De esta manera podrá identificar, por intermedio de controles, posibles falencias y errores corregibles.

Se debe generar en la empresa un sentimiento de pertenencia al proceso de gestión de la calidad, de esta manera el empleado sentirá como suyo e importante el aporte que realiza y se lograrán mejores resultados.

A criterio del autor de este trabajo, una correcta gestión de la calidad no sólo involucra a la empresa, sus empleados, proveedores y clientes, sino también a la sociedad en general ya que generar productos y/o servicios de calidad ayuda a aumentar el nivel de estándares de vida de las personas que rodean a la empresa.

A continuación, se establecen los pasos básicos a seguir en la gestión de la calidad:

II.2.1 Determinar necesidades y requerimientos del cliente

Si la organización puede determinar cuáles son las necesidades que posee un sector económico y establecer cuáles son los requisitos con los que debe cumplir un producto o servicio, posee un valor diferencial sobre la competencia.

Se puede realizar un acercamiento a las necesidades de las personas, utilizando la famosa pirámide de Maslow:



Imagen Nro. 12: Pirámide de Maslow. Fuente: Internet, disponible en <http://davidmaestre.com/2007/07/piramide-de-maslow.html> [noviembre, 2010].

Posteriormente se puede ir acotando el análisis conociendo el sector económico en cuestión: por la edad, las preferencias, el sexo, las actividades que realiza, el nivel socio cultural, etc.

II.2.2 Planificar y diseñar procesos de calidad

La calidad debe ser planificada y diseñada por la organización, de esta forma se pueden asegurar los materiales con los que se trabajan, los procesos que se siguen, el cumplimiento de los empleados y por ende, la satisfacción del cliente.

Es fundamental apoyarse en los Manuales de Procedimientos con los que cuenta la empresa, de esta forma todos y cada uno de los integrantes del proceso general de gestión de calidad conocerán los puntos críticos del mismo.

Como en todo proceso, es de vital importancia, la retroalimentación por parte de los clientes, a fin de conocer los errores que se cometieron para poder ir solucionándolos en el camino. La mejora debe ser continua e involucra a la planificación y al diseño desde sus raíces.

II.2.3 Seleccionar personal interno calificado

Si se cuenta con un cliente interno comprometido con su rol dentro del proceso de gestión de calidad es seguro que la empresa obtendrá beneficios sobresalientes, se diferenciará de sus competidores y alcanzará un reconocimiento social elevado.

Para una correcta selección de personal calificado se deben establecer normas y requisitos a cumplir en el proceso de reclutamiento y selección, como por ejemplo definición del perfil del puesto.

Es un trabajo muy arduo el comprometer a los empleados con el proceso, pero no imposible. Con la ayuda de estímulos e incentivos, ya sean económicos o anímicos, se puede lograr que cada empleado más allá del puesto que ocupa, sienta que la calidad del producto o servicio terminado pasa por sus manos.

II.2.4 Seleccionar y contratar proveedores responsables

El contar con materiales y servicios profesionales dentro de nuestro proceso de desarrollo del producto permite a la empresa obtener mayor seguridad en el cumplimiento de los requerimientos por parte del cliente.

Si la empresa va a contratar un nuevo proveedor o cambiará el que posee, sería más ventajoso investigar acerca de cuáles son aquellos con los que cuenta nuestra competencia, los que poseen mayor trayectoria en el mercado, etc.

La empresa debe entender que es su responsabilidad atender las falencias o errores de sus proveedores, como así también tomar las recomendaciones que ellos le realizan, siempre que las considere como válidas. Es fundamental definir en qué parte del proceso se involucra tal o cual proveedor.

II.2.5 Generar productos y/o servicios que se acoplen a los requerimientos del cliente

Al generar los productos terminados la empresa deberá determinar si los mismos cumplen o no con los requerimientos de sus clientes, definidos en el primer paso. Por tal razón es necesario implementar controles durante todo el proceso para poder evaluar y eventualmente corregir errores.

En esta etapa, el cliente es quien nos da su retroalimentación acerca de si la empresa entendió cuáles eran sus necesidades. En varias oportunidades, un gran desarrollo en el entendimiento de los requerimientos del cliente, se transforma en un proceso de generación de producto muy simple.

