



CONTROL INTERNO EN EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

FERNANDA LAURITA

2013

## RESUMEN

El control interno no asegura a una empresa la consecución de sus objetivos, pero si le permite promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a prácticas ordenadas por la gerencia. Es decir, un sistema de control interno, diseñado de acuerdo a las características particulares que distinguen a toda organización, es uno de los pilares fundamentales en los que la dirección puede apoyarse para llevar a cabo su gestión. El presente trabajo final de graduación se realizó con el objetivo de diseñar e incorporar actividades de control a los circuitos llevados a cabo en una pequeña empresa, cuya actividad principal es el transporte de cargas generales, nacional e internacional. Al mismo tiempo, se consideró apropiado ordenar los procedimientos actualmente desarrollados por la organización en los circuitos objeto de estudio, con la finalidad de que las actividades de control incorporadas, permitan el logro de los objetivos planteados.

Toda la propuesta estará orientada al desarrollo de un adecuado sistema de control interno, adaptado, como anteriormente se mencionó, a una pequeña empresa familiar, que permita a todos los integrantes involucrarse con este sistema y al mismo tiempo evite que la dirección base el control y la supervisión únicamente en la confianza que deposita sobre su personal.

## ABSTRACT

Internal control does not ensure a company achieve its objectives, but allows you to promote operational efficiency and encourage adherence to practices mandated by management. That is, a system of internal control, designed according to the particular characteristics that distinguish every organization, is one of the pillars on which management can rely on to carry out their management. The final graduation present work was performed with the aim of designing and incorporating control activities undertaken circuits in a small company, whose main activity is the transportation of general cargo, national and international. At the same time, it was considered appropriate to order the procedures currently undertaken by the organization in the circuits under study, in order to control the activities incorporated, allowing the achievement of the objectives.

The whole proposal is aimed at developing an adequate internal control system, adapted, as previously mentioned, to a small family business that allows all members to get involved with this system and at the same time prevent the base address and control surveillance only to his reliance on his staff.

## ÍNDICE

Capítulo I: tema y objetivos.....	15
1. Tema .....	15
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. General .....	15
1.2.2. Específicos.....	15
Capítulo II: marco teórico .....	16
1. Organización .....	16
1.1. Funciones de la administración .....	16
1.2. Empresa familiar .....	16
2. Control interno .....	17
2.1. Concepto .....	17
2.2. Limitación del control interno.....	19
2.3. Componentes de control interno .....	19
2.3.1. Entorno de control .....	20
2.3.1.1. Factores del entorno de control .....	20
2.3.1.1.1. Integridad y valores éticos .....	20
2.3.1.1.2. Consejo de administración.....	21
2.3.1.1.3. Estructura organizativa .....	22
2.3.2. Evaluación de los riesgos .....	23
2.3.2.1. Riesgos .....	24
2.3.3. Actividades de control .....	25
2.3.4. Información y comunicación .....	28

2.3.4.1. Comunicación interna .....	29
2.3.4.2. Comunicación externa.....	30
2.3.5. Supervisión .....	31
2.4. Responsables del control interno.....	32
3. Operaciones básicas de una empresa.....	34
3.1. Ventas y cuentas a cobrar .....	34
3.1.1. Recepción y aprobación del pedido .....	35
3.1.2. Despacho y entrega de la mercadería.....	36
3.1.3. Facturación, registración y control .....	36
3.2. Cobranzas.....	38
3.3. Compras y cuentas a pagar .....	39
3.4. Pagos.....	42
3.5. Mantenimiento y control de bienes de uso .....	43
3.5.1. Incorporación.....	44
3.5.2. Bajas.....	44
3.5.3. Administración de su uso .....	45
4. Control interno en empresas familiares .....	45
Capítulo III: metodología .....	47
Capítulo IV: diagnóstico .....	49
1. Empresa .....	49
1.2. Reseña histórica .....	49
1.3. Actividad .....	49
1.4. Misión, visión, valores .....	50

1.5. Organigrama .....	51
1.6. Funciones .....	51
1.7. Instalaciones.....	52
1.8. Principales clientes .....	53
1.9. Principales proveedores.....	53
1.10. Análisis del sector .....	54
2. Análisis del sistema de control interno .....	57
3. Descripción de circuitos .....	61
3.1. Ventas/cuentas por cobrar.....	61
3.1.1. Ventas/cuentas por cobrar, cliente: XX SA .....	61
3.1.2. Ventas/cuentas por cobrar, cliente: YY SA .....	64
3.1.3. Ventas/cuentas por cobrar, cliente: otros .....	66
3.2. Compras/cuentas por pagar.....	67
3.2.1. Compras/cuentas por pagar, insumo: combustible .....	68
3.2.2. Compras/cuentas por pagar, insumo: neumáticos .....	71
3.2.3. Compras/cuentas por pagar, insumo: repuestos .....	72
3.2.4. Compras/cuentas por pagar, servicio: tercerización de reparaciones .....	72
3.2.5. Compras/cuentas por pagar, adquisición: rodados .....	73
3.2.6. Compras/cuentas por pagar, adquisiciones: otras.....	74
3.3. Bienes de uso .....	74
3.3.1. Incorporación de rodados .....	75
3.3.2. Administración del uso de rodados: documentación .....	75
3.3.3. Administración del uso de rodados: mantenimiento y reparación.....	79

3.3.4. Administración del uso de rodados: resguardo físico .....	79
3.3.5. Baja de rodados.....	80
4. Análisis FODA.....	80
4.1. Fortalezas .....	81
4.2. Debilidades .....	81
4.3. Oportunidades .....	81
4.4. Amenazas.....	82
Capítulo V: desarrollo .....	83
1. Objetivo: incorporar actividades de control.....	92
1.1. Circuito ventas/cuentas por cobrar .....	93
1.1.1. Cliente: XX SA.....	93
1.1.2. Cliente: YY SA.....	102
1.1.3. Cliente: otros .....	109
1.1.3.1. Servicio de exportación iniciado desde las instalaciones.....	110
1.1.3.2. Servicio nacional iniciado desde las instalaciones .....	118
1.1.3.3. Servicio nacional de retorno a las instalaciones .....	122
1.1.4. Circuito ventas/cuentas por cobrar, actividades comunes.....	125
1.1.4.1. Planilla de facturación .....	125
1.1.4.1.2. Emisión de notas de créditos .....	127
1.1.4.2. Modalidades de cobranzas .....	128
1.1.4.3. Recibos de cobranza .....	132
1.1.4.4. Valores al cobro.....	133
1.1.4.5. Envío de resumen de cuenta a clientes.....	135

1.1.4.6. Envío de facturas al contador .....	136
1.2. Circuito compras/cuentas por pagar .....	137
1.2.1. Inventario inicial de insumos.....	137
1.2.2. Creación de áreas restringidas .....	139
1.2.3. Confección de orden de retiro interna.....	140
1.2.4. Planilla de stock de insumos.....	141
1.2.5. Punto de re-pedido .....	143
1.2.6. Definición de responsables de compra.....	144
1.2.7. Establecimiento de límites de compra .....	144
1.2.8. Solicitud de cotización a proveedores.....	145
1.2.9. Confección de legajo de compras .....	146
1.2.10. Legajo de proveedores.....	147
1.2.11. Procedimiento de compras/cuentas por pagar – cuenta corriente .....	148
1.2.12. Procedimiento de compras/cuentas por pagar – contado.....	156
1.2.13. Procedimiento para compra de combustible en viaje .....	161
1.3. Circuito bienes de uso.....	164
1.3.1. Incorporación de rodados .....	164
1.3.2. Administración del uso de rodados.....	166
1.3.2.1. Actividades inherentes a documentación.....	166
1.3.2.1.1. Respaldo de legajo de rodado .....	171
1.3.2.1.2. Arqueo inicial de documentación .....	172
1.3.2.2. Actividades inherentes a reparación y mantenimiento .....	174
1.3.2.2.1. Reparación en la empresa .....	174



1.3.2.2.2. Mantenimiento .....	177
1.3.2.2.3. Tercerización de reparación.....	180
1.3.2.2.3.1. Tercerización de reparación por desconocimiento .....	180
1.3.2.2.3.2. Tercerización de reparación por localización del rodado .....	184
1.3.3. Baja de rodados .....	188
2. Objetivo: desarrollo de ambiente de control.....	190
2.1. Área de auditoría interna .....	191
2.1.1. Ventas/cuentas por cobrar .....	192
2.1.2. Compras/cuentas por pagar .....	197
1.2.5. Bienes de uso .....	201
1.2.6. Proyección de auditoría interna .....	203
2.2. Manual de conducta interno.....	204
2.3. Jornadas de capacitación.....	205
2.3.1. Logística, administración y gerencia .....	206
2.3.2. Conductores.....	206
Anexo I.....	212
Anexo II.....	218
Anexo III .....	219
Anexo IV .....	220
Anexo V .....	224
Anexo VI.....	227
Anexo VII.....	228

Anexo VIII.....	229
Anexo IX.....	230
Anexo X.....	231
Anexo XI.....	232
Anexo XII.....	233
Anexo XIII.....	234
Anexo XIV.....	235
Anexo XV.....	235
Anexo XVI.....	235
Anexo XVII.....	236
Anexo XVIII.....	237
Anexo XIX.....	238
Anexo XX.....	239
Anexo XXI.....	240
Anexo XXII.....	241
Anexo XXIII.....	242
Anexo XXIV.....	243
Anexo XXV.....	244
Anexo XXVI.....	244

Anexo XXVII .....	245
Anexo XXVIII .....	246
Anexo XXIX.....	247
Anexo XXX.....	248
Anexo XXXI.....	248
Anexo XXXII .....	249
Anexo XXXII I.....	250
Anexo XXXIV.....	251
Anexo XXXV .....	252
Anexo XXXVI.....	253
Anexo XXXVII.....	253
Anexo XXXVIII .....	254
Anexo XXXIX.....	255
Anexo XXXX.....	256
Anexo XXXXI.....	257
Anexo XXXXII.....	258
Anexo XXXXIII .....	259
Anexo XXXIV.....	260
Anexo XXXXV .....	261

Anexo XXXXVI.....	261
Anexo XXXXVII.....	262
Anexo XXXXVIII.....	263
Anexo XXXIX.....	263
Anexo XXXXX.....	264
Anexo XXXXXI.....	265
Anexo XXXXXII.....	266
Anexo XXXXXIII.....	267
Anexo XXXXXIV.....	268
Anexo XXXXXV.....	269
Anexo XXXXXVI.....	269
Anexo XXXXXVII.....	270
Anexo XXXXXVIII.....	271
Anexo XXXXXIX.....	272
Anexo XXXXXX.....	273
Anexo XXXXXXI.....	274
Glosario.....	275
Bibliografía.....	277

## INTRODUCCIÓN

El control interno no asegura a una empresa la consecución de sus objetivos, pero si le permite promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a prácticas ordenadas por la gerencia. Por ello, se concluye, que un sistema de control interno, diseñado de acuerdo a las características particulares que distinguen a toda organización, es uno de los pilares fundamentales en los que la dirección puede apoyarse para llevar a cabo su gestión.

El presente trabajo final de graduación se realizó con el objetivo de diseñar e incorporar actividades de control a los circuitos llevados a cabo en una pequeña empresa, cuya actividad principal es el transporte de cargas generales, nacional e internacional. Al mismo tiempo, se consideró apropiado ordenar los procedimientos actualmente desarrollados por la organización en los circuitos objeto de estudio, con la finalidad de que las actividades de control incorporadas, permitan el logro de los objetivos planteados.

Para maximizar los beneficios de un sistema de control interno, las actividades de una organización deben llevarse a cabo dentro de un adecuado ambiente de control. Es por ello, que es también un objetivo del presente trabajo, desarrollar un ambiente apropiado, adaptado a las principales características que diferencian a una empresa familiar y en particular a la empresa objeto de estudio.

Para la consecución de ambos objetivos, incorporación de actividades de control y desarrollo de un ambiente de control, la propuesta consiste en el desarrollo en primer lugar de documentos que respalden las operaciones llevadas a cabo por la organización. Dicha documentación de respaldo constituirá, junto a la redefinición y establecimiento de un orden en

las actividades de los circuitos objeto de estudio, la base para la incorporación de las actividades de control.

La propuesta presentada a la empresa contendrá al mismo tiempo una definición formal de los puestos de trabajo que intervienen en los circuitos, estableciendo claramente responsabilidades y oportunidad en la que las tareas deben ser desarrolladas. Conjuntamente se propone la creación de un sector de auditoría interna, quien tiene a cargo la tarea de supervisión.

El proyecto incluye la creación de un manual que plasme lo que la dirección concibe como una conducta apropiada.

Toda la propuesta estará orientada al desarrollo de un adecuado sistema de control interno, adaptado, como anteriormente se mencionó, a una pequeña empresa familiar, que permita a todos los integrantes involucrarse con este sistema y al mismo tiempo evite que la dirección base el control y la supervisión únicamente en la confianza que deposita sobre su personal.

## CAPÍTULO I: TEMA Y OBJETIVOS

### 1. TEMA

Diseño e implementación de procedimientos de control interno en la empresa O.L., dentro de los circuitos compras/pagos, ventas/cobros y bienes de uso: rodados.

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. GENERAL

- Implementar procedimientos de control en los circuitos compras/pagos, ventas/cobros y bienes de uso que le otorguen a la empresa O.L. mayor seguridad y confiabilidad en sus operaciones.

#### 1.2.2. ESPECÍFICOS

- Evaluar los actuales circuitos de compras/pagos, ventas/cobros y bienes de uso, determinar los controles existentes en ellos y detectar las deficiencias de estos últimos.
- Incorporar actividades de control en dichos circuitos, que le otorguen a la empresa la seguridad razonable de que solo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas y que todas las transacciones autorizadas se inician, ejecutan y registran.
- Proponer el desarrollo de un ambiente de control adecuado, aportando un marco para que el personal de la empresa comprenda, se comprometa e involucre con el sistema de control interno y en el cual la supervisión no descansa en la confianza de las personas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 1. ORGANIZACIÓN

“Una organización es un grupo de personas organizadas en forma sistemática, reunidas para un propósito definido” (Decenzo y Robbins, 2002, pág. 3) .

La administración es el proceso que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos fijados. Dicha administración es llevada a cabo por la Gerencia o Dirección e incluye las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control (Decenzo y Robbins, 2002)

#### 1.1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

- Planificar: hace referencia al establecimiento de metas y estrategias para alcanzarlas;
- Organizar: incluye el establecimiento de funciones, la determinación de responsabilidades;
- Dirigir: esta función incluye la comunicación, motivación y orientación de los recursos (humanos y materiales) de la organización;
- Controlar: proceso de vigilar y medir el desempeño real alcanzado, compararlo con lo planeado e iniciar acciones tendientes a corregir los desvíos (Decenzo y Robbins, 2002).

#### 1.2. EMPRESA FAMILIAR

“Una empresa familiar se define como una empresa de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión. La naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable” (Longenecker, Moore; Petty, Palich, 2007, pág. 103).



“Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso tanto en la sociedad argentina como en el mundo. Quizás no sean las más importantes al momento de las grandes decisiones de la economía mundial, pero sí son el motor que impulsa a cualquier economía” (Press, 2011, pág. 22)

## 2. CONTROL INTERNO

### 2.1. CONCEPTO

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables” (Coopers y Lybrand,

1997, pág. 16)

Siguiendo a los autores Coopers y Lybrand se entiende al control interno como un proceso, aun cuando el control ejercido por la administración se presenta aislado del resto de las funciones, el control interno forma parte de todas ellas. Así, los autores expresan la conveniencia de que los controles estén incorporados y no añadidos (Coopers y Lybrand, 1997), razón por la cual se considera importante considerar los controles como parte de la empresa y de la definición de puestos.

El proceso de control interno es efectuado por todas las personas que integran una organización, incluyendo la dirección, el consejo de administración y el resto de los empleados. Destacándose al consejo de administración como uno de los elementos más importantes (Coopers y Lybrand, 1997).

Cuando la organización es una pequeña empresa, se debe considerar que en ellas es frecuente la inexistencia de un consejo de administración. Incluso es usual que la dirección sea ejercida por el o los propietarios, quienes al mismo tiempo realizan una supervisión directa.

El Dr. José Luis Pungitore define el sistema de control interno como “un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es:

- Evitar la comisión de errores y fraudes
- Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización

Sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa” (Pungitore, 2006, pág. 39).

Se caracteriza al control interno como preventivo, es decir, destinado a prevenir y evitar que sucedan situaciones que dificulten a las empresas alcanzar sus metas, por lo que se afirma que el control que se ejerza no debe estar destinado a detectar dichas situaciones (Pungitore, 2006).

## 2.2. LIMITACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno solo brinda una seguridad razonable acerca de logro de los objetivos del ente (Coopers y Lybrand, 1997). Esto debido a situaciones que se presentan en la vida de las organizaciones, tales como errores cometidos por las personas que integran la empresa, elusión de los controles en forma intencionada.

No se debe olvidar que cuando nos referimos a empresas pequeñas y como ya se menciono antes, es común que sea el propietario del ente quien desarrolle las funciones de dirección y supervisión en forma directa. Esto puede generar la omisión de controles por parte del dueño, ya no hablando aquí de la existencia de intención en hacerlo, sino provocado por la sobrecarga de tareas en una sola persona.

Por último no se debe olvidar el costo de establecer controles, en este sentido se debe evaluar la relación costo-beneficio, la cual determinara la configuración y profundidad del sistema (Pungitore, 2006).

## 2.3. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno está integrado por cinco componentes relacionados entre sí. Éstos constituyen lo que una empresa necesita para alcanzar la consecución de sus objetivos. Dichos componentes son los siguientes:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control

- Información y comunicación
- Supervisión (Coopers y Lybrand, 1997)

### 2.3.1. ENTORNO DE CONTROL

Se puede hablar del entorno de control como el ambiente en el cual los integrantes de una empresa realizan sus tareas, ambiente conformado por la integridad, los valores éticos de todos los empleados, pero principalmente de la dirección. Es el estilo de dirección, el cual depende de la cultura que impere en la organización, el que define el contexto en el cual van a desenvolverse todos los empleados.

El entorno de control es considerado la base para el resto de los componentes (Coopers y Lybrand, 1997).

#### 2.3.1.1. FACTORES DEL ENTORNO DE CONTROL

##### 2.3.1.1.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

“Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos” (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 28)

Tanto la integridad como los valores conforman la cultura corporativa. Esta cultura es un reflejo de la orientación de la dirección a comportarse en forma íntegra en todo su accionar. También refleja los valores que la misma posee, los cuales deben encaminarse a influenciar a aquellos que se conduzcan en distinto sentido.

Al definir una organización como un conjunto de personas, no se debe olvidar que estas en reiteradas oportunidades poseen intereses distintos y en ocasiones opuestos a los organizacionales. Alcanzar el equilibrio y alienación de los mismos es posible por medio de una cultura corporativa compartida por todos los integrantes de una empresa.

No se debe olvidar que un reglamento o código de conducta escrito acerca de las reglas éticas que deben respetarse no es garantía de que las mismas se apliquen (Coopers y Lybrand, 1997). Por lo tanto es la dirección quien debe demostrar mediante su accionar lo que se considera un buen comportamiento. Y en especial es una tarea que le corresponde a la dirección, otorgar importancia al control, de lo contrario será poco probable que el resto de los niveles de la organización lo consideren importante.

#### 2.3.1.1.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración influye en gran medida el entorno de control. Un consejo de administración efectivo, que garantice la eficiencia del control interno, depende de ciertos factores como el grado de independencia respecto de la dirección, de la posibilidad de cuestionar el accionar de estos últimos. Depende también de la experiencia y calidad de sus miembros (Coopers y Lybrand, 1997).

Es poco probable toparse con una pequeña o mediana empresa que utilice un consejo de administración, menos aun que el mismo este conformado por consultores externos. Una opción a esta falta es contratar la asesoría de consultores externos.

### 2.3.1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos” (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 34).

La estructura organizativa debe diseñarse en base a la autoridad y responsabilidad que se desea otorgar, permitiendo al mismo tiempo una adecuada comunicación. Este diseño también estará influenciado por el tamaño de la organización (Coopers y Lybrand, 1997).

Al momento de diseñar la estructura se define la autoridad que se delegara y la responsabilidad que acompañara a cada puesto. Se plantea en este momento el desafío de delegar solamente en la medida necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Para conseguirlo es importante que los integrantes de la organización conozcan cuales son las actividades que deben realizar así como los límites en las mismas.

En las pequeñas empresas el diseño de la estructura organizativa suele ser más sencillo, contando la misma con pocos niveles. Incluso, como ya se comentó, las tareas de dirección, gestión y supervisión son llevadas a cabo por los propietarios de la organización, con poca o escasa delegación de actividades. Se puede decir entonces que la estructura en la mayoría de estos entes no está formalmente definida, pero sí debería existir un claro mensaje desde la dirección acerca del rol a desempeñar por cada área, al igual que una clara definición de los límites y responsabilidad de los mismos.

### 2.3.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Las empresas deben enfrentarse a riesgos, que afectarán la consecución de sus objetivos, los cuales deberán haberse definido previamente. La evaluación de los riesgos, como el segundo componente de control interno, consiste en detectar y analizar estos factores que pueden afectar el logro de las metas, para estar preparados para gestionarlos (Coopers y Lybrand, 1997).

Los objetivos pueden clasificarse dentro de tres categorías:

- Objetivos relacionados con las operaciones: “se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas” (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 44)
- Objetivos relacionados con la información financiera: están relacionados con la necesidad de contar con información financiera confiable en la cual basarse para la toma de decisiones y a reducir la posibilidad de falsificación de dicha información (Coopers y Lybrand, 1997)
- Objetivos de cumplimiento: están vinculados con el cumplimiento de leyes y normativas de origen externo a la empresa, pero a las cuales está sujeta (Coopers y Lybrand, 1997).

En empresas pequeñas es poco frecuente que los objetivos se establezcan en forma formal, por el contrario se trata más bien de un establecimiento informal. Esto no quiere decir que ellas no posean objetivos, toda organización tiene como objetivo alcanzar un determinado nivel de rentabilidad, de igual modo busca la protección de su patrimonio.

En cuanto a las leyes y normas que deben respetar, aun cuando el cumplimiento de estas no sea un objetivo definido formalmente, las empresas deberán ajustarse a ellas.

Normalmente las Pymes no preparan su información en estados financieros como sucede con empresas de mayor envergadura, pero ello no implica que las primeras también necesiten disponer de datos confiables para tomar decisiones.

#### 2.3.2.1. RIESGOS

Las organizaciones deberían tener en cuenta todos los riesgos que puedan surgir y afectar su rendimiento. Coopers y Lybrand proponen identificarlos dentro de 2 categorías

A NIVEL DE EMPRESA: los riesgos pueden ser causados por factores externos e internos

A NIVEL DE ACTIVIDAD: aquí los riesgos se identifican para cada actividad de la empresa (Coopers y Lybrand, 1997)

Identificados los riesgos, los mismos deberán ser analizados con el fin de poder estimar el impacto que podrían tener sobre la empresa, para luego concentrarse en investigar la forma más conveniente de gestionarlos.

Analizar un riesgo implica estimar su importancia al igual que su probabilidad de ocurrencia. Por último corresponderá analizar las acciones para gestionarlos (Coopers y Lybrand, 1997).

Toda organización está sujeta a la posibilidad de que ocurran cambios en la economía, el mercado, la reglamentación o en sus propias actividades. Estos cambios pueden tornar el sistema



de control interno ineficaz. Por ello, resulta clave contar con información precisa y oportuna acerca de estos riesgos, para así poder responder (Coopers y Lybrand, 1997).

En una empresa pequeña la identificación de riesgos y la posibilidad de que se produzcan cambios en el entorno, puede provenir de la interacción que normalmente efectúa el propietario con actores externos a la empresa como clientes, proveedores, profesionales. Al igual que la identificación de riesgos internos puede lograrse por el contacto con sus empleados (Coopers y Lybrand, 1997).

### 2.3.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

“Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización” (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 67).

Estas actividades de control se realizan en toda la empresa. Consisten en normas y procedimientos que buscan lograr que las personas que conforman el ente cumplan con las pautas definidas por la dirección como las necesarias para alcanzar los objetivos (Coopers y Lybrand, 1997).

Los controles establecidos pueden ser de distinto tipo, así podemos encontrarnos con controles preventivos, por ejemplo, en la rama de actividad del transporte, objeto del presente trabajo, podemos mencionar la limitación al acceso al depósito de repuestos. Este tipo de control es que se aplica durante la realización de las acciones.

Existen también controles correctivos, como es el caso de una conciliación bancaria, el cual se lleva a cabo luego de cumplido un procedimiento.

Los controles pueden estar orientados a un determinado objetivo como contar con información fiable, pero al mismo tiempo estar contribuyendo a alcanzar el objetivo de cumplir con la normativa vigente respecto de los libros contables que deberán confeccionar los comerciantes, por ejemplo.

José Luis Pungitore plantea normas generales para el establecimiento de controles, los cuales resultan de aplicación común a todas las áreas de una empresa (Pungitore, 2006). Las normas son las siguientes:

- Evitar zonas grises: estas zonas son las que se producen cuando no existe una clara definición de las tareas a cargo de sector, lo que imposibilita delimitar la responsabilidad de los mismos.
- Formalización de operaciones por escrito: se refiere a la necesidad de formalizar las operaciones que lleve a cabo la empresa en algún tipo de formulario. Este además de describir la tarea que se realiza, se utiliza para dejar asentadas las decisiones y aprobaciones que se realicen en relación a la operación. Contar con esta documentación permite, además de lograr delimitar responsabilidades y disponer de con información, contar con el respaldo exigido en ocasiones por la normativa vigente como en el caso de la rendición de una cobranza efectuada presentando el recibo de cobro.
- Autorización de operaciones: se debe establecer en forma clara quien puede autorizar cada operación, al igual que los montos para los que está autorizado.

- Separación de funciones, control cruzado por oposición de intereses: se busca que una misma decisión o tarea sea realizada por más de un sector o persona con el fin de establecer un control por oposición de interés. Lo que se intenta es evitar que una persona esté a cargo de funciones incompatibles entre sí, las cuales permiten la comisión de errores y fraudes, como por ejemplo evitar que quien maneja dinero sea quien registre.
- Prenumeración de imprenta de los formularios: se busca evitar el salteo de números o la sustitución de un ejemplar por otro con fines fraudulentos. Al mismo tiempo facilita el posterior control de la correlatividad numérico-cronológica.
- Análisis de riesgo, cobertura de seguros, análisis de conveniencia: se pretende que la empresa evalúe la conveniencia de contratar un seguro con el fin de salvaguardar su patrimonio.
- Independencia de control: se procura que el área encargada del control no dependa del sector que debe controlar, es decir este en un nivel superior.
- Revalorización de la función de archivo: destaca la importancia de la función de archivo al considerarse que aquella información que se archive correctamente puede recuperarse en el momento oportuno, con fines operativos o de control.
- Custodia de formularios sin utilizar: aquellos talonarios de formularios, tales como cheques, recibos, notas de crédito, etc., sin utilizar deben permanecer bajo la custodia de un responsable distinto de quien maneja fondos. Con esto se pretende alcanzar una correcta correlación numérico-cronológica y al mismo tiempo evitar la comisión de fraudes.

- Mecanismos o canales para reclamos de clientes: lo que se pretende con esta norma es crear un canal de comunicación con los clientes con el fin de conocer algún inconveniente presente en las operaciones de la empresa y poder corregirlos (Pungitore, 2006).

Dentro de una empresa pequeña, en la que no exista delegación de determinadas tareas y sea el propietario quien las lleve a cabo, es probable que no existan actividades de control sobre ellas.

Se destaca también la dificultad que pueden enfrentar estas empresas para ciertas actividades de control, como por ejemplo la separación de funciones, dificultad que se funda en la escasa cantidad de empleados por cada área.

Sin embargo, la separación de funciones no implica necesariamente ampliar la cantidad de empleados, “puede consistir simplemente en estudiar reasignaciones de funciones en las áreas, evitando concentraciones en una misma persona o sector, incompatibles entre sí, de modo que se dificulte la comisión de errores y fraudes” (Pungitore, 2006, pág. 45).

#### 2.3.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

“Los sistemas de información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informe contemplan, no sólo los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros” (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 81).

Las empresas necesitan disponer de información que les permita tomar decisiones para gestionar sus actividades. Son los sistemas de información los que identifican, recogen, procesan y divulgan datos relativos a la información operacional, financiera y de cumplimiento de disposiciones legales. Las empresas cuentan con sistemas de información formales, por ejemplo la descripción de un puesto de trabajo, e informales, como es el caso de una conversación con clientes. (Coopers y Lybrand, 1997).

Los sistemas de información no sólo deben recoger información, sino también procesarla y comunicarla de forma oportuna y útil para el control de las actividades de la empresa. Es por esto que, aún siendo el sistema de comunicación integrante del control interno, es necesario controlarlos también (Coopers y Lybrand, 1997).

#### 2.3.4.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La información resulta necesaria para que los empleados conozcan cuáles son sus actividades y la forma de llevarlas a cabo. En este sentido es tarea de la alta gerencia enviar un claro mensaje de que las responsabilidades de control deben tomarse en serio (Coopers y Lybrand, 1997).

El mismo esmero que la gerencia deposite en la comunicación interna descendente, para lograr que sus subordinados comprendan su responsabilidad sobre las actividades, merece la comunicación ascendente. Para ello debe asegurarse que existan canales de comunicación y una clara predisposición a escuchar por parte de los niveles superiores.

La comunicación en una empresa pequeña es en general poco formal. Frecuentemente los mensajes se transmiten en forma oral y no por escrito, práctica que puede ser llevada a cabo por

la cercanía y presencia física de directores/propietarios en las instalaciones del ente y por la participación que estos tienen en la mayor parte de las actividades.

#### 2.3.4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA

Disponer de información provenientes de terceros, como es el caso de clientes, permite a la empresa conocer las actitudes y preferencias de estos para con los productos o servicios del ente, otorgando la posibilidad de adaptarse a los mismos.

Los auditores externos pueden brindar información relevante acerca del funcionamiento (Coopers y Lybrand, 1997). Pudiendo ofrecer incluso posibles acciones correctivas ante eventuales fallas en los mismos.

Es importante destacar, que ante el conocimiento de posibles fallas o deficiencias de control, detectadas a partir de información externa, dichas fallas deben ser revisadas por personas distintas a las que llevaron a cabo la acción original (Coopers y Lybrand, 1997).

Dentro del contexto de una Pyme, al igual que sucede con la comunicación interna, la comunicación externa suele ser informal, es poco probable encontrar un libro de quejas o una línea telefónica para atender reclamos de clientes. Pero si es común que sean los propietarios quienes recolecten la información externa por medio de conversaciones con clientes, proveedores.

### 2.3.5. SUPERVISIÓN

Los sistemas de control interno deben supervisarse para evaluar cómo están funcionando. La supervisión incluye actividades continuadas y evaluaciones puntuales (Coopers y Lybrand, 1997).

Las actividades de supervisión continuada comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, compensaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias (Coopers y Lybrand, 1997, pág. 95).

Las evaluaciones puntuales se realizan teniendo en cuenta la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que conllevan, la competencia y experiencia de las personas que llevan a cabo los controles, los resultados obtenidos en la supervisión continuada. Cuando se necesiten llevar a cabo evaluaciones puntuales en forma frecuente será conveniente revisar y mejorar las actividades de supervisión periódica (Coopers y Lybrand, 1997).

El objetivo de la supervisión es poner en conocimiento de las deficiencias que estén obstaculizando la consecución de los objetivos, a las personas que pueden tomar las medidas correctivas necesarias. En caso que la información acerca de las deficiencias surja de los empleados, será comunicada a sus superiores inmediatos, quien la remitirá, de ser necesario a su superior (Coopers y Lybrand, 1997).

Cuando las deficiencias o fallas sean detectadas mediante las actividades de supervisión, deberán ser comunicadas al nivel superior del ente. De igual modo se comunican al personal responsable del área incidida, con el fin de que este tome medidas correctivas o de apoyo para que el nivel superior lo haga (Coopers y Lybrand, 1997).

En una Pyme es el propietario quien desarrolla frecuentemente la supervisión en forma directa. Éste participa en la mayor parte de las actividades del ente lo que le permite advertir las desviaciones o deficiencias que puedan estar presentándose en los controles.

No obstante se considera importante mantener canales de comunicación abiertos, tanto para que empleados puedan comunicar deficiencias detectadas, como para que actores externos a la empresa puedan expresar, de existir, su disconformidad, lo que estará indicando la necesidad de llevar adelante alguna acción correctiva.

#### 2.4. RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Todos los integrantes de una organización son responsables del control interno. Sin embargo, esta responsabilidad será mayor a medida que avanzamos ascendentemente dentro de la estructura organizativa de la empresa. Tal es así, que la responsabilidad última del sistema de control interno recae en el director o presidente (Coopers y Lybrand, 1997).

Ya se mencionó que la dirección es el responsable último del sistema de control interno. Su responsabilidad recae principalmente en mantener un entorno de control positivo. Debiendo también mantener reuniones con los directores de las distintas áreas de la empresa para tomar conocimiento acerca de la eficiencia de los controles en dichas áreas (Coopers y Lybrand, 1997).

Los directivos de cada unidad del ente mantienen la responsabilidad frente al control interno de su área, en ocasiones, son ellos mismos quienes establecen los procedimientos que permitirán alcanzar los objetivos (Coopers y Lybrand, 1997).



Los auditores internos desempeñan un rol importante en la evaluación del sistema de control interno (Coopers y Lybrand, 1997). La auditoría interna es definida como “una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección” (Lattuca y Mora, 2004, pág. 46). Por lo tanto para que la evaluación que realicen del sistema de control interno sea eficaz, los auditores internos deberán ser independientes de las actividades que auditen, dependiendo directamente del máximo nivel organizacional.

Aunque en menor medida, el resto de los integrantes de una organización, también tienen responsabilidad en el control interno. Esta responsabilidad debe formar parte de la descripción de los puestos de trabajo (Coopers y Lybrand, 1997).

El auditor externo también puede aportar información acerca del funcionamiento del sistema de control interno e incluso, en caso de detectar fallas, recomendar medidas correctivas (Coopers y Lybrand, 1997).

Dentro de una empresa pequeña es poco habitual la existencia de un área de auditoría interna, motivo por el cual la mayor parte de la responsabilidad sobre el funcionamiento del sistema de control interno recae directamente sobre el director/propietario de la empresa. No obstante, no se debe olvidar que el resto de los empleados tiene también responsabilidad. Por ello, aun cuando la definición de los puestos de trabajo y la responsabilidad de cada uno no se realiza de manera formal, será otra responsabilidad de la dirección que todos conozcan su rol dentro del sistema de control.

### 3. OPERACIONES BÁSICAS DE UNA EMPRESA

“Las principales operaciones básicas de una empresa son:

- Las ventas, a crédito o al contado
- Las cobranzas de las ventas
- Las compras necesarias para su funcionamiento
- Los pagos de las compras
- La producción de bienes
- El mantenimiento y control de bienes de uso
- La liquidación de sueldos y jornales y su pago” (Pungitore, 2006, pág. 36).

A continuación se realiza una descripción del funcionamiento, así como de los principales controles que se aplican en aquellas operaciones objeto del presente trabajo.

#### 3.1. VENTAS Y CUENTAS A COBRAR

Las ventas son aquellas operaciones que le permiten a una empresa trasladar sus bienes o servicios a un tercero a cambio de un precio, generalmente en dinero o por medio de una promesa de pago futuro. Por lo tanto, se puede identificar las siguientes actividades en este circuito: recepción y aprobación del pedido; despacho de la mercadería; facturación, registración y control; seguimiento y control de los pedidos (Pungitore, 2006).

Se recomienda dentro de este circuito la separación de funciones, es decir que ningún sector tenga a su cargo más de una de las siguientes funciones:

- Realización y aprobación de la venta
- Aprobación de los créditos
- Despacho de la mercadería
- Facturación de la venta
- Cobranza de la venta
- Registración de las operaciones (Pungitore, 2006)

Se debe destacar la imposibilidad que la mayor parte de las empresas pequeñas tienen al momento de aplicar la separación de funciones debido al escaso personal que suele desempeñarse en cada área.

#### 3.1.1. RECEPCIÓN Y APROBACIÓN DEL PEDIDO

Esta parte del circuito de ventas comienza con la recepción del pedido de los clientes, para lo que se confecciona una Nota de Pedido. Luego el sector de administración realiza un control formal con la finalidad de verificar que el cliente exista, que los precios aplicados sean correctos, las condiciones de pago, etc. (Pungitore, 2006).

Es importante que el sector de créditos fije un límite máximo para cada cliente (Pungitore, 2006), con el objetivo de evitar conceder créditos incobrables.

Por último se deberá controlar la existencia física del stock, luego de verificarse esto, se podrá realizar el remito (Pungitore, 2006).

En el caso de una empresa de servicio, si es posible la confección de una nota de pedido, al igual que la realización del control formal y la evaluación y control del crédito. No así el

control de existencia de stock, pero si se debe controlar, por ejemplo dentro de la actividad del transporte de carga, la disponibilidad de unidades para cumplir con el pedido del cliente.

### 3.1.2. DESPACHO Y ENTREGA DE LA MERCADERÍA

Aquí, luego de verificada la existencia de stock, se confecciona el remito, el cual debe estar prenumerado de imprenta, con el fin de controlar las salidas y existencias de mercaderías. También se confecciona la hoja de ruta, que se entrega al repartidor, especificando los envíos que tendrá a su cargo. Finalizado el recorrido, el repartidor rinde cuentas a expedición acerca de las acciones realizadas y entrega la documentación (Pungitore, 2006).

Dentro de una empresa prestadora de servicios y continuando con el ejemplo de un transporte de cargas, se considera posible la confección de un remito que permita conocer la recepción del servicio por parte del cliente.

Cuando se envía mercadería a clientes, ésta está expuesta a riesgos, por ello se recomienda evaluar la conveniencia de contratar un seguro (Pungitore, 2006). Dentro de la actividad del transporte la contratación de un seguro para los vehículos es una obligación emanada de una ley, no obstante debe evaluarse el tipo de cobertura que se contrata.

### 3.1.3. FACTURACIÓN, REGISTRACIÓN Y CONTROL

En esta parte del circuito, el sector de facturación, disponiendo ya del remito conformado por el cliente y las condiciones de venta contenidas en la nota de pedido, procede a confeccionar la factura, es decir a liquidar las ventas realizadas (Pungitore, 2006).

No obstante que la prenumeración por imprenta es una norma de control interno que se aplica a todos los formularios utilizados por la empresa, se debe mencionar que para el caso de las facturas también constituye una exigencia legal.

Un control que se recomienda antes de registrar las operaciones, es correlacionar los remitos emitidos con las facturas confeccionadas, con el fin de verificar que todas las ventas estén facturadas. Al mismo tiempo que se controla las cantidades e importes facturados. Este control debería ser llevado a cabo por personas ajenas a almacenes y facturación (Pungitore, 2006).

Como último paso se realiza la registración, la cual incluye el asiento en el Libro Ventas de las operaciones realizadas, en cumplimiento de una exigencia legal, y en el libro diario (Pungitore, 2006).

Existen controles que se aplican al circuito de ventas y cuentas por cobrar, los cuales, para que sean eficientes, deben llevarse a cabo por un sector independiente al circuito, tal es el caso del área de auditoría interna (Pungitore, 2006). En una pequeña empresa, que no dispone de dicha sector, el control puede ser realizado por el área de contaduría.

Algunos de estos controles son:

- Resumen de cuenta a clientes: se envían resúmenes de cuenta en forma periódica a clientes buscando verificar la existencia de los clientes, controlar la coincidencia de los saldos, y ante eventuales diferencias corregir los registros de la empresa, averiguar los causales de las diferencias y tomar las medidas necesarias. Este control es aplicable a proveedores

- Análisis de antigüedad de las cuentas a cobrar: se busca determinar si es correcta la evaluación que se realizó del cliente, respecto de su capacidad o voluntad de pago (Pungitore, 2006).

### 3.2. COBRANZAS

El circuito de cobranzas se extiende desde el momento en que opera el vencimiento de la factura, pasando por el cobro, hasta llegar a su depósito bancario, registración y control (Pungitore, 2006).

Dentro de la gestión de cobranzas la separación de funciones que se recomienda es la siguiente:

- Apertura de correspondencia
- Manejo de fondos
- Control y registración de la cobranza (Pungitore, 2006).

Cuando la cobranza es realizada mediante cobradores, el sector a cargo le entrega a dicho cobrador un listado de cobranzas. El cobrador al momento de recibir el pago emite el recibo de pago. Para posteriormente rendir lo recaudado a tesorería, quien envía copia del recibo al sector cobranza para que actualizase el saldo de clientes (Pungitore, 2006).

En un ente pequeño es poco probable que existan las áreas que se mencionaron como participantes de las operaciones de cobranzas. Por el contrario ambos sectores suelen estar a cargo de una sola persona, lo que dificulta una vez más el control por separación de funciones.

Cuando la cobranza se realice por correspondencia, se recomienda que sea abierta por funcionarios de alto nivel (Pungitore, 2006). En esta modalidad de cobranza, se considera necesario también emitir recibo de cobro, con una adecuada descripción de los valores recibidos, que respalde la recepción de los mismos.

Las cobranzas son depositadas por el sector de tesorería. Aquí resulta conveniente la confección de un formulario que contenga: a) los totales de las cobranzas, respaldados por los recibos de pagos emitidos; y b) el detalle de los depósitos realizados (Pungitore, 2006). Ambos totales deberán coincidir.

Algunas normas que deberían regir dentro de este circuito son: depósito diario e íntegro de las cobranzas, custodia de talonarios de recibos sin utilizar y prenumeración de los formularios utilizados (Pungitore, 2006).

Contaduría, previamente a registrar la operación, debería controlar que los montos de las facturas canceladas (disminución de saldos de clientes) coincidan con las cifras de los recibos, y estas últimas con los montos de los depósitos efectuados (Pungitore, 2006).

### 3.3. COMPRAS Y CUENTAS A PAGAR

Este circuito abarca las siguientes acciones: detección de la necesidad de compras, el pedido y la recepción de la mercadería y el control de la factura del proveedor (Pungitore, 2006).