II.2.6 Promover la mejora continua

Como en la mayoría de los procesos administrativos la secuencia de cada uno de los pasos no finaliza, este proceso no es la excepción. La organización con la ayuda del feedback de sus empleados, proveedores y clientes, con controles permanentes y evaluaciones continuas; puede lograr mejorar constantemente.

De esta manera al obtener resultados negativos, la empresa podrá realizar los cambios que crea pertinentes para mejorar. Por este motivo es la revisión y evaluación se convierte en el input del proceso.

II.3 Costos y beneficios de la calidad en la organización

Siempre ante un proyecto que se va a evaluar lo primero que se analiza son los beneficios que se obtendrán con el mismo y cuáles son los costos que se deberán incurrir para alcanzarlos.

Si hablamos de beneficios versus costos en calidad no son una excepción a la regla anterior. Los principales beneficios que se pueden obtener al aplicar gestión de la calidad son:

- Mejorar el rendimiento de la empresa.
- Diferenciarse de la competencia.
- Evitar gastos innecesarios.
- Disminuir errores en trabajo.
- Mejorar el ambiente de Trabajo.
- Eficientizar los procesos.

En fin, pueden ser numerosas las ventajas que se obtienen al establecer un sistema de gestión de calidad en una organización. Todos pueden resumirse en uno muy simple: **generar valor a la empresa.**

Para entender acerca de los costos de aplicar calidad se debe hablar necesariamente de “costos de la no calidad”. Estos son las pérdidas, roturas, gastos innecesarios, recursos desperdiciados, tiempo perdido, etc., que la empresa incurre por no aplicar un sistema de calidad.

Por lo general se entiende que al aplicar un nuevo sistema de control de procesos, recursos y tareas se tendrá que afrontar muchos y muy elevados costos ya sea una organización pequeña o amplia. La medición de tiempos y recursos, la realización de controles generan nuevos costos. Pero ha sido comprobado que si por ejemplo una empresa x tuviera que medir los materiales o recursos que se pierden por no hacer las cosas bien, sin duda que aplicaría calidad en toda su empresa.

Entre la diversa bibliografía consultada se pudo encontrar una clasificación de los costos de la calidad y la no- calidad, que parece más acorde a nuestros fines; según Aiteco (Consultora especializada en Calidad) existen cuatro costos asociados a los conceptos ya nombrados:

- ⇒ Costos de prevención: son aquellos derivados de acciones que tienden a evitar costos innecesarios. Tratan de evitar que se produzcan errores. Se pueden considerar “de calidad”, ya que su objeto es reducir los costos que se pueden considerar como de no-calidad.
- ⇒ Costos de evaluación: nacen en aquellas ocasiones en que la empresa que aplicó costos de prevención y no está segura de que hayan sido efectivos. Surgen al corroborar el resultado que produce en el cliente un producto terminado o servicio prestado.
- ⇒ Costos por fallos internos: son costos en los que incurre la empresa como respuesta a fallas del personal interno durante los procesos o actividades que son anteriores a la prestación del servicio o la entrega del producto final.
- ⇒ Costos por fallos externos: se pueden definir como aquellos costos que se generan a posteriori de la entrega del producto y que podrían ser evitados si la aplicación de evaluación fuese efectiva.

II.4 Gestión de los procesos

Dentro lo que se denomina gestión de calidad, una parte muy importante es la gestión de los procesos, Como se observa en la imagen N° 13 el proceso involucra personas, procedimientos, recursos y materiales que ingresan y salen. Dentro de la empresa, cualquiera sea su tamaño, existen muchos procesos que se interrelacionan y que forman así parte de un proceso más amplio, los cuales deben ser gestionados.

A lo largo de la historia las empresas poseían una visión de organización funcional y departamental basadas en distribución de cargos, en la especialización de tareas, etc. En el mundo actual esto lentamente se ha ido modificando, si bien nunca dejarán de existir las divisiones funcionales (ya que son necesarias), es fundamental que las empresas y organizaciones centren su visión de calidad en torno a sus procesos.