Las compras se definen como las adquisiciones de los recursos que una organización necesita para funcionar. Del mismo modo que en el resto de circuitos, existen normas acerca de

la separación de funciones que se recomienda utilizar para crear un apropiado ambiente de control. Estas incluyen la separación de la función de compras de las siguientes:

- Recepción, control y almacenamiento
- Control y aprobación de proveedores
- Pago a proveedores
- Registración de las operaciones (Pungitore, 2006).

Una vez más, se menciona que dentro de una empresa pequeña dicha separación de funciones es vulnerada, es común enfrentarse a la situación en que la función de compras es desempeñada por quien recepciona, controla y almacena la mercadería. Lo mismo sucede cuando se concentran las funciones de control y aprobación de proveedores, el pago a éstos y la registración de la operación.

Almacenes es el encargado de emitir una orden de reaprovisionamiento cuando el stock de artículos alcance el punto de pedido (establecido con anterioridad, el cual representa el stock mínimo que se desea mantener del producto o insumo). Un control típico para compras es el establecimiento de límites para autorizarlas, definiéndose importes máximos en función del nivel jerárquico y de la especialidad del personal. (Pungitore, 2006).

Compras al recibir la orden de reaprovisionamiento y luego de efectuado el control de las firmas de los autorizantes, consulta el registro de proveedores con el fin de seleccionar alguno de ellos, para enviar el pedido de cotización. Recibida la cotización, previa evaluación, se confecciona una orden de compra (Pungitore, 2006).

En un extremo se puede situar a empresas de gran envergadura, que dentro de su política de compra incluyen, además de las acciones descritas anteriormente, la colocación de más de



un pedido de cotización, con la consiguiente evaluación de las mismas en forma comparativa y el mantenimiento de registros de comportamiento de proveedores.

En el otro extremo se sitúan las empresas pequeñas, quienes normalmente llevan a cabo la función de compras de manera informal, es decir es poco probable que se emitan pedidos de cotización o que se mantengan registros del comportamiento de los proveedores.

Dentro de los controles de esta área se puede mencionar la prenumeración de los formularios utilizados, el control numérico de los mismos al igual que la revisión de los precios de compra por personas ajenas al sector (Pungitore, 2006).

Recepción es el encargado de confeccionar un informe de recepción al momento en que ingrese la mercadería, previa verificación de que los ítems recibidos sean los solicitados, la calidad y la integridad del pedido (Pungitore, 2006).

Contaduría es quien al recibir la factura del proveedor, previo control y registración, confeccionara un legajo de cuentas a pagar. Este legajo, compuesto por la orden de compra, informe de recepción y remito del proveedor, permite controlar que “solo se pagara la mercadería efectivamente ingresada y almacenada, en la cantidad y calidad solicitada, y por el precio y condiciones convenidas” (Pungitore, 2006, pág. 84).

Otros controles del área son: admisión únicamente de facturas originales (para evitar duplicar pagos), control de las facturas del proveedor (cantidades y precios liquidados, cálculos realizados e impuestos aplicados a la operación), inserción de inicial o firma de quien realizó el control de la factura (para dejar documentado el control realizado) (Pungitore, 2006).

Una vez cumplidos los controles, se registra la deuda, para luego realizar la cancelación de la factura (Pungitore, 2006).

Durante la descripción del circuito se hizo referencia a la compra de mercadería, lo cual lleva implícita la idea de estar frente a una empresa que comercializa bienes. No obstante, todas las actividades descriptas son de aplicación a una empresa prestadora de servicios, al referirnos a las adquisiciones de los insumos necesarios para la prestación de los mismos.

### 3.4. PAGOS

“El pago consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, de servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal” (Pungitore, 2006, pág. 91).

En cuanto a la segregación de funciones se recomienda, además de mantener separadas las funciones de pago con las desarrolladas en el circuito de compras anteriormente descripto, la separación de las siguientes funciones:

- Control de las facturas y autorización de pagos
- Emisión de órdenes de pago
- Emisión de cheque (Pungitore, 2006).

Se destaca nuevamente la dificultad que poseen las Pymes para mantener esta separación de funciones, debido a la escasa cantidad de personal que interviene generalmente en estas operaciones.

El circuito comienza cuando detectada la proximidad de la fecha de vencimiento de la factura, se emite la orden de pago en función del legajo de compras. Tesorería recibe ambos documentos y, previo control, emite el cheque (Pungitore, 2006).

Como controles típicos del circuito se menciona los siguientes: emisión de cheques con dos firmas (como una medida para incrementar el control), cláusula de “no a la orden” en la emisión de cheques (que solo permita realizar el cobro del mismo al beneficiario), conservar los cheques anulados adhiriéndolos a la chequera correspondiente (para evitar uso indebido de éstos), cancelar la documentación del legajo de compras con sello pagado-fechador (para evitar la duplicación de pagos) y custodia de talonarios de cheques sin usar (Pungitore, 2006).

Como cierre del circuito de pago, se recomienda solicitar recibo de pago al proveedor.

### 3.5. MANTENIMIENTO Y CONTROL DE BIENES DE USO

El rubro bienes de uso no constituye en sí mismo un circuito dentro de un ente, pero fundados en la importancia que este tiene dentro de una empresa de transporte, como la que es objeto del presente trabajo, se considera necesario analizar la operatoria de dicho rubro, como así también los controles que deberían acompañarla.

El flujo de la operatoria del rubro bienes uso está compuesto por:

- Incorporación
- Administración de su uso
- Baja (Lattuca y Mora, 2004).

Tanto la incorporación como la baja de bienes de uso, forman parte de los circuitos de compras y ventas respectivamente, los cuales fueron descriptos con anterioridad. Sin embargo, por tratarse de compras y ventas que no forman parte del objeto principal de una empresa y por el monto que estas operaciones suelen representar, es que se describen a continuación controles que deben realizarse.

### 3.5.1. INCORPORACIÓN

Los controles típicos que deberán formar parte de la incorporación de bienes de uso son:

- “Normas referidas a autorizaciones
- Control de los bienes recibidos con las especificaciones de los solicitados
- Provisión de información contable referida al ingreso
- Establecimiento del valor de incorporación al patrimonio y asignación de vida útil
- Existencia de legajos de incorporación, incluyendo la documentación que avala el dominio” (Lattuca y Mora, 2004, pág. 307).

### 3.5.2. BAJAS

Los controles típicos son los siguientes:

- “Normas referidas a autorizaciones
- Provisión de información contable referida a la baja
- Constancia de la recepción del bien por terceros” (Lattuca y Mora, 2004, pág. 308).

Se destaca que en empresas pequeñas, las decisiones referidas a adquisiciones y ventas de bienes de uso, por los significativos montos que suelen representar, en general son adoptadas por

los directores/propietarios del ente. Por esta razón, ciertos controles como la autorización para la incorporación o baja no tienen una real aplicación.

### 3.5.3. ADMINISTRACIÓN DE SU USO

Controles típicos:

- “separación de funciones de custodia de la de registración contable
- Mantenimiento de registros de inventario permanente
- Adecuadas medidas de seguridad y cobertura de siniestros
- Existencia de un sector responsable de herramientas
- Verificación de la correlatividad de los formularios que integran la operatoria del rubro
- Control de bienes en poder de terceros” (Lattuca y Mora, 2004, pág. 307).

Se recomienda confeccionar dentro de la operatoria del rubro ciertos informes, tales como de reparación y mantenimiento preventivos, sobre los que debería controlarse la correlatividad numérica al igual que la autorización para que sean llevadas a cabo.

## 4. CONTROL INTERNO EN EMPRESAS FAMILIARES

“En el caso de las empresas familiares, enfrentan a una serie de problemas y conflictos que por naturaleza las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, en especial al momento de implementar un sistema de control interno o de control de gestión adecuado. Por

ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión de este tipo de empresas e implementar sistemas de control interno de tipo estratégico” (Deloitte, 2010).

“Muchas de las empresas familiares no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión eficientes, porque no las creen aplicables a su estructura dado su tamaño, que consideran pequeño o porque creen que aún están en desarrollo, y optan por un manejo más familiar y práctico de la empresa. Sin embargo, conforme van creciendo e incorporando personal haciendo más complejas sus operaciones, pero sobre todo, incrementando sus costos de operación, se dan cuenta de la necesidad de implementar medidas que les permitan tener en sus manos el control de todas las operaciones. Hemos visto muchas veces, que siempre es mejor establecer las medidas de control desde un inicio para crecer estructurado y con orden, facilitando así la gestión y el logro de los objetivos a lo largo de toda la organización” (Deloitte, 2010).

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Las técnicas de investigación utilizadas para recolectar información fueron las siguientes:

- Observación: la cual consiste en el proceso de contemplar sistemática y detenidamente como se desarrollan las actividades en la empresa, sin manipular ni modificar la vida de ella. Esta observación se orientó al objetivo del trabajo, por ello consistió en observar los procedimientos y documentos que la organización aplica y utiliza dentro de los distintos circuitos que componen su operatoria, así como las actividades de control o la inexistencia de las mismas.
- Entrevista: La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. Por esto, se realizó una entrevista al propietario de la empresa con la finalidad de conocer y poder posteriormente analizar los componentes del sistema de control interno. Esta entrevista se muestra en el Anexo I.
- Cuestionario: El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. Con estas preguntas se pretende cubrir los aspectos significativos de las distintas aéreas a relevar. Se realizaron cuestionarios a todas las personas que intervienen en los circuitos evaluados, mostrados en los Anexos II al VI, con la finalidad de conocer los puntos de control existentes o la falta de éstos.
- Descriptivo: este medio de relevamiento que consiste en narrar o relatar en forma escrita, se utilizó para describir las operaciones que se realizan en cada uno de los circuitos objeto de estudio. Para dicha descripción se realizaron los siguientes cuestionarios:

- Circuito ventas/cuentas por cobrar: se llevaron a cabo cuestionarios a los empleados del sector de logística (Anexo II y III, expuestos en página 216 y 217, respectivamente) y al empleado de administración interviniente en este circuito (Anexo IV, mostrado en página 218)
- Circuito compras/cuentas por pagar: se realizaron cuestionarios al empleado de administración que desarrolla tareas en dicho sector (Anexo IV, página 218) y al propietario de la empresa (Anexo V, expuesto en página 222)
- Bienes de Uso: se efectuaron cuestionarios a los dos empleados de administración que participan del circuito (Anexo IV y VI, mostrados en página 218 y 225, respectivamente) y al propietario (Anexo V, página 222)



## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

### 1. EMPRESA

#### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

En sus comienzos, alrededor del año 1978, la empresa era una Sociedad de Hecho conformada por Pedro, Miguel y Oscar L., con sede en la Ciudad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe. En su iniciación, el servicio prestado por la empresa era únicamente transporte dentro del territorio de nuestro país, fue recién en el año 1991 cuando se comenzó a realizar la exportación del servicio a los países de Paraguay, Uruguay y Bolivia.

Hacia el año 1995, se produce la reorganización de la empresa, consistiendo esta básicamente en una división de bienes, momento en el cual O.L. comienza a desempeñarse como Empresa Unipersonal, trasladando su centro de operaciones a la Localidad de Santiago Temple, Provincia de Córdoba. Este último continuó con el servicio de transporte de cargas nacional e internacional.

#### 1.3. ACTIVIDAD

La actividad principal de la empresa es el transporte de cargas generales, nacionales e internacionales. Dicha empresa realiza actualmente, con su propia flota los servicios de transporte en el país, y hacia los países de Paraguay y Uruguay.

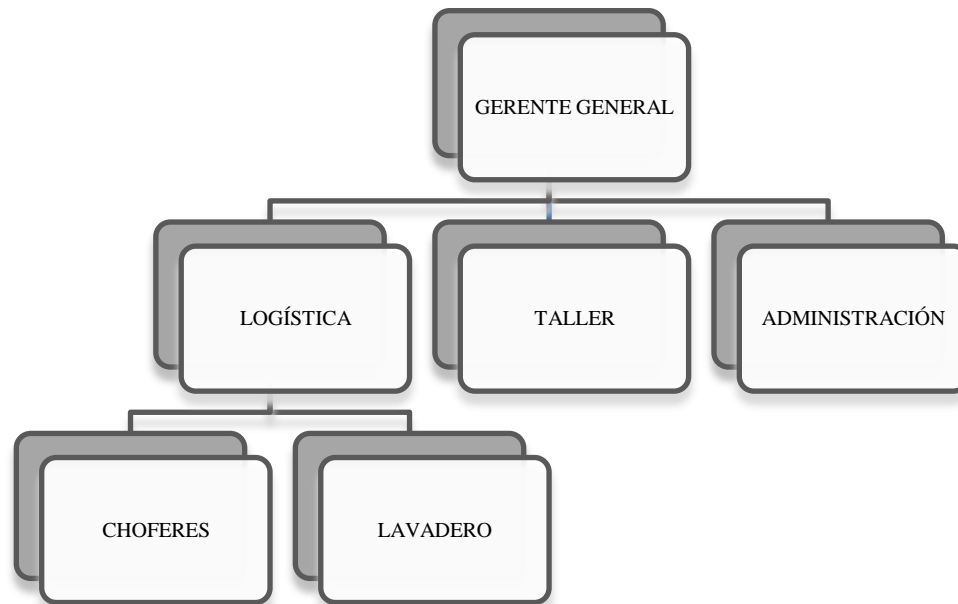
#### 1.4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La misión de Transporte O.L. se centra en atender las necesidades en cuanto a transporte de cargas se refiere, que presenta el mercado dentro de toda la República Argentina y abarcando también algunos países limítrofes, como Uruguay y Paraguay. Siempre tratando de brindar a sus clientes un servicio eficiente y de calidad, procurando que sus empleados puedan desarrollarse profesionalmente e intentando mantenerse dentro de una rentabilidad sostenible para su propietario, que permita su desempeño como empresa a lo largo del tiempo.

La visión de esta empresa, es mantener la flota de camiones existentes tal como está, sólo se puede presentar un mínimo crecimiento generado por la misma actividad, a medida que los compromisos asumidos con los principales clientes así lo demandan, esto permite la renovación de actuales unidades y la adquisición de otras nuevas, lo cual habilita a la compañía para el cumplimiento del servicio en tiempo y forma; todo esto debe distinguir a la empresa por brindar un servicio de excelente calidad y debe permitir a su vez, el desarrollo pleno a nivel profesional y personal de sus empleados.

La cultura es marcadamente informal, y los valores, si bien son conocidos por todos, dentro de la compañía, van variando de acuerdo a las distintas situaciones y escenarios político-económicos que como empresa debe afrontar.

## 1.5. ORGANIGRAMA



## 1.6. FUNCIONES

- **GERENTE GENERAL:** Este cargo es desempeñado por el titular de la empresa, quien tiene a su cargo la gestión integral de la empresa, incluyendo tanto decisiones de inversión, como la compra o renovación de la flota hasta la adquisición de insumos tales como neumáticos, gasoil, etc. Dentro de sus funciones también puede mencionarse la política de fijación de precios, cobro a clientes (función realizada en conjunto con el área de administración), pago a proveedores, decisiones de tercerizar la reparación de los equipos. Por lo tanto, puede concluirse que las decisiones se encuentran en su mayoría centralizadas.

- **LOGÍSTICA:** Función desarrollada por dos personas que tienen a su cargo la distribución de viajes, relación con clientes, recepción de documentos de los viajes finalizados, así como todas las gestiones necesarias para que las unidades estén en condiciones de comenzar los viajes asignados, tales como lavado del equipo y mantenimiento o reparaciones necesarias.

- TALLER: Las dos personas que se encuentran en esta área están encargadas de la reparación y mantenimiento de las unidades. La tercera persona que integra esta área tiene exclusivamente a su cargo el expendio de gasoil.
- ADMINISTRACIÓN: Las actividades son desarrolladas por tres personas, una de ellas tiene a su cargo la rendición de cuentas de los gastos sufridos por los choferes durante los viajes realizados. La segunda persona tiene a su cargo la facturación a clientes y la gestión de cobros de algunos de ellos. La tercera persona que integra el área es quien mantiene actualizados los archivos de la documentación exigida por la normativa actual para la circulación de los rodados.
- CHOFERES: Son quienes realizan el recorrido de los viajes que les han sido asignados.
- LAVADERO: La persona empleada en esta labor está a cargo del lavado y engrasado de las unidades.

### 1.7. INSTALACIONES

Las instalaciones en las que la Empresa desarrolla su actividad es aproximadamente una manzana, que se encuentra dentro de la Zona Urbana de la Localidad de Santiago Temple, Provincia de Córdoba. Este lugar es alquilado, y cuenta con un galpón principal donde se llevan a cabo las tareas de reparación. El predio dispone también de otro galpón, identificado como secundario, y de menor tamaño que el anterior, que se utiliza para depósito de neumáticos y de las unidades nuevas que se encuentran inutilizadas. En el acceso principal se encuentran las oficinas (3), estando la oficina del titular de la empresa en comunicación con el galpón principal.

Las instalaciones cuentan también con lavadero propio y con 2 tanques para el depósito de combustible y con el expendedor del mismo.

Actualmente la flota está conformada por treinta y cinco rodados, 9 de los cuales están afectados al transporte de mercadería dentro del país y el resto al transporte internacional.

### 1.8. PRINCIPALES CLIENTES

La empresa cuenta con dos clientes principales:

- XX SA, servicio prestado: transporte de carga seca y refrigerada a los países Paraguay y Uruguay.
- YY SA: distribución de mercadería a distintos supermercados que integran la red del cliente en las Provincias de Córdoba, Santiago del Estero, La Rioja y Santa Fe.
- OTROS: aquí se engloban el resto de clientes con los cuales no se mantiene una relación de trabajo estable como si sucede con los anteriores clientes mencionados, por el contrario, solo se mantiene una relación durante la época de cosecha del cereal, y que representan para la empresa el retorno de los viajes que se realizan al exterior.

### 1.9. PRINCIPALES PROVEEDORES

- GASOÍL: este insumo se encuentra dentro de los más importantes para el rubro. El mismo es adquirido principalmente a dos proveedores. Uno de ellos fue seleccionado por el servicio brindado por el proveedor, incluyendo cumplimiento en el plazo de entrega, transporte, plazos de financiación, etc. El segundo fue seleccionado por su localización

(Resistencia, Chaco) por la necesidad de recarga de combustible al realizar viajes hasta el país Paraguay.

- NEUMÁTICOS: los mismos son adquiridos a distintos proveedores dependiendo básicamente del precio ofrecido por los mismos.
- ADQUISICIÓN DE RODADOS: La compra de unidades se realizan a concesionarios de las 3 marcas de camiones que la empresa posee en este momento y a un fabricante de acoplados: VOLVO (LP AUTOMOTORES), SCANIA (GONAR AUTOMOTORES S.A.), MERCEDES BENZ (VESPASIANI AUTOMOTORES S.A.), ACOPLADOS (NUEVO MONTENEGRO S.R.L.)
- REPUESTOS: El proveedor de la mayor parte de estos es CENTRO DIESEL, proveedor con el cual se tiene una estrecha relación y quien brinda a la empresa un buen precio y plan de financiación.
- RESTO DE INSUMOS Y MATERIALES: dentro de estos podemos mencionar los insumos de oficina, filtros, repuestos, etc., son adquiridos a distintos proveedores.

#### 1.10. ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa se encuentra en un sector en el cual ocupa una posición sólida y una alta fidelidad de sus clientes.

Actualmente se utiliza el 80% de la capacidad, no obstante, cabe aclarar que el 20% restante se encuentra inutilizado por razones distintas a la falta de trabajo. Es decir, aun teniendo nuevas ofertas de trabajo, tanto de los actuales clientes como de nuevos, existen camiones inutilizados, decisión que se tomó fundada en razones de índole laboral. La constante presión

sindical ha llevado a la organización a no contratar más personal, abandonando las oportunidades de crecimiento.

El Índice de Costos de Transporte elaborado por FADEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas) exhibió en abril de 2012 un incremento de 2,12 %, resultado que lleva la variación acumulada a registrar 9.86 % en el primer cuatrimestre en tanto que dicha variación se mantiene en 34.5 % en los últimos doce meses.

El estudio, realizado por el Departamento de Estudios Tributarios Observatorio de Costos de la FADEEAC, mide 11 rubros que impactan directamente en los costos de las empresas de transporte de cargas de todo el país, y es referencia en buena medida para la fijación o ajuste de las tarifas del sector.

El incremento del Índice de Costos en el mes de abril tiene principal origen en el pronunciado incremento del Combustible (4.64 %), reflejado como en el mes anterior tanto en el segmento mayorista como minorista. En este marco, el Combustible -uno de los principales insumos componentes de los costos del Sector- acumula una suba cercana al 15 % al primer cuatrimestre.

A continuación, se observan aumentos en los rubros relacionados con el Equipo, Lubricantes (5 %), Neumáticos (3.09 %), Material Rodante (1.15 %) y Reparaciones (0.96 %).

El resto de los rubros (Personal, Seguros, Patentes y tasas, Gastos Generales, Peaje), excluyendo la variación en el Costo Financiero (2,02 %), no ha sufrido modificaciones en relación a marzo.

La evolución de los costos en el Sector continúa reflejando una inercia de costos crecientes.