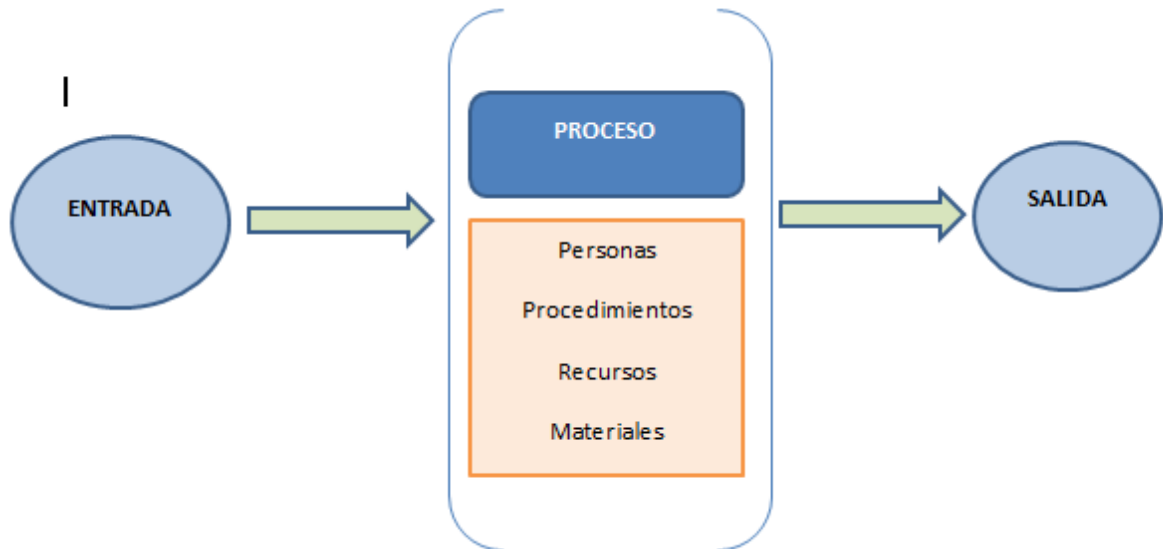
Para lograr una correcta gestión de los procesos y alcanzar resultados como reducción de costos y tiempos y aumentar la eficiencia, es importante que la empresa logre documentar los procesos de la manera muy clara para ser entendidos por todos los miembros de la organización, definir objetivos prudentes pero exigentes; y determinar las personas responsables y los límites que poseen.

II.5 Control de la calidad: métodos y herramientas

Existe una relación muy estrecha entre los términos control y calidad. Se puede inferir que gracias al control se obtiene calidad. A lo largo de la historia se ha demostrado que las organizaciones que poseen fuertes estructuras de control, generan productos y/o servicios de calidad.

Las nuevas tendencias marcan que si bien es necesario un control de las actividades por algún organismo externo a la empresa, es imperante fortalecer en el empleado interno el concepto de autocontrol. El personal revisa de acuerdo a los objetivos de sus actividades si la labor realizada se acopla a ellos.

Imagen N° 13: Diagrama proceso simple. Fuente: Elaboración Propia.



El principal objetivo de lograr que el empleado se controle a sí mismo, asistido por el control externo, es conseguir el mejoramiento continuo, obteniendo mayor eficiencia, disminuyendo errores y fallas.

Según Aiteco, existen numerosos métodos y técnicas que ayudan al control de la calidad y por ende, al mejoramiento continuo. Algunas de ellos son:

- ⇒ Despliegue de la función calidad
- ⇒ Diagrama de Pareto
- ⇒ Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)
- ⇒ Diagrama de dispersión
- ⇒ Hojas de verificación
- ⇒ Histogramas
- ⇒ Tormenta de ideas
- ⇒ Diagrama de afinidad
- ⇒ Diagrama de flujo
- ⇒ Diagrama de matriz
- ⇒ Diagrama de árbol

A nuestros fines, sólo definiremos algunos de ellos:

- Despliegue de la función calidad (QFD)

Se podría decir que es como un sistema estructurado que permite identificar cuáles son las necesidades del cliente y como puedo satisfacerlas de la mejor manera. Muchas veces se puede lograr un excelente producto o servicio a un costo bajo, pero si realmente éste no logra llegar al cliente y satisfacer su necesidad no tendrá sustento en el tiempo.

Este sistema utiliza lo que se denomina Casa de la Calidad, la cual se refiere a una matriz donde intervienen los requisitos de calidad, las necesidades del cliente y las características del producto intentando conseguir la mejor conjugación de estos factores.

➤ Diagrama de causa – efecto

Este diagrama fue creado por Kaoru Ishikawa, como también se lo conoce. Es una herramienta que permite identificar qué elementos son factores o causas de los que son efectos o consecuencia de los primeros. De esta manera facilita que las personas se concentren en lo primordial del problema de calidad a resolver y no se desvíen por factores externos.

➤ Diagrama de matriz

Esta herramienta permite identificar relaciones de cualquier índole ya sean, causa – efecto, requerimiento de calidad – característica de producto, etc.

Ayuda a observar claramente las relaciones, roles y responsabilidades que existen entre los factores de un proceso.

Estas herramientas y métodos son de gran utilidad en empresas donde no se encuentran definidos patrones de comportamiento, normas de calidad, manuales de procedimientos, etc. Permiten identificar rápidamente las variables que intervienen con el objetivo principal de que las características de un producto y/o servicio satisfagan las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO III

Instrumentos de Certificación de Normas de Calidad

Como se dijo al final del capítulo anterior las organizaciones o empresas en busca de satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar una diferenciación, pueden utilizar un instrumento de distinción que es la certificación de normas, logrando así que una organización externa a la empresa certifique que tanto los productos y/o servicios como los procesos propios de la empresa son de calidad.

Desde nuestro enfoque nos centraremos en las NORMAS ISO y dentro de ellas en las 9001 del año 2008, pero también a nivel nacional existen las Normas IRAM.

III.1 Normas ISO 9000

III.1.1 Definición

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados que determinan qué elementos deberían participar de un sistema de gestión de calidad de una organización o empresa. Se ha podido observar en algunos casos que el acrónimo ISO ha sido mal construido, ya que ISO “International Standard Organización” es incorrecto. La expresión correcta del término es “International Organization for Standardization”.

Uno se podría preguntar de donde surge esta organización? La misma está basada en el consenso de los representantes de organismos de normalización de los países que lo integran. A su vez estos últimos se encuentran integrados por representantes de las industrias, comercios y gobierno de cada nación.

ISO es una organización no gubernamental que establece un puente entre el sector público y privado. Es el mayor desarrollador y editor mundial de normalización de estándares. (Sobre ISO, www.iso.org)

Para poder comprender más la definición expuesta de normas, deberíamos conocer primeramente que es un Sistema:

“Un sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí”.

Según Buckley (1970) “un sistema es un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente esta relacionado por lo menos con varios otros, de modo mas o menos estable, en un lapso dado”.

“Un sistema es definido como una representación de objetos, eventos, procesos o sistemas” según Johnson, Kast y Rosenzweig (1971).

Los elementos que forman parte de este sistema de gestión de calidad, son principalmente: manuales de calidad, manuales de procedimientos, procesos, capacitación, registros, etc. Los cuales se deben relacionar entre si para alcanzar el objetivo de calidad.

Es fundamental que los mismos se encuentren documentados. Por ese motivo el fin principal de este trabajo es el formular y documentar manuales de políticas y procedimientos como un ante trabajo para una futura certificación de normas.

Si bien las normas ISO definen los requisitos o enunciados mínimos a cumplir para alcanzar la certificación de normas, ellas no definen el sistema en sí o como debe ser realizado.

III.1.2 Tipos

Las normas ISO 9000: 2000 están formadas principalmente con las siguientes normas de calidad:

- ⇒ ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Define los términos que se encuentran relacionados con calidad, y los lineamientos generales para los sistemas de gestión de calidad.
- ⇒ ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Ya más profunda que la anterior, establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad.
- ⇒ ISO 9004: Sistemas de Gestión de Calidad – Directrices para la mejora del desempeño. Intenta ir más allá que la ISO 9001 buscando la mejora continua del sistema.