Fuente: FEDEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas)



## 2. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En base a la entrevista realizada al propietario de la empresa y observaciones realizadas en ella, se puede concluir respecto del ambiente de control:

- La organización no posee un código de conducta formal.
- Ante los incumplimientos de los empleados a las normas de conducta, la dirección ha optado por no aplicar sanciones que vayan más allá de llamados de atención o advertencias realizadas por el mismo propietario.
- La empresa no dispone de descripciones formales de los puestos de trabajo, por lo que esta descripción y asignación de responsabilidades se realiza de manera informal.
- No existe en la empresa un área o persona encargada del control interno. Las tareas de supervisión son llevadas a cabo por el propietario, quien en un grado variable, participa en todas las actividades desarrolladas. Es en esta participación que realiza la supervisión de los distintos sectores que componen la empresa. Dicha supervisión no surge de una planificación sino de la interacción diaria del propietario.
- Los incumplimientos cometidos por los empleados en relación a las tareas a su cargo y responsabilidad no son debidamente sancionadas.
- Existen ciertos activos en la empresa que no están protegidos del acceso o uso no autorizado, tal es el caso de un depósito con repuestos y de herramientas de trabajo que se encuentran en las instalaciones de la organización.
- La estructura organizativa es principalmente centralizada, las decisiones en su mayoría son adoptadas por el propietario de la firma.

Respecto al componente del sistema de control interno, evaluación de riesgos, se puede concluir:

- El principal objetivo de la empresa es la rentabilidad, sin embargo no existe una definición en forma explícita de los objetivos globales ni una cuantificación de los mismos. Igual falencia se observa a nivel de objetivos específicos para cada actividad realizada. La inexistencia de una clara definición de los mismos y su falta de cuantificación impide, tanto a la gerencia como al resto del personal, identificar claramente cual el rumbo que deben seguir. Esta situación imposibilita también la oportunidad de evaluar la medida en que se están alcanzando las metas.
- En relación a la identificación y evaluación de riesgos derivados de fuentes externas, es la dirección de la empresa quien realiza dicha evaluación, quién considera una dificultad la posibilidad de influir en ellos.
- La identificación y análisis de riesgos de fuentes internas es también llevada a cabo por la dirección, destacándose que no existe un mecanismo para identificarlos con anterioridad a que el riesgo afecte a la empresa, sino por el contrario, el análisis se realiza cuando la situación se presenta. No disponer de estos mecanismos impide la posibilidad de anticiparse y tomar medidas necesarias para evitar que estos factores perjudiquen a la organización.
- Debido a que parte del servicio prestado por la empresa consiste en la exportación del mismo, la organización cuenta con representantes en los países de Paraguay y Uruguay. Estos representantes son quienes mantienen informada a la dirección de los cambios en materia política y legal, en especial en lo que se refiere a la circulación de rodados. Una vez más se destaca que la obtención de esta información es con posterioridad a la ocurrencia de los cambios, lo que imposibilita la anticipación.

- Los empleados son puestos en conocimiento de las normas y los cambios de las mismas de países extranjeros con los cuales se mantiene relación comercial.

En relación al componente información y comunicación se observa que:

- La forma en que la empresa obtiene información externa es mediante un vínculo permanente con la Cámara Empresarial del Autotransporte de Cargas de Córdoba, organismo que nuclea a empresarios de la rama. También se observa un constante contacto con otros transportistas.

- Respecto a información interna, la dirección no recibe informes que presenten datos relevantes para la toma de decisiones. La información es recabada por la dirección en forma personal e informal.

- La comunicación de la gerencia con el personal es informal, la presencia del propietario en las instalaciones de la empresa permite que ésta sea fluida y directa.

- Se ha observado incluso que esta comunicación fluida mantenida entre la gerencia y los empleados, posibilita que estos últimos adviertan al propietario de irregularidades que puedan presentarse o realicen sugerencias para la mejora de las operaciones.

- En relación a la comunicación entre los distintos sectores de la empresa, puede concluirse que la misma es adecuada.

- Las sugerencias o quejas de clientes son recibidas personalmente por el propietario o por mail, las cuales son atendidas también en forma personal por el dueño. Se observa que con antelación a tomar una medida correctiva, frente a una eventual queja de algún cliente, por comportamiento inadecuado de algún empleado, la dirección ofrece a estos últimos

la posibilidad de escuchar su descargo. Esta práctica permite advertir la fluida comunicación mantenida con el personal de la empresa.

El componente actividades de control se analiza junto a la descripción de los distintos circuitos.

En relación al último componente de control, supervisión, se ha relevando lo siguiente:

- Como se menciona antes, la ausencia de un sector o persona encargada de la auditoría interna en la empresa, es el propio propietario que realiza la supervisión de los eventuales errores u omisiones que puedan cometerse. Frente a la ocurrencia de éstos la gerencia investiga las causas y adopta las medidas necesarias para corregirlos.

### 3. DESCRIPCIÓN DE CIRCUITOS

#### 3.1. VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

El procedimiento de ventas/cuentas por cobrar varía según el cliente que solicita el servicio. Por ello se describe el procedimiento en forma separada para los siguientes clientes: XX SA, YY SA y por último la carga de cereal y otros. La descripción que se realiza a continuación surge de cuestionarios realizados a los empleados del sector de logística de la organización y al empleado de administración interviniente en el circuito. Así mismo, se utilizó el método observación, para conocer las actividades desarrolladas por la empresa dentro de este rubro, como así también los documentos utilizados en el mismo.

##### 3.1.1. VENTAS/CUENTAS POR COBRAR, CLIENTE: XX SA

- El circuito comienza con la recepción, por mail, de la Orden de Compra por parte del cliente. Estos viajes son en su mayoría de exportación, razón por la cual, la asignación del mismo se realiza a alguno de los equipos que cuenta con permiso otorgado por la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT) para circular fuera de Argentina.
- La Orden de Compra del cliente especifica el tipo de carga, lo cual define si el equipo necesario para el traslado de la mercadería es refrigerado o no.
- Dicha Orden de Compra establece también la fecha y lugar de carga. Por lo tanto, en base a estos requerimientos: tipo de carga y fecha de embarque, se verifica la disponibilidad de vehículos para asignar el viaje a un equipo y chofer. En caso de no disponer de unidades para la fecha solicitada, se le informa al cliente para reprogramar dicha fecha.

- Si se dispone de equipo con las características solicitadas y el mismo se encuentra en condicione (mecánicas y lavado), se asigna el viaje al vehículo y al chofer.

- Con posterioridad se ingresan los datos de la carga en una planilla de Excel. La información consiste en: fecha de carga, dominio del vehículo, apellido y nombre del chofer, número de orden de compra del cliente, lugar de carga, ciudad y país de destino, número de CRT (Conocimiento de Embarque) y MIC (Manifiesto Internacional de Carga), razón social del cliente.

- Todos los datos mencionados con anterioridad son remitidos, vía mail, al Despachante de Aduana de la empresa, quien confecciona el CRT y MIC, documentación obligatoria para que el rodado cruce Aduana y circule por el país de destino (Paraguay o Uruguay).

- Con posterioridad el área de logística se comunica vía teléfono con el depósito en el cuál se realizará la carga del rodado para coordinar el horario.

- Se comunica al chofer afectado el lugar, fecha y horario de carga.

- Luego de perfeccionada la carga del rodado, el cliente emite y entrega al chofer una boleta de pesada, dicho documento no forma parte de la documentación exigida para la circulación y cruce de Aduana, pero si es necesario para cobrar el flete.

- Para la circulación del equipo tanto por Argentina como por el país vecino es necesaria la siguiente documentación: CRT, MIC, Factura Comercial, Certificado de Origen y Nota de Empaque (Packing List). Estos últimos tres documentos son emitidos por el cliente, y debido a que el despachante de aduana de la empresa es el mismo que el del cliente, toda la documentación es entregada al chofer por dicho despachante, al momento de realizar Aduana en el lugar de embarque.

- En el lugar de descarga, el responsable del depósito firma para conformar la recepción, el CRT y MIC incluyendo la fecha.

- Cuando el rodado retorna a las instalaciones de la empresa, el chofer debe entregar al área de logística la siguiente documentación: CRT y MIC conformado por el depósito que recibió la mercadería y Boleta de Pesada emitida en el lugar de embarque.

- De la documentación anteriormente mencionada se deja copia en la empresa y los originales son enviados al cliente.

- Se completa la planilla de Excel con los siguientes datos: fecha de descarga y fecha de envío de documentación al cliente.

Hasta el momento el procedimiento de ventas/cuentas por cobrar es llevado a cabo por el área de logística. A partir de aquí comienza a intervenir el sector de administración.

- Una vez enviada la documentación al cliente que corrobora la efectiva prestación del servicio, éste emite una proforma de liquidación que es recibida por la empresa vía mail.

- En dichas proformas se controla que todos los viajes realizados y enviados estén liquidados y que el precio por el que fueron liquidados sea el correcto. En caso de diferencias por precio o falta de viaje se envía al cliente una solicitud de ajuste, planilla provista por el propio cliente para canalizar reclamos.

- En caso de coincidir la cantidad y precio de los fletes liquidados con la planilla de la empresa, se procede a la facturación y posteriormente se envían los originales al cliente. El duplicado de las facturas al cierre de mes se envía al Contador, encargado de la liquidación de impuestos. Y un triplicado queda en archivo en la empresa.

- Las facturas emitidas son ingresadas en un archivo de Excel donde se consignan los siguientes datos: fecha, cliente, importe y estado de la factura.
- El cliente realiza el pago mediante transferencia bancaria a la caja de ahorro que la empresa mantiene en Banco Nación.
- Las órdenes de pago y retenciones sufridas son retiradas en el domicilio del cliente.
- En base a las órdenes de pago del cliente se controlan que se hayan retirado todas las constancias de retenciones sufridas. Se completa la planilla de Excel, para dar de baja la factura de la que se recibió el pago.
- En caso de falta de comprobantes de retenciones o pago de facturas se envía un reclamo, vía mail al cliente solicitando el duplicado de la retención faltante o la cancelación de la factura impaga.
- Se controla además que el importe que figura en la orden de pago coincida con el monto del extracto bancario que se obtiene por medio de home banking.

### 3.1.2. VENTAS/CUENTAS POR COBRAR, CLIENTE: YY SA

Los rodados afectados a satisfacer la demanda de este cliente consisten en ocho equipos, cuatro de ellos transportan mercadería sin frío y los cuatro restantes, que cuentan con equipos de frío, se afectan al traslado de mercadería perecedera. El procedimiento de este circuito es el siguiente:



- Debido a que los equipos están exclusivamente afectados a la prestación del servicio para este cliente en particular, es este último quien contacta por teléfono directamente al chofer para poner en conocimiento del día y horario de carga.

- Al momento de la carga, la cual se realiza en el depósito que el cliente posee en la ciudad de Córdoba, la mercadería es acompañada por un Remito emitido por el propio cliente.

- Con la finalidad de evitar demoras o extravíos en la devolución de remitos pertenecientes al cliente, los cuales van siendo conformados en los distintos supermercados en los que se produce la descarga de mercadería, la empresa entrega a los choferes una planilla. Esta planilla es completada por los choferes con los siguientes datos: fecha de carga, tipo de carga (seca o refrigerada), número de hoja de ruta, lugar de descarga, cantidad de pallets descargados en cada supermercado.

- Estas planillas son entregadas por los choferes al sector de administración, quien por mes calendario prepara un resumen, en una planilla de Excel, de los fletes realizados, discriminando las cargas secas de las refrigeradas e incluyendo un detalle de los kilómetros recorridos en cada viaje.

- Este resumen se envía, vía mail, al cliente, quien previo control, nos envía un resumen en base al cual se emiten las facturas. Estas facturas se realizan a nombre de cada uno de los supermercados a los que el cliente YY SA envió mercadería. Los originales de las mismas se envían en forma conjunta al depósito de YY SA, quien se encarga de remitirlas a cada uno de los supermercados. El duplicado es remitido al Contador de la empresa. Cabe aclarar que estas facturas no se emiten en triplicado.

- El pago de las facturas, aun cuando se emiten a nombre de cada supermercado, es realizado por YY SA. El encargado del cobro es el propietario y en ocasiones administración. Dicho pago es retirado las instalaciones del cliente.

- Al momento del pago es el cliente quien emite un listado de los valores entregados.

### 3.1.3. VENTAS/CUENTAS POR COBRAR, CLIENTE: OTROS

Como se menciona con anterioridad, en otros clientes se engloban aquellos con quienes no se mantiene una relación laboral estable como en los dos casos anteriores. Se tratan de clientes a los cuales se les presta el servicio de transporte de mercadería, la cual consiste generalmente en cereal, azúcar, madera. Todos estos fletes constituyen el retorno de los equipos que realizaron exportación de servicio al país Paraguay. El embarque de la mercadería se realiza en provincias del norte del país, tales como Salta, Jujuy o Chaco.

El procedimiento es el siguiente:

- Al momento de realizar la descarga en el país Paraguay, el chofer comunica al sector de logística esta circunstancia.

- El área de logística se pone en contacto con distintos clientes para ofrecer el servicio.

- Al momento de concertar una carga, se lo comunica al chofer, indicándole lugar, fecha y horario de carga, al igual que lugar de descarga.

- Luego de perfeccionada la descarga, al momento de retornar a las instalaciones de la empresa, el chofer entrega al sector de logística la documentación del viaje, la cual puede consistir, dependiendo de la mercadería que traslado en: Carta de Porte, Guía de Viaje o Remito.
- El área de logística completa en base a esta documentación una planilla de Excel en la que se registran los datos del flete realizado.
- La documentación es remitida al sector de administración, quien se encarga de emitir la factura al cliente.
- La factura y documentación del viaje originales son enviadas al cliente en general por correo postal. El duplicado de factura se envía al contador de la empresa, y el triplicado es archivado en las instalaciones de la empresa junto a una copia de la documentación.
- Las facturas son cargadas en un archivo de Excel en el que se consignan los siguientes datos: fecha, cliente, importe y estado de la factura.
- Los pagos de estos servicios, dependiendo del cliente, son percibidos mediante transferencia bancaria, o cheques. Estos últimos pueden ser enviados por correo postal o retirados por el propietario de la empresa en las instalaciones del cliente.

### 3.2. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR

En base a la entrevista realizada al propietario de la empresa (Anexo V, página 222) y a observaciones realizadas, se ha detectado que en este circuito interviene en forma casi exclusiva dicho propietario. Solo en el caso de compras menores, tal es el caso de focos o ciertas compras realizadas en ferreterías de la misma localidad en que la empresa mantiene sus instalaciones, participa algún empleado de la organización.

Como ya se menciono el proceso de compras es efectuado por el propietario de la firma, los insumos regularmente adquiridos son los siguientes: gasoil, neumáticos, repuestos, rodados.

En este circuito también podemos diferenciar procedimientos dependiendo del insumo adquirido.

### 3.2.1. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, INSUMO: COMBUSTIBLE

Este insumo es adquirido principalmente a dos proveedores.

Uno de ellos mantiene sus instalaciones en la Localidad de Calchín, Provincia de Córdoba, en cercanía a la Localidad de Santiago Temple. A este proveedor se adquiere el combustible que se deposita en los tanques situados en las instalaciones de la empresa. El procedimiento de compra es el siguiente:

- Al momento en que el propietario se anoticia de la necesidad de recompra, se comunica con el proveedor para solicitar el envío de combustible. Dicho envío, exceptuando los momentos en que se produce escases de gasoil a nivel nacional, se produce dentro del día de realizado.
- Cabe aclarar que la empresa no ha definido un punto fijo de re-pedido, o nivel mínimo de stock a mantener. Por el contrario el pedido se realiza en función de cálculos que realizan, dependiendo de los viajes programados y la cantidad de combustible que se tiene.

- Cuando el proveedor descarga el combustible en los tanques de la empresa, el remito es firmado por el encargado del expendio de dicho combustible. La copia del remito es remitida al sector de administración.

- Administración ingresa el remito en una planilla de Excel y le informa al propietario el saldo de la cuenta corriente.

- El encargado de realizar el pago es el propietario, quien concurre a las instalaciones del proveedor a dicho fin.

- Luego entrega la factura cancelada, el remito original y el recibo de cobro entregados por el proveedor a administración para la actualización de la cuenta corriente.

- Administración actualiza la cuenta corriente, envía la factura de compra al Contador y archiva el recibo en las instalaciones de la empresa.

Respecto al otro proveedor, al cual se adquiere el insumo debido a la necesidad de recarga del mismo por parte de los camiones que realizan servicios de exportación al país de Paraguay, el procedimiento varía en función de la localización física de este.

- Al momento del retorno de los rodados a Argentina, luego de haber realizado la descarga en el país de Paraguay, recargan combustible en la ciudad de Resistencia, Provincia de Chaco.

- Dependiendo del lugar en que deberán realizar la carga del camión para retornar, el sector de logística es quien determina la cantidad de litros aproximadamente que deberán recargar.

- El proveedor emite un ticket no fiscal, con los datos del rodado y apellido y nombre del conductor. Solicitando la firma en el mismo, del chofer que realizó la compra. Este remito es conservado por el proveedor y el duplicado del mismo es entregado al chofer.

- Al momento en que el conductor realiza la rendición de gastos sufridos en el viaje, entrega dicho ticket no fiscal a la persona encargada de rendición de cuentas. Esta persona remite el ticket a administración.

- Cada quince días aproximadamente, el proveedor envía, vía mail, un resumen de la cuenta corriente.

- En ese momento se prepara el pago por los quince días, el cual se envía con los choferes. El pago se registra en una planilla de Excel en la que se consigna: el saldo informado por el proveedor, el pago realizado (discriminando los datos de los valores enviados).

- El proveedor luego de recibido el pago, envía por correo postal, el resumen con el registro del pago recibido, los recibos de cobro y la factura de compra junto al ticket no fiscal firmado por los choferes.

- Administración controla que todos los tickets recibidos correspondan a rodados de la empresa y que posean la firma de los choferes de la misma.

- Se completa la planilla de Excel con el número de recibo de cobro del proveedor.

- Las facturas son enviadas al Contador y el recibo se archiva en la empresa.

### 3.2.2. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, INSUMO: NEUMÁTICOS

Los proveedores de neumáticos son seleccionados en función principalmente del precio y financiación ofrecida. Cabe aclarar que no se realizan pedidos de cotización formales, sino por el contrario el propietario los realiza de manera informal.

El procedimiento para la compra es el siguiente:

- El propietario de la empresa al momento en que conoce la necesidad de compra, se comunica con los proveedores solicitando una cotización.
- Se ha observado que en general este insumo no es comprado en el momento en que se necesita, sino que por lo general se mantiene un alto stock del mismo con motivo del incremento sostenido que los neumáticos sufren, por ello, la gerencia decidió esta forma de compra.
- Incluso la compra puede realizarse cuando algún proveedor ofrece el producto y la gerencia lo considera una buena oportunidad por el precio ofrecido.
- Luego de convenida la compra, el proveedor envía el producto a las instalaciones de la empresa.
- El encargado de la recepción puede variar entre el propietario o una de las personas afectadas al sector de logística. Quien recibe la mercadería firma el remito emitido por el proveedor.
- El pago de la compra es realizado por el propietario, quien luego del pago remite la factura y el recibo de cobro emitido por el proveedor, al área de administración.
- La factura de compra se envía al Contador y el recibo se archiva en las instalaciones de la empresa.

### 3.2.3. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, INSUMO: REPUESTOS

- El propietario es quien realiza la compra de repuestos al momento en que los mismos son requeridos por el sector de taller para efectuar reparaciones a los rodados.
- La mayor parte de estas compras son realizadas en las instalaciones de los distintos proveedores. Al momento de realizarse la compra, se realiza también el pago, en su mayoría con cheques de terceros o propios y se recibe la factura de compra que es remitida a administración para su posterior envío al Contador.
- Existe otra forma de compra que suele utilizarse. Esta consiste en solicitar el pedido por teléfono a un proveedor al cual se adquiere la mayor parte de repuestos que se necesitan. El pedido es remitido por medio de un comisionista, quien también entrega a quien recibe dicho pedido en la empresa (propietario o persona del área de logística) la factura de compra.
- La factura se remite al área de administración para el envío de la misma al Contador.
- Luego el propietario realiza la cancelación de la factura en las instalaciones del proveedor, quien emite un recibo de cobro.
- Este recibo es entregado a administración para su posterior archivo.

### 3.2.4. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, SERVICIO: TERCERIZACIÓN DE REPARACIONES

Este tipo de servicios se adquieren cuando las reparaciones a los rodados superan las posibilidades y conocimientos de los empleados del taller. También cuando el rodado se



encuentra en viaje, por la localización física en la que momentáneamente se encuentra, que impide que las tareas de reparación sean realizadas por personal de la empresa.

En ambos casos la decisión es adoptada por el propietario, quien luego de retirar el rodado del proveedor del servicio, es quien realiza el pago. La factura recibida la remite a administración para posteriormente ser enviada al Contador.

En lo referido a la reparación de rodados que se encuentran prestando un servicio, el chofer se comunica con el propietario o con una de las personas del área de logística para ponerlos en conocimiento del inconveniente sufrido en tránsito. En cualquiera de los casos, es el propietario quien autoriza la reparación del rodado. Luego cuando el chofer regresa a las instalaciones de la empresa y rinde los gastos sufridos en el viaje, le es reembolsado el importe de la factura emitida por el proveedor. Esta factura se envía a administración para remitirse con posterioridad al Contador.