Como dijimos anteriormente este trabajo se enfocará principalmente en las normas ISO 9001: 2008. La misma utiliza un enfoque basado en los procesos, determinando los requisitos mínimos de un sistema de gestión de calidad.

Según la traducción oficial de ISO 9001: 2008, un proceso es “una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”

Cada proceso que posee la empresa forma parte, junto con otros, de uno mayor. Por ejemplo, si nos centramos en el departamento de compras de una empresa X, éste está compuesto por varios procesos adentro como “Proceso de selección de proveedores”, “Proceso de pedido de mercaderías, “Proceso de pago a proveedores en cuenta corriente”, etc.

Asimismo la empresa forma parte de procesos mas complejos y amplios, donde es un eslabón que se interrelaciona con proveedores y clientes con el fin de satisfacer las necesidades de estos últimos.

III.1.3 Alcance

Las Normas ISO son de carácter internacional y como se dijo antes surgen del consenso de organismos de normalización de diferentes países. Sirven no sólo para empresas que desean demostrar la calidad en sus localidades sino que les permite transgredir esos límites.

Estas normas son genéricas por lo que pueden ser adaptables a cualquier tipo de organización o empresa mas allá de los productos o servicios que presten, su tamaño, el mercado que atiendan o si son públicas o privadas.

Hay tres requisitos generales con que deben cumplir las empresas para certificar normas y ellos son:

- Satisfacción del cliente,
- Requisitos legales y reglamentarios.
- Requerimientos propios de la organización.

Anteriormente se podía certificar normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 o ISO 9003:1994. Luego al salir la ISO 9001 del año 2000 las anteriores fueron sustituidas. Esto permite a las organizaciones:

- Poseer mayor flexibilidad para documentar
- Disminuir los requerimientos de la documentación
- Describir más claramente las actividades de la empresa

Este organismo internacional continuamente va realizando modificaciones sobre las normas existentes intentando mejorar la satisfacción de los clientes, como por ejemplo las ISO 9001: 2008 que sigue los lineamientos de la del año 2000, realiza algunas adiciones y supresiones.

Según las ISO 9001:2008 la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación de dicho sistema están influenciados por:

- ⇒ El entorno de la organización, cambios en dicho entorno y los riesgos asociados,
- ⇒ Sus necesidades cambiantes,
- ⇒ Sus objetivos particulares,
- ⇒ Los productos que proporcionan,
- ⇒ Los procesos que emplea,
- ⇒ Su tamaño y la estructura de la organización.

III.2 Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad

Como se dijo anteriormente nos centraremos en las normas ISO 9001, ya que en ella se determinan los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

En lo siguiente nos referiremos a Sistema de Gestión de la Calidad como SGC.

Este sistema de gestión de la calidad debe funcionar como un todo organizado para que se pueda lograr garantizar la calidad de los productos y servicios que se producen y prestan.

Con esta norma es factible que una empresa pueda adaptar sus procesos y procedimientos ya existentes para poder cumplir con los requisitos de la ISO 9001.

Los puntos que siguen son tomados de la norma ISO 9001:2008. Aquí se trata de esbozar sólo las partes que consideramos como fundamentales para lograr un acercamiento inicial.

III.2.1 Requisitos generales

Al ser el SGC un proceso muy complejo que incluye a su vez varios procesos, las empresas deben documentarlo, aplicarlo, mantenerlo y mejorarlo continuamente.

Por tal motivo, las empresas, primeramente deben:

- Identificar los procesos.
- Determinar las interrelaciones entre ellos.
- Establecer la metodología para lograr eficiencia.
- Asegurar disponibilidad de recursos para la implementación.
- Controlar, medir y analizar.
- Realizar acciones correctivas buscando el mejoramiento continuo.

III.2.2 Requisitos de la documentación

Para un eficiente manejo de la documentación se debe hablar de:

- Políticas y objetivos de calidad
- Manual de calidad
- Procedimientos que requiere la norma
- Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de procesos.