### 3.2.5. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, ADQUISICIÓN: RODADOS

Estas compras son decisiones adoptadas por el propietario. Las mismas pueden surgir por la necesidad que el mismo detecta o por una oportunidad de inversión.

Por el importe que significa este tipo de adquisiciones, en su mayoría son realizadas en forma financiada. Dicha financiación puede consistir en la entrega de cheques de pago diferido al concesionario que realiza la venta o mediante cuotas de un plan de pago.

### 3.2.6. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR, ADQUISICIONES: OTRAS

Existen otras compras que son consideradas menores, tal es el caso de insumos de oficina, focos, filtros, etc.

En el caso de insumos de oficina los mismos se adquieren a librerías locales, en general cuando se necesitan. La compra la realiza el área de administración. El pago se realiza en efectivo y la factura del proveedor se remite al Contador.

El pedido de focos y filtros es realizado por el propietario o por un empleado del área de logística. Luego de recibido el pedido, el propietario cancela la compra y remite la factura a administración para ser enviada al Contador.

### 3.3. BIENES DE USO

Dentro de este circuito se identifican los siguientes subsistemas: incorporación, administración de su uso y baja, relativos a rodados. En base a la entrevista mantenida con el propietario de la empresa (Anexo V, página 222), con los empleados de administración (Anexo IV y VI, páginas 218 y 225, respectivamente) y observaciones realizadas, se han detectado los siguientes procedimientos dentro del rubro.

### 3.3.1. INCORPORACIÓN DE RODADOS

Como ya se mencionó la decisión de incorporación de rodados es adoptada por el propietario de la empresa. Esta decisión se adopta por la necesidad de un rodado para satisfacer la demanda del servicio prestado, en reemplazo de un rodado que se vende o por considerarse la compra una inversión.

- Luego de adoptada la decisión de adquisición, el propietario se contacta con los concesionarios que proveen este tipo de bienes (en el caso de camiones) o con los fabricantes directamente (en el caso de acoplados y semirremolques).
- Convenida la compra y la forma de pago del rodado, el concesionario o fábrica entrega al propietario de la empresa la documentación para la inscripción del vehículo en el Registro Nacional de Propiedad Automotor.
- Con la documentación entregada por el Registro de Propiedad Automotor se retira el rodado del concesionario o fabricante.
- Administración confecciona un legajo para el rodado adquirido, consistiendo el mismo de la siguiente documentación: título de propiedad automotor (original), cédula verde (fotocopia), factura de compra (fotocopia, el original se remite al Contador).

### 3.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL USO DE RODADOS: DOCUMENTACIÓN

La normativa vigente exige para la circulación de vehículos una serie de inscripciones y autorizaciones del mismo. Por ello el rodado debe contar con la siguiente documentación:

- Seguro: la empresa envía, vía mail, los datos de la unidad adquirida al productor de seguro para que lo ingrese a la cobertura de flota, la cual cuenta con una extensión de cobertura para países limítrofes. Recibida la póliza de seguro y el comprobante de pago, se continúa con la inscripción que se detalla a continuación. El vencimiento del seguro es anual.

- Registro Único de Transporte Automotor (RUTA): la empresa realiza la inscripción del vehículo en unos de los centros de recepción habilitados para tal fin, localizado en la ciudad de Las Varillas, provincia de Córdoba. El centro de recepción entrega una tarjeta en la cual consta la inscripción del vehículo, esta tarjeta no posee vencimiento. Sin embargo, el trámite debe revalidarse en forma anual, para lo cual el centro extiende otro certificado como constancia de la revalidación de la inscripción. Es decir, el rodado para circular debe poseer la tarjeta de inscripción en el RUTA y luego de transcurrido un año de dicha inscripción, una constancia de la revalidación de la inscripción.

- Si el propietario de la empresa decide la afectación del vehículo al servicio de exportación prestado por la misma, deberá solicitar permiso a la Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT), quien autoriza la salida del vehículo del país. Este trámite es realizado por un representante de la empresa frente a la CNRT en Buenos Aires. El vencimiento de estos permisos es decenal.

- Obtenidos los permisos para la salida de los vehículos del país, el representante de la empresa envía los mismos a la empresa. Estos se envían a la Dirección Nacional de Transporte de Paraguay (DINATRAN) y a la Dirección Nacional de Transporte de Uruguay, para obtener la habilitación para la circulación de vehículos en dichos países. Los trámites son realizados por los representantes que la empresa mantiene en los respectivos países.

- La normativa exige para transportar mercadería, que el vehículo cuente con habilitación de SENASA, esta se gestiona frente al organismo, quien, previa fiscalización del rodado, extiende un certificado de aptitud para el transporte de mercadería. El vencimiento de la habilitación es anual.

- También es necesaria la obtención de la Habilitación de Sustancias Alimenticias, la cual se solicita en la Municipalidad en la cual el vehículo se encuentra asentado a los fines del pago del Impuesto Automotor. El vencimiento de la habilitación es anual.

- Como última documentación exigida para circular, se menciona la Inspección Técnica Vehicular, la cual luego de transcurrido un año desde la inscripción inicial del rodado en el Registro de Propiedad Automotor, debe renovarse en forma anual. Para ello el rodado debe acudir a alguno de los centros autorizados.

Todos los certificados y constancias que surgen de las inscripciones, inspecciones, etc. anteriormente descriptas, deben acompañar al vehículo durante los viajes, los cuales deben ser exhibidos en oportunidad de controles policiales o para efectuar el cruce de frontera. Por ello cada vehículo cuenta con un legajo compuesto por la siguiente documentación:

- Cédula verde
- Póliza de seguro: nacional, cobertura Cono Sur y certificado de pago
- Tarjeta RUTA: inscripción y revalida (de corresponder)
- Permiso para salir del país: Paraguay y Uruguay (de corresponder)
- Habilitación de SENASA
- Habilitación municipal para Transporte de Sustancias Alimenticias
- Inspección Técnica Vehicular (de corresponder)

El sector de administración, mantiene de toda esta documentación copias en las instalaciones de la empresa.

Un juego de copias, por cada rodado, es enviado a uno de los clientes de la empresa (XX SA), quien exige para el ingreso de los rodados a sus distintos depósitos que toda la documentación descripta se encuentre vigente. El área de logística es el encargado del envío de la documentación requerida.

El sector de administración, además de mantener archivo físico de las copias de la documentación, completa una planilla de Excel en la que se consignan los vencimientos de la misma. En forma semanal se publica en una pizarra que se encuentra en las instalaciones de la empresa, los vencimientos que operaran dentro del siguiente mes, para poner en conocimiento a la persona que deberá realizar la renovación. Estas personas son, dependiendo de la documentación, las siguientes:

- Renovación de permisos de la CNRT, RUTA, seguro: empleado del sector de administración.
- Renovación de habilitación de SENASA y Habilitación Municipal de Transporte de Sustancias Alimentarias: propietario de la empresa.
- Inspección Técnica Vehicular: chofer.

Luego de tramitada la renovación, se entrega a Administración una copia, para su archivo, actualización de la planilla de vencimientos y para ser remitido al cliente de la empresa que lo solicita.

### 3.3.3. ADMINISTRACIÓN DEL USO DE RODADOS: MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN

La empresa no posee una política de mantenimiento de rodados, excepto el cambio de aceite que se realiza a una determinada cantidad de kilómetros recorridos. El resto de tareas de mantenimiento, como por ejemplo engrase de las unidades, o rotación o reemplazo de neumáticos, se realizan cuando surge la necesidad, previa evaluación del propietario.

Los trabajos que se realizan sobre los vehículos consistentes en reparaciones o reemplazos de algún componente de los mismos, son también decisiones adoptadas por el propietario de la organización. Excepto que se trate del reemplazo de focos, aquí es el chofer quien solicita las lámparas para el recambio al empleado del área de logística.

### 3.3.4. ADMINISTRACIÓN DEL USO DE RODADOS: RESGUARDO FÍSICO

Los vehículos cuentan con cobertura de siniestros frente a terceros. Es decir ante un eventual accidente el seguro solo responde frente a los terceros involucrados en él.

La dirección ha evaluado la contratación de un seguro total, pero debido al elevado costo de este tipo de cobertura, ha decidido solo la contratación de un seguro contra terceros.

Respecto al resguardo de los rodados cuando los mismos permanecen en las instalaciones de la empresa, se destaca la inexistencia de personal de seguridad nocturno en el predio.

### 3.3.5. BAJA DE RODADOS

La venta de vehículos surge como consecuencia de decisiones adoptadas por el propietario de la firma.

Luego de convenida la venta con un comprador, se debe realizar una serie de trámites, los cuales consisten en:

- Confección y firma de formulario 08
- Solicitar el Certificado de Transferencia Automotores (CETA), mediante la pagina de AFIP ([www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)) utilizando clave fiscal
- Confección de factura de venta
- Baja del vehículo en el RUTA
- Baja de los permisos para salida de los vehículos del país tramitada frente a la CNRT
- Baja del seguro del vehículo

## 4. ANÁLISIS FODA

A modo de síntesis se presenta a continuación un análisis FODA. Esto es, es función al diagnóstico realizado, las distintas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que rodean o identifican a la empresa.



#### 4.1. FORTALEZAS

- Fluida comunicación interna, que permite que empleados de la empresa interactúen directamente con el propietario de la firma, dando a conocer sugerencias para mejorar las operaciones.
- Prestación de un servicio en forma eficiente y de calidad, con una dirección comprometida a ello.

#### 4.2. DEBILIDADES

- Ambiente de control no adecuado, generado por falta de sanciones ante incumplimientos a códigos de conducta, aun cuando no estén formalmente definidos. Fundado también en la falta de definiciones claras y formales de los puestos de trabajo y por basar la supervisión principalmente en la confianza de las personas.
- Falta de documentación de las transacciones, con la consiguiente dificultad de realizar controles sobre ellas.
- Deficientes actividades de control en determinadas partes de los circuitos estudiados.
- Registro no oportuno o inexistente de determinadas transacciones realizadas.

#### 4.3. OPORTUNIDADES

- Re estatización de la petrolera YPF, se presenta como una posible solución a la falta de combustible presentada en el último tiempo.
- Financiación ofrecida por concesionarios o bancos para la renovación de flota.

#### 4.4. AMENAZAS

- Constante presión sindical.
- Crecimiento sostenido en los costos.
- Presencia creciente en el país de transportes de países limítrofes, quienes operan bajo condiciones distintas en cuanto a costos y legislación laboral.

## CAPÍTULO V: DESARROLLO

En base a cuestionarios realizados a las personas que intervienen en los distintos sectores de la empresa y a las observaciones realizadas, se han detectado los siguientes riesgos:

Respecto al sistema de control interno:

- La inexistencia de un código de conducta formal, aún cuando su propietario considera que sus empleados conocen las conductas que resultan aceptables, provoca dificultad para conocer las expectativas de la dirección para empleados nuevos o con escasa antigüedad en la empresa. Con la finalidad de formalizar es las expectativas de la gerencia, se diseñará un Código de Conducta que le permita a la dirección comunicarlas formalmente a los empleados.

- La empresa no dispone de descripciones formales de los puestos de trabajo, por lo que esta descripción y asignación de responsabilidades se realiza de manera informal. Aún cuando su director general considera que existe una clara definición de puestos y responsabilidades, se ha podido observar que en ocasiones las responsabilidad se encuentra asignada a un área en la que desempeñan tareas más de una persona y la asignación no especifica adecuadamente la responsabilidad de cada empleado. Esto puede generar las llamadas zonas grises, en las cuales el personal no tengan claro su trabajo o incluso la generación de conflictos entre empleados dentro del área. Para evitar este riesgo, se crearán procedimientos para cada uno de los rubros, para posteriormente proponer a la gerencia, jornadas de capacitación de empleados, con el objetivo de que cada empleado conozca la actividad que deberá desarrollar, la oportunidad de la misma y la manera en que se relaciona con los demás.

- No existe en la empresa un área o persona encargada del control interno. Las tareas de supervisión son llevadas a cabo por el propietario, quien en un grado variable, participa

en todas las actividades desarrolladas. Es en esta participación que realiza la supervisión de los distintos sectores que componen la empresa. Dicha supervisión no surge de una planificación sino de la interacción diaria del propietario. Esta falta de planificación del control, impide a la empresa gozar de los beneficios otorgados por un control interno planificado, por ello se propondrá la creación de un sector de auditoría interna, que responda directamente a la dirección y se planificarán las actividades que llevará a cabo.

- Los incumplimientos cometidos por los empleados en relación a las tareas a su cargo y responsabilidad no son debidamente sancionadas. Una vez más, como en el caso del incumplimiento a las normas de conducta, no sancionar una falta u omisión puede crear la idea en el personal de que los incumplimientos no generan consecuencias. Por ello, en cada uno de los procedimientos propuestos, se define el momento en que se aplicarán sanciones o llamados de atención ante un eventual incumplimiento.

- Existen ciertos activos en la empresa que no están protegidos del acceso o uso no autorizado, con la consecuente posibilidad de fraude a la que los mismos están expuestos. Por ello, se crearán áreas restringidas y responsables de las mismas para lograr una correcta de protección de los activos.

- Respecto a información interna, la dirección no recibe informes que presenten datos relevantes para la toma de decisiones. La falta de esta información en forma resumida y oportuna, provoca que la dirección deba dedicar tiempo a obtenerla, analizar la relevancia de la misma, para luego evaluarla y adoptar medidas de ser necesario. En respuesta a esto, se plantea como una proyección, la posibilidad de que el sector de auditoría interna organice la información que podrá obtenerse a partir de la formalización de los distintos procedimientos llevados a cabo por la empresa, la cual podrá ser entregada a la dirección para la toma de decisiones.

Dentro del rubro ventas/cuentas por cobrar, en base a los cuales se mencionan las implicancias de los mismos, como así también la solución propuesta:

- El sector de logística, encargado en definitiva de la venta del servicio, considera que existe una clara definición y asignación de responsabilidades en su área. En base a observaciones, se ha corroborado la información brindada por los empleados de dicha área. Sin embargo también se ha observado que la definición de actividades está destinada al sector en su conjunto, es decir, no existe una asignación de tareas a cada una de las personas que tienen a su cargo la logística. Esto provoca la posibilidad de que existan actividades no realizadas por nadie. En respuesta a este riesgo, la propuesta incluirá una clara definición del puesto de trabajo, en el cual se describa la actividad a cargo de cada persona dentro de las distintas áreas, como así también capacitación de los mismos, como ya se menciono anteriormente.

- La empresa no confecciona ningún tipo de documento al momento de iniciarse la prestación del servicio. Sólo utiliza para la identificación de los viajes realizados los CRT y MIC de cada uno, en caso de servicio de exportación. No formalizar las operaciones por escrito, mediante la emisión de un documento interno, como por ejemplo una orden de despacho, impide realizar controles de cualquier tipo sobre dichas operaciones. En respuesta a la falta de este tipo de documentos, se confeccionará documento Orden de Viaje, el cual permitirá la formalización de las actividades de la empresa.

- Respecto al archivo de Excel que se completa con los distintos fletes que se realizan (excepto los servicios prestados al cliente XX SA), la organización del mismo parece ser adecuada a las necesidades de la empresa. En esta planilla solo se incorporarán campos con la

finalidad de registrar las órdenes de viaje que respaldarán cada servicio y que serán los documentos que permitirán el seguimiento del estado de los fletes.

- En lo referido a la actualización de este archivo, se ha observado que no se realiza en forma oportuna. Por ejemplo, se ha observado, que se actualiza con posterioridad al envío de la documentación al cliente. Por ello la actualización se realiza en base a la copia que la empresa mantiene en sus instalaciones. Esto puede impedir contar con información oportuna, acerca de los viajes de los cuales aun los choferes no han entregado la documentación, con la consiguiente demora en el cobro de dichos fletes. Por ello, junto a la descripción de las actividades de cada uno de los empleados intervinientes en el rubro, se determinará la oportunidad en que las mismas deberán desarrollarse.

- En el caso de este cliente YY SA se ha detectado que a pesar de realizarse viajes en días de la semana fijos, no se conoce con certidumbre la realización del mismo ni el recorrido realizado, hasta el momento en que el chofer entrega la planilla en la que registra el flete realizado. Para evitar el desconocimiento de los mismos por parte de la empresa, aún cuando sea temporal, se diseñara un procedimiento en el que se establecerá la obligación del conductor de informar telefónicamente su recorrido al comienzo del mismo.

- La circunstancia anteriormente descrita, junto a la inexistencia de emisión de ordenes de viaje, generan el riesgo de que existan viajes realizados, que por olvidos de choferes de entregar la planilla, queden sin facturar. Para evitar esta posibilidad, se confeccionarán, como ya se mencionó Ordenes de Viaje, las cuales, para este caso particular, serán confeccionadas por el conductor, pero a la cual deberá asignar la numeración administración.

- Respecto del resumen remitido al cliente YY SA, se ha detectado que el cliente controla este resumen y restituye a la empresa directamente el total de kilómetros recorridos en

el mes, discriminando el importe que se debe facturar a cada uno de los supermercados en los cuales se descargo mercadería. En reiteradas oportunidades, el total determinado por el cliente no coincide con el calculado por la empresa. La diferencia no es investigada en todas las oportunidades. Por todo esto, el riesgo por falta de actividades de control, es que la discrepancia pueda ser provocada por diferencias en los kilómetros calculados por la empresa y por el cliente, de servicios que efectivamente se han prestado. O puede estar generado por fletes que la empresa ha incorporado al resumen, en base a las planillas confeccionadas y entregadas por los choferes, que en realidad no se traten de servicios efectivamente prestados. Con la finalidad de detectar la razón de las eventuales diferencias, al mismo tiempo de evitar futuras discrepancias, se establecerá como parte del procedimiento llevado a cabo para la prestación de este servicio en particular, la solicitud al cliente de la razón de ésta.

- En lo referido al registro de cobranzas y baja de la cuenta del cliente, al no existir emisión de recibos de cobros efectuados y ante la ausencia de órdenes de pago de ciertos clientes, se ha observado en oportunidades una deficiente comunicación oportuna entre el propietario (quien realizó la cobranza) y el sector de administración. Esto provoca que momentáneamente los saldos de cuentas a cobrar no estén actualizados. Para evitar esta desactualización temporal de la información, se confeccionarán Recibos de Cobranzas y se determinará la persona encargada de su confección, como así también el procedimiento a seguir luego de la confección del mismo.

- La empresa no realiza análisis periódicos de la antigüedad de saldos o de cuentas vencidas. La falta de este tipo de análisis puede generar un perjuicio financiero a la empresa si se tiene en cuenta además que la misma no aplica intereses por mora a las cuentas por cobrar. Para evitar mantener saldos morosos, se confeccionarán Resúmenes de Cuenta, los cuales serán

remitidos al cliente solicitando la cancelación de los mismos. Así mismo, se establecerá la oportunidad de envío de los mismos.

- La empresa no posee registros de cheques recibidos. Al momento de efectuarse una cobranza, se registra la baja en el saldo de la cuenta del cliente, aun cuando los valores recibidos sean de pago diferido. Este procedimiento, junto a la falta de registros de cheques, genera el riesgo de que, ante un eventual cheque con inexistencia de fondos, el cual haya sido transferido a un tercero (vía endoso) se produzcan demoras en el reclamo del mismo. Con la finalidad de brindar una solución a este riesgo, se confeccionará una planilla para mantener registro de los valores al cobro recibidos, la cual será alimentada con la información contenida en los Recibos de Cobranzas que se diseñarán.

Dentro del rubro compras/cuentas por pagar:

- Existe una clara definición de funciones dentro del circuito, la cual responde principalmente a la centralización que se observa de las decisiones de compra en la persona del propietario. No obstante, debido existen compras no realizadas por el propietario, por ello se propondrá establecer una clara definición de autorizaciones por tipo de insumo a adquirir.

- No existen normas referidas al proceso de compras, el cual es realizado de manera principalmente informal. Debido a que la empresa no mantiene registros de stock de ningún insumo que adquiere, no ha definido puntos de pedido para los mismos. Esto presenta el riesgo de adquirir insumos en forma no oportuna, que originen excesos o defectos en las cantidades necesarias. Para evitarlo se definirán puntos de re-pedido para determinados insumos, tal es el caso de combustible, focos, etc., excepto neumáticos debido a la modalidad de compra de este



último. Al mismo tiempo se confeccionará una planilla de stock de insumos, con la finalidad de registrar las adquisiciones y retiros de los mismos, como así también el procedimiento para el registro en dicho archivo y los responsables de realizarlo. Para la implementación de esta planilla de registro de existencias, será necesario llevar a cabo una toma de inventario inicial, debido a la falta de información actual de la empresa. Así mismo se confeccionarán áreas restringidas y Ordenes de Retiro Internas para el correcto control de stock y entrega autorizada de insumos, definiendo responsables para ello.