Ahora bien, para entender más profundamente los requisitos se hablará de:

Manual de calidad en el cual se deben establecer claramente los procedimientos y procesos del sistema de gestión de la calidad y el mismo debe ser utilizado como guía permanente.

Es muy importante el control de documentos del sistema por lo que se debe documentar un procedimiento con respecto a la creación, uso, revisión, modificación, disponibilidad y obsolescencia de documentos sobre calidad.

Los registros son un tipo de documento legibles y de fácil acceso. Son fundamentales en el proceso de documentación ya que permiten registrar la información ya sea en forma escrita o digital.

III.2.3 Responsabilidad de la Dirección

La implementación de SGC debe ser una decisión estratégica organizacional. La Dirección juega un papel fundamental y comprometido con el mismo.

La Dirección debe:

- ⇒ Transmitir a toda la organización lo importante que es satisfacer las necesidades de los clientes que atiende como así también los requisitos legales.
- ⇒ Fijar una política de calidad por escrito, entendible por toda la empresa y que sea adecuada a los fines de la organización.
- ⇒ Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad por lo que es imperioso realizar una planificación del SGC correcta y que tenga por fin cumplir con los requerimientos y objetivos de calidad, los que deben ser acordes a la organización en cuanto a tamaño, tipo, mercado, etc.; y por sobre todo medibles y alcanzables.
- ⇒ Definir responsabilidades, autoridades, y comunicación del SGC: deben establecerse que rol desempeñará cada persona de la empresa dentro del sistema de calidad. La dirección deberá tener un representante que se encargue de implementar y mantener los procesos, informar sobre el desempeño y eficiencia del SGC; asegurar la disponibilidad de los recursos para el correcto desenvolvimiento de los participantes.
- ⇒ Realizar revisiones del SGC con la finalidad de poder obtener resultados de los procesos y la conformidad del producto, detectar errores y aplicar medidas correctivas para lograr la mejora continua con relación a los requerimientos del cliente.

III.2.4 Gestión de los recursos

La organización debe gestionar los recursos necesarios para aplicar y sostener el sistema de gestión de calidad. Esto incluye:

- Provisión de recursos materiales necesarios
- Capacitación de las personas en cuanto a las actividades que realizan, su rol dentro del SGC y técnicas estadísticas. Resulta más eficaz cuando la capacitación se documenta y planifica.
- Proveer la infraestructura adecuada para el correcto desempeño del sistema. Esto involucra edificios, equipos, espacios de trabajo, transporte, servicios, etc.
- Gestionar un ambiente de trabajo propicio para el eficaz desempeño de los empleados.

III.2.5 Realización del producto

Dentro del proceso de la realización del producto, se debe hablar principalmente de los siguientes puntos:

- *Planificación:* la organización debe planificar y establecer los procesos oportunos para la confección del producto o servicio de manera que estén acordes al resto de los procesos del SGC.
- *Enfoque hacia al cliente:* la organización debe determinar los requisitos del producto en relación a los requerimientos del cliente y los legales, como así también cualquier otro requisito necesario para el uso o necesidad de la organización.
- *Diseño:* este punto es fundamental ya que si un diseño tiene errores durante el proceso de fabricación no es posible corregirlo. Por tal motivo, se deben realizar pruebas continuas, borradores, prototipos, etc. con el fin de poder evitar errores. Los elementos de salida del diseño son los elementos de entrada del desarrollo. Como se puede entender, cualquier cambio, modificación o mejora del diseño debe ser documentada, estableciendo las autoridades y responsabilidades.
- *Desarrollo:* en esta etapa la organización debe realizar el producto o servicio una vez aprobadas todas las etapas del diseño. Antes de proveer al cliente el producto se deben realizar todas las pruebas necesarias de factibilidad de uso y ajuste del mismo.
- *Compras:* la función de compras es fundamental dentro del proceso de realización del producto ya que podría influir en la fabricación del producto. Se deben realizar evaluaciones y selección de proveedores, como así también, describir exactamente que es lo que se necesita, controlarlo y aprobarlo por escrito.
- *Producción y prestación del servicio:* la organización debe contar con procedimientos escritos definiendo las tareas y lineamientos para la producción. Es importante el registrar los procesos, el material utilizado y el personal calificado en cada etapa del proceso para lograr trazabilidad y de esta manera poder identificar lotes no conformes de producción. Se debe poder clasificar los lotes de producción en conformes y no conformes y así, identificar los errores cometidos, para realizar acciones correctivas.
- *Control de dispositivos de seguimiento y de medición:* como se ha establecido anteriormente, la organización debe realizar controles y seguimientos constantes y en cada etapa del proceso de desarrollo del producto; para esto debe contar con dispositivos de seguimiento y medición los cuales deben calibrarse, verificarse, ajustarse, protegerse y por último evaluar de manera constante para comprobar su eficacia.

III.2.6 Medición, análisis y mejora

Las organizaciones, para poder certificar normas, deben demostrar la conformidad del producto o servicio que brindan. Es necesario planificar, diseñar e implementar procedimientos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Normalmente se utilizan métodos que permiten hacer mediciones como pueden ser las técnicas estadísticas.

Con el fin de lograr el principal objetivo del SGC, la satisfacción del cliente, la organización debe evaluar el desempeño de este sistema por medio de auditorias internas planificadas a intervalos temporales. La misma debe ser realizada por personal ajeno al responsable de la actividad auditada, con la finalidad de establecer acciones correctivas y/o preventivas donde se considere una no conformidad.

Es importante identificar dentro de la planificación las personas involucradas en las auditorias como así también las responsabilidades de las personas del área auditada.

Una vez identificados producto no conformes, éstos pueden ser reprocesados para cumplir con los requisitos, reclasificados para otro uso o bien rechazados definitivamente. De cada acción tomada, deben efectuarse registros para continuar la mejora.

Para lograr identificar errores es fundamental la recopilación y análisis de datos durante todo el proceso de sistema de gestión de la calidad. Existen técnicas estadísticas como los histogramas, gráficos de control, diagrama de Pareto, etc. Utilizando este tipo de instrumentos se podrá obtener información acerca de la satisfacción del cliente, la conformidad del producto, los procesos de producción y compra.

Es imperioso identificar dos tipos de acciones:

- Correctivas: son aquellas que se aplican cuando se descubre una no conformidad de un producto terminado o por la queja de un cliente.
- Preventivas: son las que se deben realizar cuando se observan causas potenciales de no conformidad.

La mejora continua del sistema de gestión de la calidad se logra utilizando las políticas y objetivos de calidad, la recolección y análisis de datos, los resultados de las auditorias, la aplicación de acciones correctivas y preventivas y la revisión de todo el sistema por la dirección.

CONCLUSIONES

Como se ha podido aprender en el presente trabajo, para una organización que se encuentra en pos del crecimiento es fundamental la estructuración de procesos, normas y procedimientos. Por ello se establece que el uso de manuales de políticas y procedimientos en cada una de las áreas de la empresa es imperioso.

Si bien Lecar S.A. es una empresa que cuenta con cierta trayectoria y prestigio dentro del mercado automotor en la Provincia de Mendoza la formulación y documentación de manuales administrativos es necesaria para el correcto y productivo desarrollo de la firma.

Dicha registración de estos manuales, permiten responder a las preguntas formuladas en la introducción y también conocer la principal problemática a nivel social y organizativo con el que cuenta la empresa hoy, ya que:

- Todo el personal de la firma puede actuar de la misma forma ante una situación particular.
- El ingreso de nuevos empleados, no se vuelve una tarea torturante para los directivos en pos de la enseñanza.
- Se logra un mejor ambiente y relación laboral entre los empleados y a su vez con la dirección de la empresa.

A lo largo del presente trabajo no sólo conocimos los aspectos relevantes de las empresas pequeñas y familiares si no, también la situación actual de la empresa Lecar S.A., su estructura, ventajas y entorno. Además se formularon los manuales de políticas y procedimientos para los departamentos de administración, ventas y taller.