- La empresa, en general, no solicita cotizaciones de precios a distintos proveedores. Se ha observado que se utiliza la negociación por parte del propietario, con la finalidad de obtener bonificaciones o descuentos en los precios ofrecidos por los proveedores. Sin embargo, no solicitar cotizaciones, especialmente en compras significativas, genera la posibilidad de que no se estén pagando precios adecuados, por falta de información, aun cuando la gerencia considere que sí. No obstante, se considera apropiado establecer un procedimiento de solicitud de cotizaciones, diferenciado en función al responsable de compra. Esto es establecer para aquellas compras realizadas por el propietario un monto objetivo a partir del cual solicitar cotizaciones y poder disponer de mayor información. En el caso del empleado responsable de determinadas compras, establecer un período de tiempo fijo dentro del cual deberá solicitar cotizaciones, que servirán de respaldo para justificar el proveedor seleccionado.

- La organización no emite órdenes de compra, ni notas de recepción. Aún, cuando sea poco probable que se realicen compras no autorizadas, por la participación del propietario en la mayor parte del circuito, la inexistencia de estos documentos dificulta todo tipo de control. Tal es el caso del cotejo de los insumos requeridos con los recibidos, ya que en oportunidades estos no son recepcionados por el propietario. Para disminuir este riesgo, se confeccionarán Órdenes

de Pedido, con la finalidad de formalizar el procedimiento y permitir el posterior cotejo de los insumos recibidos con los solicitados.

- No existe una adecuada política de autorizaciones para las compras que no son realizadas por el propietario de la empresa, lo que permite que puedan realizarse compras por personas o importes no autorizadas. Para evitar este riesgo, se determinarán responsables, quienes podrán autorizar las compras necesarias y para lo cual deberá existir la confección del documento que lo respalde, tal es el caso de los siguientes documentos que se diseñarán: Planilla de Recarga de Combustible en Viaje

- Excepto para los proveedores de combustible, administración no mantiene registros individuales para el resto, ni tampoco registros por fecha de vencimiento. Esta falencia provoca la imposibilidad de conocer con certidumbre y en todo momento los pasivos comerciales que se mantienen. Además de la posibilidad de que puedan estar soportándose cargas financieras por el incumplimiento al momento en que dichos pasivos son exigibles. Sumado a esto, la falta de registro de los pasivos impide también la posibilidad de realizar el cotejo de estos con los resúmenes enviados por proveedores, lo que implica la imposibilidad de poder detectar por ejemplo pagos realizados y no registrados por el proveedor. Por ello se propondrá la confección de una Planilla de Compras que permita registrar los pasivos comerciales, como así también la emisión de Órdenes de Pago, para el correcto y oportuno asiento de pagos.

Dentro del rubro Bienes de Uso:

- Respecto al legajo que acompaña al rodado, no se realizan controles periódicos de esta documentación, existiendo el consiguiente riesgo de no conocer el extravío de alguno de ellos, si el mismo no es comunicado por el chofer, sino con posterioridad a la observación, con la consiguiente multa que pueda surgir de un eventual control por personal policial. Con lograr un correcto control de dichos documentos, se propondrá un arqueo inicial de documentación y sucesivos arqueos sorpresivos.

- La empresa ha decidido solo mantener cubiertos los rodados a través de la contratación de seguro contra terceros. Esto implica, ante un eventual incendio, robo o siniestro causado por el rodado, una pérdida para la organización, debido a la inexistencia de una cobertura más amplia y a la falta de vigilancia en las instalaciones de la empresa. Esta decisión, responde al costo de ampliar la cobertura, no obstante se considera apropiado evaluar periódicamente la relación costo-beneficio de dicha decisión.

- El mantenimiento y reparación de rodados son decisiones que en mayor parte son adoptadas o autorizadas por el propietario, no obstante, existen situaciones en que la evaluación directa no es posible por la localización de la unidad, por ello se considera apropiado definir responsables para autorizar a los conductores a realizar reparaciones durante viajes o compras de repuestos. Al mismo tiempo, la empresa no cuenta con información oportuna acerca de las reparaciones o mantenimiento realizado a las unidades, por ello se confeccionarán ordenes de reparación, internas y externas, que permitan conocer el mantenimiento realizado a los rodados, como así también las reparaciones realizadas, los repuestos utilizados y los costos asociados.

- Respecto a la baja, se han detectado riesgos derivados de la no realización de los trámites para transferir el dominio del vehículo en forma inmediata. Esto es, por ejemplo, ante un

eventual siniestro del rodado vendido, la empresa puede quedar implicada en el mismo, por figurar aún como titular del mismo. Para evitar esta situación se definirá el procedimiento a llevarse a cabo al momento de venta de un rodado, como así también los responsables de cada actividad.

A continuación, se describen detalladamente cada uno de los procedimientos diseñados para los circuitos analizados, en los cuales se han incluido las soluciones que se proponen para evitar o disminuir los riesgos detectados.

#### 1. OBJETIVO: INCORPORAR ACTIVIDADES DE CONTROL

En primera instancia se presenta una descripción de cada uno de los circuitos bajo análisis, incluyendo las reformas que, en función a los riesgos detectados en cada uno de ellos durante la etapa de diagnóstico, se consideran necesarias para la incorporación, en una segunda instancia, de actividades de control, que le otorguen a la empresa la seguridad razonable de que solo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas y que todas las transacciones autorizadas se inician, ejecutan y registran.

## 1.1. CIRCUITO VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

El procedimiento dentro de este rubro se describe de manera diferenciada para cada uno de los clientes habituales de la empresa. Esta decisión está fundada en el distinto inicio que tiene el servicio. De igual modo se describirá el procedimiento que se recomendará aplicar en aquellos viajes identificados como no tradicionales. En todos los casos se detallan las actividades de control que se recomendarán incorporar al rubro.

Luego de la descripción diferenciada de los procedimientos que se llevarán a cabo para cada uno de los clientes, se describen actividades del rubro comunes a todos los clientes de la empresa, tal es el caso de confección de Planilla de Facturación y emisión de Recibo de Cobranza. Al mismo tiempo se detallan las actividades de control que se consideran necesarias en este rubro, indicando las personas responsables de llevarlas a cabo.

### 1.1.1. CLIENTE: XX SA

Con el objetivo de incorporar actividades de control, el procedimiento llevado a cabo por la empresa para este cliente no se modificará de manera sustancial. Por el contrario, solo se considera necesario establecer un orden de actividades, definiendo en cada caso la oportunidad de las mismas y los responsables de llevarlas a cabo. Si formará parte de la propuesta a presentar a la empresa la confección de documentos para respaldar las operaciones, como una actividad necesaria que permita el posterior control de las mismas.

a. El circuito comienza con la recepción de la orden de compra que envía el cliente al correo electrónico de la empresa. Dicho correo deberá ser leído por el empleado de logística N°1, quien deberá comunicar al empleado de logística N°2 la recepción de dicha orden.

b. El empleado de logística N°2, en base a las especificaciones del tipo de vehículo (carga seca o refrigerada) que se necesitará para prestar el servicio, deberá verificar la disponibilidad (lavado, condiciones mecánicas) del mismo, al igual que del chofer.

c. Designado el camión y conductor afectados a la prestación del servicio, se lo comunicará al empleado de logística N°1.

d. El empleado de logística N°1 comenzará a completar la Planilla de Viajes, en hoja Exportación expuesta en el Anexo VII, página 226. Allí deberá consignar:

- Fecha de carga
- Dominio del vehículo asignado
- Apellido y nombre del conductor afectado
- Cliente
- N° de orden de compra (asignados por el cliente)
- N° de orden de viaje (ver paso g.)
- N° de CRT: número correlativo que asigna la empresa a cada factura del cliente, de la mercadería que será transportada. Por ejemplo, en un mismo viaje pueden ser transportadas dos facturas comerciales, en este caso el viaje tendrá asignado dos N° de CRT. Otro caso que puede presentarse, es que una factura comercial, esté realizada por una cantidad de mercadería que debe ser transportada por dos equipos, en este ejemplo, el N° de CRT que se asigna es el mismo para los dos vehículos.

- N° de MIC: número correlativo que asigna la empresa a cada uno de los viajes realizados. Dicho número es único por cada vehículo.
- Lugar de origen y destino de la carga
- Tarifa del flete, utilizando las tarifas convenidas con el cliente, las cuales se plasman en la Lista de Precios, mostrada en Anexo VIII, página 227.

e. El empleado de logística N°1 confeccionará el Requerimiento para Aduana mostrado en Anexo IX, página 228. Este documento es remitido al despachante de aduana de la empresa y al cliente, vía correo electrónico. Consignando los siguientes datos:

- MIC N°
- At. Sr.: Apellido de personas a quienes se envía el requerimiento
- Carga en: lugar y fecha
- Ciudad y país de destino
- Placa camión
- Marca y número: marca del rodado y n° de chasis
- Año: de fabricación del rodado
- Tipo: acoplado o semirremolque
- Placa: del acoplado o semirremolque
- Carta de Porte n°/CRT
- Conductor
- DNI
- Hora de carga
- RUTA: por la que deberá circular el rodado para arribar a destino

- Destinatario: Razón Social del cliente o deposito destinatario de la mercadería transportada
- Flete: precio del servicio
- Fecha de emisión del requerimiento

f. El empleado de logística N° 1 se comunicará telefónicamente con el depósito en el cual se embarcara la mercadería para conocer el horario de carga.

g. El empleado de logística N°1, deberá confeccionar la Orden de Viaje que se muestra en el Anexo X, página 229. Este documento se emitirá por duplicado, con numeración pre-impresa. Los datos a consignar serán los siguientes:

- Fecha de emisión
- Cliente
- Origen de la carga (lugar de carga)
- Fecha y horario de carga
- Destino de la carga
- Dominio del vehículo
- Apellido y Nombre del chofer asignados al viaje
- N° de CRT y MIC asignados
- Orden de compra (interna del cliente)
- En el campo del documento titulado “Documentación a entregar” deberá describir en forma clara los documentos que el conductor, al momento de retornar del viaje debe entregar al empleado de logística N°2. Por ejemplo: una boleta de pesada, dos CRT N° xxxx, un MIC y MIC continuación N° yyyy



- Se solicitará la firma del conductor asignado en el documento, con la finalidad de que el mismo manifieste haber tomado conocimiento de la documentación que deberá entregar al finalizar el servicio, al mismo tiempo de responsabilizarlo por dicha acción
- El original se entregará al conductor, quien deberá devolverlo junto a la documentación del viaje en oportunidad de retornar a las instalaciones de la empresa.
- El duplicado se entregará al empleado de administración N°3.

h. Al momento de finalización del viaje, el chofer deberá entregar la documentación junto a la orden de viaje al empleado de logística N°2, quien deberá controlar que los documentos que se consignaron en la orden de viaje sean íntegramente entregados. Al mismo tiempo deberá cerciorarse que los documentos cuenten con el sello, firma y fecha de recepción del embarque, incorporada por el responsable del depósito en que la mercadería haya sido descargada.

- Si la documentación es correcta, el empleado de logística N°2 deberá conformar la orden de viaje en el campo recibido, registrando la fecha de recepción. Posteriormente remite la documentación junto a la orden de viaje al empleado de administración N°3.
- Caso contrario, el empleado de logística N°2 solicita vía correo electrónico al depósito en el cual se descargo la mercadería un duplicado de la documentación. Al mismo tiempo se comunica dicha situación al

empleado de administración N°1 para que aperciba al conductor por la falta de integridad de la documentación entregada.

i. El empleado de administración N°3, al momento de recibir la documentación deberá completar la Planilla de Viajes, hoja Exportación, mostrada en Anexo VII, página 226, con los siguientes campos:

- N° de boleta de pesada y N° de viaje: los mismos son asignados por el cliente. Ambos están consignados en el documento Boleta de Pesada entregada por el cliente al momento de efectuarse el embarque. Es importante aclarar que estos números son los solicitados por el cliente en aquellos casos en que deba realizarse algún tipo de reclamo acerca de la falta de liquidación del flete o diferencia en el importe liquidado
- Fecha de descarga
- Fecha de envío de documentación al cliente

j. El empleado de administración N°3 remitirá la documentación al cliente. Al mismo tiempo deberá consignar en la orden de viaje (original y duplicado) la fecha de envío de la documentación e insertar la firma en ese lugar. La orden (original y duplicado) deberá ser archivada junto a una copia de la documentación remitida al cliente. Este archivo deberá ser transitorio, debido a la posibilidad de que el cliente no liquide el flete y sea necesario remitir una copia de la documentación.

k. El empleado de administración N°3 deberá efectuar el seguimiento de aquellas órdenes duplicadas de las cuales aún no ha recibido el original. Debiendo proceder, según el caso, de la siguiente manera:

- El chofer aún no retorno a las instalaciones de la empresa: esperar el regreso
- El conductor retorno a las instalaciones de la empresa pero no entregó la documentación a logística: contactar al chofer para que entregue dichos documentos.
- El conductor no entregó la documentación porque no la posee o no lo hizo de manera íntegra: solicitar el correo electrónico que demuestre que los documentos han sido requeridos al depósito de descarga. Si dicho correo posee una antigüedad mayor a 15 días, solicitar al empleado de logística N°2, vuelva a enviar el correo para reactivar el pedido.

l. Al momento de recibir las proformas de liquidación de fletes remitidas por el cliente, el empleado de administración N°3, deberá completar la Planilla de Viajes, en hoja Exportación, mostrada en Anexo VII, página 226, los siguientes campos:

- Número de proforma
- Hoja de proforma
- Tarifa de flete liquidado

m. Completada la actividad de procesar la información de las proformas de liquidación de fletes, el empleado de administración N°3 deberá controlar que todos los fletes de los cuales se haya enviado la documentación estén liquidados en las proformas. De igual manera deberá examinar que la tarifa del flete liquidado en las proformas se corresponda con el convenido con el cliente, consultando la Planilla Lista de Precios, expuesta en el Anexo VIII, página 227.

n. En caso de existir fletes no liquidados o diferencias en el precio de los mismos, el empleado de administración N°3 completará la Planilla Solicitud de Ajustes que se muestra en el Anexo XI, página 230. Dicha planilla, provista por el cliente, se remite al mismo. Dependiendo de la manera en que el cliente corrija la diferencia, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Si el cliente decide corregir la actual proforma, salvando las diferencias, se deberá esperar dicha corrección y completar la planilla de viajes con las correcciones. Seguidamente se facturan las proformas, identificando en las mismas el número y hoja de proforma. Deberá utilizarse el tipo de factura E por tratarse de exportación de servicios. Se deberá completar en la planilla de viajes el número de factura utilizado.
- Si la decisión del cliente es corregir las diferencias emitiendo una nueva proforma, administración deberá facturar la proforma anterior tal cual fue recibida, completando el número de factura en la planilla de viajes. Al momento de recibir la nueva proforma, se procederá igual que en paso l. y se realizará a la confección de la factura y consignación del número de factura en la planilla de viajes, en hoja Exportación.

o. Cualquiera sea el curso de acción llevado a cabo, el original de las facturas emitidas deberá ser remitido al cliente. El duplicado se archiva en las instalaciones de la empresa para su posterior envío al Contador al cierre del mes calendario. El triplicado se archiva en las instalaciones de la empresa, de manera permanente, estando a disposición para realizar consultas de archivo.

p. El empleado de administración N°2 completará la Planilla Facturación, que se muestra en el Anexo XXIII, página 240, tal como se describe en el punto 1.1.4.1. página 123.

q. El empleado de administración N°2 deberá consultar el calendario de pagos provisto por el cliente, en el cual se muestra la fecha de pago de cada mes. Alcanzada la fecha correspondiente, deberá retirar de las instalaciones del cliente las órdenes de pago del mismo. Posteriormente se desarrollarán las actividades descritas en el punto 1.1.4.2., inciso a., página 126, relativas a cobranzas mediante transferencia bancaria.

r. El empleado de administración N°2 actualizará el campo Estado de la Planilla de Facturación, expuesta en Anexo XXIII, página 240, con la leyenda “Cobrado” y confeccionará el documento “Recibo de Cobranza”, correspondiente a las facturas canceladas por el cliente, mostrado en el Anexo XXVIII, página 244, de la manera descrita en el punto 1.1.4.3., página 130.

s. El empleado de administración N°3, destinará la Orden de Viaje a su archivo permanente, al igual que el Recibo de Cobranza. Adicionalmente archivará la copia de la documentación del viaje, a la cual previamente insertará el sello de Cobrado, con fecha, firma y aclaración.

t. En Anexo XII, página 231, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

### 1.1.2. CLIENTE: YY SA

El principal riesgo detectado dentro del procedimiento llevado a cabo para este cliente particular son las diferencias que en oportunidades se presentan en la cantidad de kilómetros en los resúmenes mensuales, a partir de los cuales se liquidan los servicios prestados. Por esta razón, dicho procedimiento se recomendará sea modificado. Para ello se confeccionarán documentos que respalden el inicio del servicio, como así también una asignación de tareas específica a las personas que intervienen en el procedimiento y especificación de la oportunidad en que las mismas deberán llevarse a cabo.

a. Debido a que el cliente se comunica directamente con el chofer para informarle la necesidad de prestación del servicio, será dicho conductor quien deberá iniciar el procedimiento. Para dar inicio, se proveerá al conductor de una planilla denominada Orden de Viaje, expuesta en Anexo XIII, página 232, en ella el conductor deberá consignar:

- Fecha de carga
- Número de orden de viaje (ver paso b.)
- Dominio del vehículo
- Apellido y nombre del conductor
- Tipo de carga: seca o refrigerada
- Número de hoja de ruta (interna del cliente)
- Número y localidad del socio de la red comercial que integra el cliente, en los cuales se realizará descarga de mercadería
- Cantidad de pallets a descargar en cada socio
- Firma del conductor

- Firma del encargado del depósito del cliente, con la finalidad de verificar la veracidad del flete y de los datos consignados en la orden de viaje por el conductor
- Esta orden se emitirá por duplicado, debido a que los conductores utilizan las mismas para realizar el control, al cierre de mes, del sueldo que perciben

b. El número de orden de viaje para este caso particular no estará pre-impreso debido a la imposibilidad de entregar, previo a comenzar la prestación del servicio, dicho documento al chofer. Por esta razón y con la finalidad de permitir un posterior control de la correlatividad numérica de manera cronológica, es que el número de dicha orden será asignado por el empleado de administración N°3. Para lograr esto, el conductor luego de haber completado los datos descriptos en el paso a., se comunicará telefónicamente con el empleado de administración, quién asignará un número consecutivo para cada viaje del que sea anoticiado. El conductor deberá consignar dicho número en la orden de viaje.

c. El empleado de administración N°3, utilizando la Planilla de Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA, hoja “N° Orden”, mostrada en el Anexo XIV, página 233, deberá registrar los números que sucesivamente asigne a los viajes. En dicha planilla deberá registrar al mismo tiempo, fecha de carga, apellido y nombre del conductor a quien se asigno el número, número de hoja de ruta (interno del cliente) el cual deberá solicitar al conductor en oportunidad de comunicarle el número de orden de viaje y fecha de vencimiento de entrega de la documentación.

d. Se deberá comunicar a los conductores en las jornadas de capacitación, el plazo máximo, dentro del cual deberán entregar las órdenes de viaje al empleado de administración

Nº3. Este plazo se establecerá el día sábado de cada semana en que los viajes hayan sido efectuados. Al momento de entrega de las órdenes de viaje, el conductor deberá solicitar al empleado de administración la firma en el duplicado de la misma, con el objetivo de confirmar la entrega de la documentación y responsabilizar por ésta a quién recibe los documentos. Éste último completará en la planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA, en hoja N° de Orden, expuesta en el Anexo XIV, página 233, la fecha de recepción de los documentos.

e. El empleado de administración Nº3, solicitará en forma semanal al cliente la emisión y envío de un resumen conteniendo los números de hojas de ruta emitidos la semana anterior.

f. En este momento, el empleado de administración deberá controlar:

- Que todas las ordenes de viaje con número asignado y plazo de entrega vencido, hayan sido entregadas por los conductores, utilizando la planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA
- Que las ordenes de viaje cuenten con la firma del encargado de depósito del cliente, para confirmar la existencia y exactitud del viaje consignado en dicha orden
- En base al resumen solicitado al cliente, la coincidencia de los números de hojas de ruta emitidos por él, con los consignados en la planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA e informados por los choferes

g. Realizada la conciliación descrita en el inciso anterior, el empleado de administración Nº3, deberá llevar a cabo las siguientes actividades, dependiendo de la eventual discrepancia que se presente:



- Existencia de números de hojas de ruta no contenidas en la planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA: solicitar al cliente el envío de duplicado de dicha hoja de ruta. Seguidamente incorporar la misma al resumen e informar al empleado de administración N°1 el Apellido del conductor que no entregó esta hoja de ruta para que aplique la sanción correspondiente
- Existencia de órdenes de viaje (con número de hoja de ruta informada por los choferes) que no existen en el resumen solicitado al cliente: en primera instancia se deberá verificar la existencia de la firma del encargado del depósito del cliente en la orden de viaje entregada por los conductores. En caso de verificarse la existencia de dicha firma, se le enviará un duplicado al cliente, para que la añada a su resumen. En caso contrario, se deberá presumir que se trata de un viaje no realizado, un documento apócrifo. Se deberá poner en conocimiento de dicha situación al empleado de administración N°1, quién tomara las medidas disciplinarias correspondientes.