Seguidamente hemos intentando lograr un acercamiento de los conceptos de calidad, de no calidad, sistema de gestión de la calidad, registro de actividades, responsabilidad de la dirección, certificación de normas de calidad, etc. Si bien el propósito principal de este trabajo esta cumplimentado con la formulación de los nombrados manuales, se pretende que la empresa tome conciencia de las ventajas de aplicar calidad, y el valor agregado que genera la certificación de normas.

Podemos afirmar que teniendo formulados manuales de políticas y procedimientos de una empresa, será más sencillo y menos costoso para la organización la aplicación y uso de estos manuales, como así también establecer bases para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en el futuro.

Siguiendo en la misma línea de pensamiento, podemos asegurar que una vez generado un correcto sistema de gestión de calidad y el compromiso empresarial y humano sobre los conceptos de vivir la calidad como una cultura, la certificación de normas es un proceso que aunque arduo, será muy satisfactorio.

Para concluir podemos decir que cada vez es mayor la cantidad de empresas que descubren los beneficios y ventajas que brinda el correcto manejo de los recursos por intermedio de la aplicación de normas de calidad.

Asimismo, recomendamos a Lecar S.A. la aplicación y uso de estos manuales, para poder incrementar sus activos y rentabilidad, logrando satisfacer a sus clientes y de esta forma a la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Manuel. 2004. *El Liderazgo de la Calidad*. Editorial Santillana. Buenos Aires, Argentina, 56 páginas.
- BUCLEY, Walter. 1970. *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina, 320 páginas.
- DAFT, Richard L. 2003. *Administración*. 6ta Edición. Editorial Thomson, 782 páginas.
- DE LA CUESTA ÁVILA, José. 1967. *Organización y Métodos de oficina*. Revista de Administración Pública Nro.25. Buenos Aires, Argentina.
- HERNANDEZ, Sergio y Rodríguez. 2006. *Introducción a la Administración*. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill, 355 páginas.
- EVANS, James R. – LINDSAY, William M.. 2006. *Administración y Control de la Calidad*. 6ta Edición. Editorial Thomson.
- JARAMILLO, Víctor. 2002. *Las Empresas familiares frente a la implementación de Sistema de Control de Gestión*. Forum Empresarial. Universidad de Puerto Rico. San Juan, Puerto Rico, 81 páginas.
- JOHNSON Richard, KAST Fremont y James ROSENZWEIG. 1971. Teoría, integración y administración de sistemas. Limusa, México, 399 páginas.
- LARDENT, Alberto R. 1976. *Metodología del Análisis y diseño de Sistemas Administrativos*. 2da Edición. Buenos Aires, Argentina, 378 páginas.
- STONER, James A., FREEMAN Edward R. Y GILBERT Jr, Daniel R. 2009. *Administración*. 6ta Edición. Pearson Educación, 630 páginas.
- MAÑAS Alba E. 1990. *Organización y Métodos*. Seminario. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- ROMERO, Matías. 2010. *Práctica de Trabajo sobre Empresa Lecar S.A*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina, 21 páginas.

Páginas, Boletines y Publicaciones consultadas

- IRAM-ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos* (Segunda Edición, Suiza, 2008).
Dirección Nacional del Registro de la Propiedad del Automotor y créditos prendarios (DNRPA).
Boletines Estadísticos, en www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/index.html (Consulta: Octubre 2010)
- Gestión de Calidad, en www.aiteco.com/calquees.htm (Consulta: Septiembre de 2010).
- Costes de Calidad, en www.aiteco.com/ctcostes.htm (Consultada: Octubre 2010)
- Sobre ISO, en www.iso.org/iso/about.htm, (Consulta Octubre de 2010).

Diarios Los Andes. 14/11/2010. El sueño del millón está cerca. Mendoza, Argentina.

Segundo Congreso de Calidad en la Gestión. 2010. *Aprender con el ejemplo*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. (Participante como Asistente).

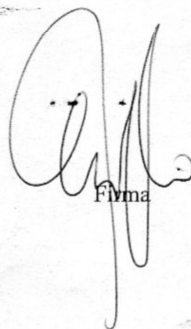
Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 21 de Mayo de 2012

Romero Matias Gastón
Apellido y Nombre

21729
N° Registro


Firma