h. Al finalizar cada mes calendario, el empleado de administración N°3, deberá completar la Planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA, hoja “Detalle”, mostrada en el Anexo XV, página 233, consignando para cada una de las ordenes de viaje/hojas de ruta:

- Fecha de carga
- N° de Orden de Viaje
- Tipo de carga: seca o refrigerada

- Lugar (identificado por el cliente con número de Socio) de descarga de mercadería
- Cantidad de pallets descargados en cada uno de los Socios
- Cantidad de kilómetros de Socio a Socio
- Kilómetros totales del viaje
- Dentro de la misma planilla, en la hoja “Totales” se mostrará los totales de kilómetros para cargas secas y refrigeradas de manera diferenciada, tal como se expone en el Anexo XVI, página 233.

i. El Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA será enviado por el empleado de administración N°3 al cliente.

j. En caso de que el cliente comunique diferencias en los kilómetros recorridos, el empleado de administración N°3 deberá solicitarle le informe la razón de aquélla. En base a esta respuesta administración deberá determinar si la discrepancia responde a un error en la carga de datos o a la cantidad propiamente dicha de kilómetros, propia o del cliente.

k. Dependiendo de la razón de la diferencia, el empleado de administración N°3 deberá:

- Si la diferencia se originó en la carga de datos realizada por la empresa (error de tipeo) se corregirá la planilla Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA. Si dicho error fue cometido por el cliente, se deberá informar al mismo.
- Si la razón de la diferencia responde a un error en el cálculo de kilómetros (estimación de distancia de Socio a Socio), se contactará al cliente para

conciliar dicha discrepancia y corregir el Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA actual y evitar nuevas diferencias en los subsiguientes.

l. Conciliadas las diferencias, se destinarán las Órdenes de Viaje a su archivo de manera permanente. Posteriormente, se deberá aguardar que el cliente informe el monto que se deberá consignar en la factura de venta a cada uno de los socios. Al momento de disponer de esta información, el empleado de administración N°3, previo a la confección de las facturas, deberá verificar que coincida la sumatoria de lo que el cliente solicita facturar a cada uno de los Socios, con el total de kilómetros recorridos multiplicados por la tarifa, utilizando la Planilla Lista de Precios, expuesta en el Anexo VIII, página 227.

m. Verificada la coincidencia de los montos totales, el empleado de administración N°3 confeccionará las facturas a nombre de cada Socio. Esta factura solo se emitirá por duplicado. El original se remitirá al cliente YY SA, quien realiza la entrega a cada Socio. El duplicado permanece en archivo transitorio, en la empresa, para ser remitido al Contador al cierre del mes calendario, para practicar la liquidación impositiva.

n. El empleado de administración N°2 completará la Planilla Facturación, que se muestra en el Anexo XXIII, página 240, tal como se describe en el punto 1.1.4.1., página 123. En este caso en la celda correspondiente a Cliente se consignara la razón social de YY SA, debido a que el pago es realizado por éste y no por cada uno de los Socios. En el campo Observaciones, se deberá incluir el número de socio.

o. El empleado de administración N°2 completará e imprimirá la planilla “Resumen de Cobranzas: Cliente YY SA”, expuesta en Anexo XVII, página 234, completando los siguientes campos:

- Resumen de kilómetros mensuales: cantidad de kilómetros secos y refrigerados, tarifa por kilómetro, total (verificar la coincidencia con la sumatoria de los importes netos del detalle de facturas)
- Detalle de facturas: fecha emisión, tipo, punto de venta, número, importe neto, IVA, importe total
- Total factura (incluyendo IVA)

Esta planilla se entregará al propietario de la empresa, encargado de realizar la cobranza a este cliente.

p. El propietario de la firma, en cada una de las oportunidades en que perciba un pago a cuenta, deberá confeccionar el documento “Recibo de Cobranza” mostrado en el Anexo XXVIII, página 244, de la manera descrita en el punto 1.1.4.3., página 130. Al mismo tiempo completar la Planilla “Resumen de Cobranzas: Cliente YY SA”, con el número de Recibo de Cobranza confeccionado, el importe total del pago a cuenta percibido, la fecha de recepción y el saldo de la cuenta corriente del cliente. Deberá entregar el Recibo de Cobranza original al cliente.

q. El propietario deberá entregar el duplicado del recibo de cobranza al empleado de administración N°2, para completar la planilla Valores al Cobro, mostrada en el Anexo XXX, página 246, de la manera descrita en el punto 1.1.4.4., página 131.

r. Cuando el propietario verifique en la planilla “Resumen de Cobranzas: Cliente YY SA” la cancelación total del importe mensual facturado al cliente, entregará dicho documento al empleado de administración N°2. Éste último deberá controlar los cálculos consignados por el propietario en la planilla. Una vez verificados, se deberá ingresar en la

Planilla de Facturación, mostrada en Anexo XXIII, página 240, el estado de Cobrado en el campo correspondiente a Estado.

s. El empleado de administración N°2, archivará el documento Resumen de Cobranzas: Cliente YY SA”. Los duplicados de los recibos se mantendrán en archivo definitivo para el ulterior control de la correlatividad numérica.

t. En Anexo XVIII, página 235, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

### 1.1.3. CLIENTE: OTROS

En el capítulo diagnóstico se describió a este tipo de cliente, los cuales son considerados no habituales. En su mayoría, este tipo de servicios significan para la empresa el retorno a las instalaciones de la empresa. Sin embargo, se considera apropiado desarrollar procedimientos diferenciados para los tres tipos de servicios que la empresa puede brindar:

- Servicio de exportación iniciado desde las instalaciones
- Servicio de flete nacional iniciado desde las instalaciones
- Servicio de flete nacional de retorno a las instalaciones

Para los fletes de exportación serán utilizadas las Órdenes de Viaje mostradas en Anexo X, página 229.

Para los servicios nacionales se utilizará el tercer tipo de Orden de Viaje, expuesta en Anexo XXI, página 238. Debido a las particularidades que distinguen a este tipo de flete de las

exportaciones, esta distinción se funda en la necesidad de simplificar la información contenida en dichas órdenes de viaje, principalmente para los conductores.

#### 1.1.3.1. SERVICIO DE EXPORTACIÓN INICIADO DESDE LAS INSTALACIONES

Para esta clase de servicio, se deberán desarrollar las actividades descriptas para el cliente XX SA. Sin embargo deberán llevarse a cabo las siguientes distinciones o actividades adicionales:

a. El circuito comienza con la recepción de la orden de compra enviada por el cliente al correo electrónico de la empresa. Dicho correo deberá ser leído por el empleado de logística N°1, quien deberá comunicar al empleado de logística N°2 la recepción de dicha orden.

b. El empleado de logística N°2, en base a las especificaciones del tipo de vehículo (carga seca o refrigerada) que se necesitara para prestar el servicio, deberá verificar la disponibilidad (lavado, condiciones mecánicas) del mismo, al igual que del chofer.

c. Designado el camión y conductor afectados a la prestación del servicio, se lo comunicará al empleado de logística N°1.

d. El empleado de logística N°1 comenzará a completar la Planilla de Viajes, en hoja Exportación, expuesta en el Anexo VII, página 226. Allí deberá consignar:

- Fecha de carga
- Dominio del vehículo asignado
- Apellido y nombre del conductor afectado
- Cliente

- N° de orden de compra (asignados por el cliente)
- N° de CRT: número correlativo que asigna la empresa a cada factura del cliente, de la mercadería que será transportada. Por ejemplo, en un mismo viaje pueden ser transportadas dos facturas comerciales, en este caso el viaje tendrá asignado dos N° de CRT. Otro caso que puede presentarse, es que una factura comercial, esté realizada por una cantidad que debe ser transportada por dos equipos, en este ejemplo, el N° de CRT que se asigna es el mismo para los dos vehículos.
- N° de MIC: número correlativo que asigna la empresa a cada uno de los viajes realizados. Dicho número es único por cada vehículo.
- Lugar de origen y destino de la carga
- Tarifa del flete, basándose en la convenida con el cliente y plasmada en la Lista de Precios, expuesta en el Anexo VIII, página 227.

e. El empleado de logística N°1 confeccionará el Requerimiento para Aduana mostrado en Anexo IX, página 228. Este documento es remitido al despachante de aduana de la empresa y al cliente, vía correo electrónico. Consignando los siguientes datos:

- MIC N°
- At. Sr.: Apellido de personas a quienes se envía el requerimiento
- Carga en: lugar y fecha
- Ciudad y país de destino
- Placa camión
- Marca y número: marca del rodado y n° de chasis

- Año: de fabricación del rodado
- Tipo: acoplado o semirremolque
- Placa: del acoplado o semirremolque
- Carta de Porte n°/CRT
- Conductor
- DNI
- Hora de carga
- RUTA: por la que deberá circular el rodado para arribar a destino
- Destinatario: Razón Social del cliente o deposito destinatario de la mercadería transportada
- Flete: precio del servicio
- Fecha de emisión del requerimiento

f. El empleado de logística N° 1 se comunicará telefónicamente con el cliente para conocer el horario de carga.

g. El empleado de logística N°1, deberá confeccionar la Orden de Viaje que se muestra en el Anexo X, página 229. Este documento se emitirá por duplicado, con numeración pre-impresa. Los datos a consignar serán los siguientes:

- Fecha de emisión
- Cliente
- Fecha y horario de carga
- Destino



- Dominio del vehículo y Apellido y Nombre del chofer asignados al viaje
- N° de CRT y MIC asignados
- Orden de compra (interna del cliente)
- En el campo del documento titulado “Documentación a entregar” deberá describir en forma clara los documentos que el conductor, al momento de retornar del flete debe entregar al empleado de logística N°2. Por ejemplo: un CRT N° xxxx y un MIC N° yyyy
- Se solicitará la firma del conductor asignado en el documento, con la finalidad de que el mismo manifieste haber tomado conocimiento de la documentación que deberá entregar al finalizar el servicio, al mismo tiempo de responsabilizarlo por dicha acción
- El original se entregará al conductor, quien deberá devolverlo junto a la documentación del viaje en oportunidad de retornar a las instalaciones de la empresa.
- El duplicado se entregará al empleado de administración N°3.

h. Junto a la orden de viaje el empleado de administración N°2 deberá confeccionar la factura de venta del servicio (Tipo E). Esta factura deberá ser entregada por el conductor al cliente. El empleado de administración deberá utilizar la Lista de Precios, mostrada en el Anexo VIII, página 227. El duplicado se archivará en las instalaciones de la empresa para su posterior envío al Contador al cierre del mes calendario. El triplicado se archivará en las instalaciones de la empresa, de manera permanente, estando a disposición para realizar consultas de archivo. Al mismo tiempo éste empleado deberá completar la Planilla de Facturación, que se muestra en el Anexo XXIII, página 240, de la manera definida en el punto 1.1.4.1, página 123.

i. En la Lista de Precios, en la columna Forma de Pago, deberá consignarse la modalidad en que el cliente cancelará el precio del servicio. Si dicha modalidad es “cuenta corriente”, el conductor sencillamente se limitará a entregar la factura al cliente. Si por el contrario, la modalidad de pago es de contado, el empleado de administración N°2, deberá entregar junto a la factura un Recibo de Cobranza, expuesto en Anexo XXVIII, página 244. El empleado de administración deberá dejar registrada la entrega de este documento en la Planilla de Facturación, indicando N° de Recibo entregado y en el campo Responsable el nombre del conductor afectado.

j. El empleado de administración N°2 deberá comunicar al empleado de logística N°1, los documentos (factura y/o recibo) que entrega al conductor, para que deje constancia en la Orden de Viaje, del N° de factura y de remito entregado.

k. Al momento de finalización del viaje, el chofer deberá entregar la documentación junto a la Orden de Viaje al empleado de logística N°2, quien deberá controlar que los documentos que se consignaron en dicha Orden sean íntegramente entregados. Al mismo tiempo deberá cerciorarse que los documentos cuenten con el sello, firma y fecha de recepción del embarque, incorporada por el depósito en que la mercadería haya sido descargada.

- Si la documentación es correcta, el empleado de logística N°2 deberá conformar la Orden de Viaje en el campo recibido. Posteriormente verificar la existencia de N° de Recibo de Cobranza en dicha Orden (ver paso l.), para finalmente, remitir la documentación junto a la Orden de Viaje al empleado de administración N°3.
- Caso contrario, el empleado de logística N°2 solicita vía correo electrónico al depósito en el cual se descargo la mercadería un duplicado de la

documentación. Al mismo tiempo se comunica dicha situación al empleado de administración N°1 para que aperciba al conductor por la falta de integridad de la documentación entregada.

l. El empleado de logística N° 2 deberá controlar en esta oportunidad si la Orden de Viaje tiene consignado un N° de Recibo de Cobranza, debido a que esta circunstancia indica que el flete ha sido cobrado por el conductor en destino. En caso de contar con dicho N°, deberá solicitar al conductor los valores recibidos y el duplicado del Recibo. En esta situación deberá firmar al dorso del Recibo de Cobranza tal como se indica en el Anexo XXIX, página 245, registrando la fecha de recepción, solo si los valores coinciden con el importe del Recibo. A partir de este momento el conductor se libera de la responsabilidad por la cobranza, asumiéndola el empleado de logística N°2. Luego deberá remitir los valores y Recibo de Cobranza al empleado de administración N°2.

En caso de no coincidir los valores recibidos y el importe consignado en el Recibo, el empleado de logística se abstendrá de firmar al dorso del Recibo de Cobranza tal como se indica en el Anexo XXIX, página 245, comunicando dicha situación y entregando el Recibo y valores al empleado de administración N°2.

m. El empleado de administración N°2, deberá controlar que los valores recibidos coincidan con el importe consignado en el Recibo de Cobranza. Si ambos coinciden firmará al dorso del recibo, incorporando fecha de recepción, responsabilizándose por los valores. Posteriormente deberá consultar la planilla de Facturación para verificar la coincidencia entre el importe facturado y el percibido. En caso de coincidir el importe facturado, el consignado en el Recibo de Cobranza y los valores recibidos, deberá incorporar a la Planilla Facturación, expuesta

en Anexo XXIII, página 240 el Estado de la factura como Cobrado y al mismo tiempo eliminar el registro transitorio de responsable de la cobranza, incorporado en el paso i. Posteriormente entregará los valores al propietario de la empresa, solicitando su firma y fecha de recepción en el dorso del documento Recibo de Cobranza y archivando este último junto al resto de duplicados de Recibos, para su posterior control.

En caso de no coincidir los valores recibidos con el importe del Recibo de Cobranza, el empleado de administración N°2, deberá realizar las siguientes actividades:

- Verificar en primera instancia la existencia de la firma del empleado de logística N°2 al dorso del Recibo de Cobranza. Si dicha firma existe se libera de responsabilidad al chofer y se solicita explicación al empleado de logística.
- La inexistencia de la firma del empleado de logística, traspasa la responsabilidad al conductor encargado de la cobranza. Frente a esta situación el empleado de administración N°2, deberá solicitar explicación al conductor, como así también contactar al cliente para que confirme el monto de los valores entregados.

n. Cuando la modalidad de venta del servicio sea en “Cuenta Corriente” deberá aplicarse el procedimiento descrito en el punto 1.1.4.2., inciso a. o b., dependiendo de la modalidad de cobranza, desarrolladas en página 126.

o. El empleado de administración N°3, al momento de recibir la documentación deberá completar la planilla de viajes, hoja Exportación, con la fecha de descarga.

p. Posteriormente deberán trabajar en forma conjunta el empleado de administración N°2 y N°3.

- Para aquellos fletes realizados bajo la modalidad de venta “Contado”, de los cuales el pago haya sido recibido de manera íntegra, el empleado de administración N°2 le comunicará al empleado de administración N°3 que los documentos respaldatorios del servicio y la Orden de Viaje original deben ser archivados. La Orden de Viaje duplicada será archivado en forma separada de manera tal que pueda realizarse control de la correlatividad numérica.
- En el caso que de los servicios descriptos anteriormente, de los cuales el pago no haya sido íntegramente percibido, solo podrán ser archivados los documentos por el empleado de administración N°3, en el momento en que el empleado de administración N°2 culmine las actividades descriptas en el apartado m., dilucide la razón de la falta de integridad del pago y le comunique la posibilidad de archivar los documentos.
- Para servicios vendidos bajo la modalidad cuenta corriente, la documentación deberá ser archivada por el empleado de administración N°3 en el momento en que el propietario informe el cierre del rubro, esto es la íntegra percepción del precio del flete.

q. El empleado de administración N°3 deberá efectuar el seguimiento de aquellas órdenes duplicadas de las cuales aún no ha recibido el original. Debiendo proceder, según el caso, de la siguiente manera:

- El chofer aún no retorno a las instalaciones de la empresa: esperar el regreso
- El conductor retorno a las instalaciones de la empresa pero no entregó la documentación a logística: contactar al chofer para que entregue dichos documentos.
- El conductor no entregó la documentación porque no la posee o no lo hizo de manera íntegra: solicitar el correo electrónico que demuestre que los documentos han sido requeridos al depósito de descarga. Si dicho correo posee una antigüedad mayor a 15 días, solicitar al empleado de logística N°2, vuelva a enviar el correo para reactivar el pedido.

r. En Anexo XIX, página 236, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

#### 1.1.3.2. SERVICIO NACIONAL INICIADO DESDE LAS INSTALACIONES

a. Recibida la orden de compra del cliente por el empleado de logística N°1, deberá coordinar con el empleado de logística N°2 la disponibilidad de equipos para la prestación del servicio.

b. Por tratarse de un servicio a prestarse dentro del territorio nacional, la planilla deberá ser completada por el empleado de administración N°1 en la hoja Nacional de la Planilla de Viajes, mostrada en Anexo XX, página 237. En dicha planilla deberán ser consignado los siguientes datos:

- Fecha de carga
- Dominio del vehículo asignado
- Apellido y nombre del conductor afectado
- Cliente
- Lugar de origen y destino de la carga
- Tarifa del flete, basándose en la convenida con el cliente y registrada en la planilla Lista de Precios mostrada en Anexo VIII, página 227.

c. Previo a la confección de la Orden de Viaje, el empleado de logística N°1 deberá contactarse con el cliente para conocer el horario de carga

d. Posteriormente el empleado de logística N°1 deberá completar la Orden de Viaje expuesta en Anexo XXI, página 238. Dicho documento se emitirá por duplicado, con numeración pre-impresa, con los siguientes datos:

- Fecha de emisión
- Cliente
- Origen de la carga
- Fecha y horario de carga
- Destino
- Dominio del vehículo
- Apellidos y nombre del conductor
- Descripción de la documentación utilizada por el cliente para respaldar el transporte de la carga, la cual deberá ser entregada al empleado de logística N°2, por el conductor, en oportunidad de retornar a las instalaciones

- Se solicitará la firma del conductor asignado en el documento, con la finalidad de que el mismo manifieste haber tomado conocimiento de la documentación que deberá entregar al finalizar el servicio, al mismo tiempo de responsabilizarlo por dicha acción
- El original se entregará al conductor, quien deberá devolverlo junto a la documentación del viaje en oportunidad de retornar a las instalaciones de la empresa.
- El duplicado se entregará al empleado de administración N°3.

e. Al momento de finalización del viaje, el chofer deberá entregar la documentación junto a la orden de viaje al empleado de logística N°2, quien deberá controlar que los documentos que se consignaron en la orden de viaje sean íntegramente entregados. Al mismo tiempo deberá cerciorarse que los documentos cuenten con el sello, firma y fecha de recepción, incorporada por el depósito en que la mercadería haya sido descargada.

- Si la documentación es correcta, el empleado de logística N°2 deberá conformar la orden de viaje en el campo recibido, incorporando la fecha de recepción. Posteriormente remite la documentación junto a la orden de viaje al empleado de administración N°3.
- Caso contrario, el empleado de logística N°2 deberá contactar al cliente con la finalidad de solicitar un duplicado de la documentación faltante. Al mismo tiempo se comunica dicha situación al empleado de administración N°1 para que aperciba al conductor por la falta de integridad de la documentación entregada.



f. El empleado de administración N°3, al momento de recibir la documentación deberá completar la hoja Nacional de la Planilla de Viajes con los siguientes campos:

- N° de Remito o documento utilizado por el cliente para respaldar el traslado de la carga
- Fecha de descarga

g. El empleado de administración N°3 deberá controlar la coincidencia de la tarifa del flete consignada en la Planilla de Viaje, la documentación respaldatoria y la Lista de Precios de la empresa. En caso de no coincidir, deberá utilizar en todos los casos el importe consignado en la lista de precios, poniendo en conocimiento al cliente acerca de su error al consignar el precio del servicio en la documentación emitida por él.

h. Posteriormente el empleado de administración N°3, confeccionará la factura de venta (clase A) por triplicado. El original se remite al cliente junto a la documentación. El duplicado se archiva transitoriamente en la empresa, para ser remitida al cierre del mes calendario al Contador. El triplicado se remite al empleado de administración N°2, junto a la orden de viaje original y copia de la documentación de respaldo del servicio prestado. El duplicado de la Orden de Viaje será archivado en forma separada para permitir posteriormente el control de correlatividad numérica. Deberá también incorporar el número de factura emitida en la Planilla de Viajes, en la hoja Nacional.

i. El empleado de administración N°2 completará la Planilla Facturación, que se muestra en el Anexo XXIII, página 240, tal como se describe en el punto 1.1.4.1, página 123. Posteriormente archivará de manera permanente el triplicado de la factura, orden de viaje original y copia de documentación del servicio.

j. Para la cobranza del servicio deberán realizarse las actividades descritas en el punto 1.1.4.2., inciso a., b. o c., dependiendo de la modalidad de cobranza, desarrolladas en página 126. Deberá emitirse luego el Recibo de cobranza de la manera descrita en el punto 1.1.4.3., página 130.

k. En Anexo XXII, página 239, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

NOTA: es poco probable convenirse en este tipo de servicios la modalidad de venta de contado. Sin embargo, ante esta eventual modalidad, deberá entregarse el Recibo de Cobranza y llevarse a cabo el resto de actividades descritas en el punto 1.1.3.1., página 108.

#### 1.1.3.3. SERVICIO NACIONAL DE RETORNO A LAS INSTALACIONES

Las actividades que deberán desarrollarse serán las descritas para el caso de servicios nacionales desde las instalaciones. Exceptuando la entrega de la Orden de Viaje al conductor asignado por la localización de este último.

Por esta situación, en oportunidad de emitirse dicho documento, el empleado de logística N°1 deberá contactarse telefónicamente con el chofer para ponerlo en conocimiento de los datos consignados en dicha orden, prestando especial atención a los documentos que deberá entregar el conductor al finalizar el viaje.

Posteriormente el original deberá archivarlo el empleado de logística N°2, hasta el momento en que el equipo retorne a las instalaciones de la empresa, entregue la documentación de respaldo del servicio y pueda continuarse el procedimiento.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los procedimientos anteriormente descritos:

Cliente XX SA	Servicio Exportación	Servicio Nacional	Servicio Nacional de retorno	Cliente YY SA
Logística recibe orden de compra				Conductor recibe orden de compra
Logística asigna viaje a rodado y conductor				Conductor confecciona orden de viaje
Logística completa planilla de viajes (hoja exportación)		Logística completa planilla de viajes (hoja nacional)		Conductor se comunica con administración quien asigna n° de orden de viaje
Logística envía requerimiento para aduana				Administración completa resumen mensual de viajes
Logística confecciona orden de viaje y entrega a conductor			Logística confecciona orden de viaje y comunica a conductor	
	Administración emite factura y eventualmente recibo de cobranza			
Prestación del servicio				

Conductor entrega documentación a logística	Conductor entrega documentación a logística y eventualmente los valores percibidos	Conductor entrega documentación a logística		Conductor entrega orden de viaje semanalmente a administración
Administración completa planilla de viajes (hoja exportación)		Administración completa planilla de viajes (hoja nacional)		Administración completa resumen mensual de viajes
Administración remite documentos al cliente	Administración completa planilla de facturación y entrega los valores al propietario			Administración solicita semanalmente conciliación al cliente de hojas de ruta emitidas
Administración recibe proformas de liquidación y completa planilla de viajes				Administración envía resumen mensual a cliente
Administración confecciona factura y remite al cliente		Administración confecciona factura y remite al cliente		Conciliadas eventuales diferencias, administración emite facturas y remite al cliente
Administración completa planilla de facturación		Administración completa planilla de facturación		Administración completa planilla de facturación y emite resumen de cobranza
Administración retira orden de pago del cliente	Para servicios no cobrados en destino: administración verifica transferencia en cuenta bancaria o el propietario recibe valores al cobro remitidos por correo postal			El propietario, en oportunidad de cada cobranza, actualiza resumen de cobranza y emite recibo de

		cobranza
Verifica deposito en cuenta bancaria, actualiza planilla de facturación y emite Recibo de cobranza	Administración completa planilla de facturación y emite recibo de cobranza	Administración actualiza planilla de facturación
	Administración completa Planilla de valores al cobro	
Administración envía resumen de cuenta al cliente si presenta saldo morosos		
Administración envía facturas duplicado al contador		

#### 1.1.4. CIRCUITO VENTAS/CUENTAS POR COBRAR, ACTIVIDADES COMUNES

En este apartado se describirán actividades relacionadas al rubro ventas/cuentas por cobrar que, deberán llevarse a cabo, independientemente del cliente o tipo de servicio que se haya prestado. Dichas actividades están principalmente relacionadas con aquellas acciones que permitirán formalizar y documentar las cuentas por cobrar y las cobranzas percibidas, ya que las concernientes a ventas fueron tratadas para cada uno de los clientes de la firma, actuales y potenciales.

##### 1.1.4.1. PLANILLA DE FACTURACIÓN

Utilizando la Planilla Facturación, que se muestra en el Anexo XXIII, página 240, se creará un archivo en el cual, el empleado de administración N°2 consignará:

- Fecha de emisión

- Clase de comprobante: A, B o E
- Punto de venta: la empresa solo tiene habilitado 1 punto de venta
- Número de comprobante
- Cliente
- Importe neto
- IVA
- Importe total
- Vencimiento: se establecerá como vencimiento el plazo de un mes desde la fecha de emisión con la finalidad de realizar un correcto seguimiento de facturas impagas con la consiguiente gestión de cobranza y no debido a la aplicación de intereses por mora ya que no se corresponde con una política de la empresa.
- Estado: se incorporará la leyenda Cobrado en caso de corresponder.

En dicha planilla se creará una Tabla Dinámica, mostrada en el Anexo XXIV, página 241, con la finalidad de poder consultar de manera sencilla el estado de las facturas emitidas a cada cliente, los importes totales ya cancelados y los adeudados, etc. Dicha consulta será realizada de manera permanente por el empleado de administración N°3.

El empleado de administración N°2, al momento de confeccionar los resúmenes de cuenta para clientes (punto 1.1.4.5., página 133) deberá cruzar el saldo mostrado en la tabla dinámica como adeudado, con el total consignado en el resumen a enviar al cliente.

#### 1.1.4.1.2. EMISIÓN DE NOTAS DE CRÉDITOS

En base al diagnóstico realizado de la empresa, se detecto la poca habitualidad que tiene la misma en la emisión de notas de crédito. Pudo observarse que las mismas se confeccionan debido a un eventual error en la facturación.

Se recomienda establecer como único responsable de la emisión de estos comprobantes, al empleado de administración N°2. Dicho documento se emitirá por triplicado. El original se remitirá al cliente, el duplicado permanecerá en archivo transitorio en la empresa para ser remitido al Contador al cierre del mes calendario, y el triplicado se archivará en la empresa de manera permanente, para el posterior control. Se recomienda incluir en la descripción del documento, el número de factura al que está vinculada la nota de crédito que se emite.

El empleado de administración deberá, en la Planilla de Facturación, mostrada en Anexo XXIII, página 240, completar los siguientes campos:

- Fecha
- Tipo: NCA. NCB o NCE
- Punto de Venta
- N° de comprobante
- Cliente
- Neto: negativo
- IVA: negativo
- Total: negativo

- Observaciones: descripción de la causa de emisión del comprobante y mención de la factura a la que se vincula
- De igual manera deberá, en el campo Observaciones, correspondiente a la factura a la que se vincula la nota de crédito emitida, incorporar el N° de dicha nota de crédito y el fundamento de emisión

En oportunidad de completar la Planilla de Facturación, el empleado de administración deberá verificar si el comprobante que está emitiendo cancela de manera total la factura vinculada. Si esto sucede, se deberá incorporar en el campo Estado, de la factura y de la nota de crédito, la leyenda Cobrado, con la finalidad de que ambos documentos no se incluyan en los resúmenes de cuenta que mensualmente se enviarán a clientes.

#### 1.1.4.2. MODALIDADES DE COBRANZAS

A continuación se describe las personas responsables de las cobranzas dependiendo de las distintas modalidades para llevarlas a cabo, así como las actividades que deberán desarrollarse.

a. Transferencia bancaria: el responsable de controlar el depósito en la cuenta corriente o caja de ahorro de la empresa es el empleado de administración N°2.

En el caso del cliente XX SA, como ya se menciono, dicho control se realiza en base a las órdenes de pago que se retiran de las instalaciones del cliente.

Algunos clientes informan las transferencias realizadas en sus páginas web. Otros informan la transferencia telefónicamente o mediante correo electrónico. En ambos casos el empleado de administración deberá imprimir el comprobante del depósito.



Seguidamente el empleado de administración, deberá verificar la coincidencia entre el importe del comprobante de transferencia (u orden de pago), el importe del extracto bancario y el importe de la factura que el cliente está abonando.

En caso de coincidir estos importes, se completará en el campo “Estado” de la Planilla de Facturación, expuesta en Anexo XXIII, página 240, la leyenda “Cobrado”. Se confeccionará el Recibo de cobranza (descrito en el punto 1.1.4.3., página 130) incorporando en el extracto el n° de dicho recibo. En el comprobante del depósito se insertará la leyenda “en cuenta corriente o caja de ahorro” según corresponda y se archivará de manera permanente en la empresa.

Cuando se presenten diferencias en los importes, el empleado de administración N°2 deberá:

- Falta de coincidencia entre el monto consignado en la orden de pago o comprobante de transferencia con el del extracto bancario: informar la diferencia al cliente y solicitar la integración de la misma.
- Falta de coincidencia entre el monto consignado en la orden de pago o comprobante de transferencia con el importe de la factura: contactar al cliente para conocer la razón de la diferencia. Si la misma se funda en la existencia de eventuales retenciones sufridas de las cuales no se hayan recibido los comprobantes, se solicitará el envío de los mismos. En caso de no existir una razón, se solicitará al cliente que complete el pago.
- En oportunidad de cancelación total de la factura, se confeccionará el Recibo de Cobranza y completará la Planilla de Facturación.

En Anexo XXV, página 242, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

b. Recepción de valores al cobro por correspondencia: el único responsable de la apertura de correspondencia es el propietario de la firma. Al momento de recibir los valores remitidos por el cliente, trabajará en forma conjunta con el empleado de administración N°2, completando las siguientes actividades:

- Control de los valores recibidos: coincidencia entre importe en números y letras, verificar la fecha de emisión y de pago si se trata de un cheque de pago diferido, la existencia de la firma del emisor.
- Verificar la coincidencia de la sumatoria de los valores recibidos con el importe de la factura emitida al cliente.
- En caso de coincidir se confecciona el Recibo de Cobranza y se completa la Planilla de Facturación.
- Ante la falta de concordancia en los importes se contacta al cliente para conocer la existencia de retenciones sufridas y el envío, eventualmente de ellas o solicitar la integración total de la factura. Una vez completado el pago por parte del cliente se completa el recibo de Cobranza y la Planilla de Facturación

En Anexo XXVI, página 242, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

c. Cobranza personal: el propietario de la firma es quien realiza este tipo de cobranzas en las instalaciones del cliente. Al momento de percibir el importe de una factura deberá controlar los valores recibidos y la coincidencia del monto recibido con el consignado en la factura. Seguidamente solicitará los comprobantes de eventuales retenciones sufridas y confeccionará el Recibo de Cobranza. De retorno en las instalaciones de la empresa, entregará el Recibo al empleado de administración N°2 para que éste cancele la factura en la Planilla Facturación.

En Anexo XXVII, página 243, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

NOTA: cabe aclarar que es política de la empresa no recibir pagos a cuenta, excepto para el cliente YY SA. Es por ello que en el procedimiento descrito específicamente para este cliente, se detallaron las actividades relacionadas a la cobranza y se excluyó en este apartado.

De la misma manera, fue excluida de este apartado la modalidad de cobranza en destino por el conductor, la cual fue detalladamente descrita en el punto 1.1.3.1., página 108 al presentarse las actividades que se recomienda a la empresa realizar en caso de venta de servicios de exportación.

#### 1.1.4.3. RECIBOS DE COBRANZA

Los Recibos de Cobranza mostrados en el Anexo XXVIII, página 244, contendrán numeración pre-impresa. Estos documentos, exceptuando el caso de venta de servicios cobrados en destino, descriptos en el punto 1.1.3.1., página 108, serán confeccionados por las siguientes personas, dependiendo de la modalidad de cobranza:

- Cobranza personal: propietario de la firma
- Transferencia bancaria y recepción de valores al cobro: empleado de administración N°2

En dicho documento deberá consignarse:

- Fecha
- Datos del cliente: Razón Social, CUIT, Domicilio
- Detalle de comprobantes abonados: Fecha, N° de factura, Importe de factura
- Detalle de medios de pago:
  - Cheques: fecha, n° cheque, CUIT, importe
  - Efectivo: monto
  - Retenciones: tipo, fecha, n° comprobante, importe
- Total General: en números y letras
- Firma y aclaración de la persona que recibió la cobranza.

El original se remitirá al cliente o se entregará en oportunidad de recibir el pago. El duplicado se archivará en la empresa, para el posterior control sobre los mismos.

Luego de emitirse un Recibo de Cobranza el empleado de administración N°2, deberá incorporar a la Planilla de Facturación el estado del comprobante como “Cobrado” e incluir el N° de recibo emitido.

#### 1.1.4.4. VALORES AL COBRO

Es una práctica común de la empresa la transferencia de valores al cobro, vía endoso, a sus proveedores. Es por ello que se creará una Planilla Valores al Cobro, mostrada en el Anexo XXX, página 246, con la finalidad de registrar los mismos y disponer de información de manera oportuna.

Dicha planilla será completada por el empleado de administración N°2 utilizando la información consignada en los Recibos de Cobranza, dentro del campo detalles de medios de pago.

Es decir, los datos a registrar son los siguientes:

- Fecha de recepción del valor
- Datos del cliente: Razón Social, CUIT
- N° de cheque
- Fecha emisión
- Fecha de vencimiento, de corresponder

- Banco
- Razón Social y CUIT del librador
- Importe
- Observaciones: campo a completar en caso de presentarse alguna situación que impida el cobro del mismo

Debido a que no es una práctica de la empresa, la emisión de Notas de Debito con la finalidad de registrar valores que no han podido hacerse efectivo y renacer el crédito con el cliente, es que en caso de presentarse esta situación, se completará la Planilla Valores Devueltos, expuesta en Anexo XXXI, página 246, en la cual el empleado de administración consignará:

- Razón Social del cliente
- N° cheque rechazado
- Importe
- Fecha de envío del valor al cliente

Posteriormente se enviará el valor al cliente, solicitando que reponga el mismo. Al momento de recibirlo, el empleado completará en campo Estado con la leyenda repuesto, debiendo controlar la coincidencia del importe del valor devuelto con el repuesto. Se destaca que esta coincidencia debe ser exacta, debido a que tampoco corresponde a una práctica de la empresa el traslado de los gastos sufridos por el rechazo del valor.

#### 1.1.4.5. ENVÍO DE RESUMEN DE CUENTA A CLIENTES

Al finalizar cada quincena del mes calendario, el empleado de administración N°2, deberá confeccionar los Resúmenes de Cuenta de Clientes, mostrados en el Anexo XXXII, página 247.

Para la confección de estos resúmenes, deberá consultar en la Planilla de Facturación aquellas que se muestren como vencidas. En base a esto, deberá completar el resumen de cuenta con los siguientes campos:

- Fecha de emisión del resumen
- Razón Social, CUIT y domicilio del cliente
- Fecha, número e importe de facturas adeudadas
- Importe total adeudado

Este resumen deberá enviarse vía correo electrónico al cliente, solicitando la cancelación del saldo adeudado.

Adicionalmente, en caso de emitirse un resumen para un cliente al cual la cobranza es realizada de manera personal por el propietario, deberá imprimirse una copia del mismo y remitirse al dicho propietario.

En caso de que el cliente manifieste la falta de conciliación con este resumen, dentro del campo del Resumen destinado a tal fin, se le solicitará el envío de una copia del Recibo de Cobranza que se debería haber entregado en oportunidad del cobro. Si este documento existe, el empleado de administración N°2 deberá verificar que en el detalle de comprobantes abonados,

figure la factura que se está reclamando, como así también que el importe cancelado coincida con el facturado. Adicionalmente deberá incorporar el estado de cobrado a la Planilla de Facturación e investigar la razón del error cometido.

Si el Recibo de Cobranza no es enviado, se solicitará la cancelación del saldo nuevamente.

NOTA: este resumen no se enviará al cliente YY SA, debido a la modalidad de cobranza utilizada con el mismo. Es, además, una práctica del propietario de la empresa, conciliar el saldo de la cuenta corriente con el cliente, en oportunidad de realizar las sucesivas cobranzas.

#### 1.1.4.6. ENVIO DE FACTURAS AL CONTADOR

El empleado de administración N°2, deberá controlar la secuencia numérica de las facturas de venta emitidas durante el mes calendario, como actividad previa al envío de las mismas al Contador para efectuar la liquidación impositiva. Deberá controlar que la emisión de las mismas ser cronológica y con numeración correlativa, con la finalidad de cumplir con las normas legales que reglamentan la emisión de facturas.

Deberá en esta oportunidad, verificar que todas las facturas que se enviarán hayan sido ingresadas a la Planilla de Facturación y que los datos cargados sean correctos. Al mismo tiempo deberá constatar la correlatividad de la última factura emitida el mes calendario anterior, con la primera del corriente.



Finalizado este control, remitirá el duplicado de las facturas al Contador que presta a la empresa el servicio de liquidación impositiva.

## 1.2. CIRCUITO COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR

Las actividades que se propondrán a la gerencia de la empresa para este rubro están relacionadas con la necesidad de formalizar el procedimiento. Estas actividades incluirán una descripción y establecimiento de orden en las actividades llevadas a cabo dentro del rubro, creación de documentos que respalden las operaciones, incorporación de actividades de control, etc.

Dentro de este rubro, se considera apropiado realizar en primer instancia una descripción detallada de algunas actividades de control que se recomendarán incorporar, para luego describir el procedimiento de Compras/Cuentas por Pagar, haciendo mención a tales actividades de control, pero evitando el detalle de las mismas.

### 1.2.1. INVENTARIO INICIAL DE INSUMOS

Para comenzar con el procedimiento, se deberá realizar un inventario inicial de los insumos: combustible, neumáticos, filtros, focos y aceite. Debido a que la empresa se encuentra en marcha, posee stock de dichos insumos, por lo tanto la finalidad de dicho inventario, es registrar en la Planilla de Stock de Insumos, lo que llamaremos saldos iniciales.

a. Los responsables del inventario serán el empleado de logística N°2 y de administración N°2. Dicho inventario se llevará a cabo en presencia del empleado de taller N°3, quien será designado como encargado de la custodia de estos insumos.

b. Para el procedimiento se utilizará la Planilla Inventario Inicial de Insumos, expuesta en Anexo XXXIII, página 248. Este documento será completado por el empleado de administración N°2, consignando los siguientes datos:

- Fecha de toma de inventario
- Insumo sujeto a conteo
- Lugar de toma de inventario
- Descripción del tipo de insumo
- Cantidad

c. Finalizado el conteo y consignados los datos en la Planilla Inventario Inicial de Insumos, la misma deberá ser firmada por las tres personas que participaron del inventario.

El inventario descrito para estos insumos será realizado de manera quincenal para el combustible y bimestralmente para el resto. La Planilla de Inventario de Stock de Insumos a utilizar para estos casos será la expuesta en Anexo XXXIV, página 249, la cual consta de numeración pre-impresa y en la que se incluyen los siguientes campos adicionales:

- Stock según Planilla de Stock de Insumos (dato provisto por el empleado de administración N°2)
- Diferencia: entre el stock registrado en la Planilla Stock de Insumos y el conteo realizado. Esta diferencia deberá ser investigada por el empleado de

administración, quien deberá realizar las siguientes acciones, dependiendo de la razón de dicha diferencia:

- Falta de registro de Orden de Retiro Interna en la Planilla de Stock de Insumos: se solicitará al empleado de administración N°3 la actualización de dicha planilla.
- Faltante de existencia: se solicitará explicación al empleado de taller N°3, encargado de la custodia de insumos, comunicando esta situación al empleado de administración N°1 para que adopte las sanciones disciplinarias correspondientes. Adicionalmente deberá ajustarse el stock en la Planilla, en el campo Ajuste y dejarse registrado en el campo Observaciones la razón del mismo y el n° de Planilla de Inventario utilizado.

### 1.2.2. CREACIÓN DE ÁREAS RESTRINGIDAS

Con la finalidad de alcanzar el resguardo físico de insumos, se crearán las siguientes áreas restringidas, definiendo para ellas un responsable de custodia:

- a. Depósito de combustible
- b. Depósito de neumáticos (galpón secundario)
- c. Depósito de insumos: filtros, focos y aceite

En todos los casos el encargado de custodia será el empleado de taller N°3. Dicho empleado es al mismo tiempo el encargado de despacho de los insumos. Por ello, ante la imposibilidad de realizar una separación de funciones, debido a la cantidad de personal de la empresa, el control se fundará en la toma de inventario descrita en el apartado anterior y en el control de las Órdenes de Retiro Internas que se confeccionarán para registrar la entrega de estos insumos, control que estará a cargo del área de auditoría interna.

### 1.2.3. CONFECCIÓN DE ORDEN DE RETIRO INTERNA

Con la finalidad de documentar el retiro de los insumos combustible, neumáticos, filtros, focos y aceite, para consumo o reemplazo de los rodados, el empleado de taller N°3, a cargo de la entrega de éstos, deberá completar la Orden de Retiro Interna. Esta orden contendrá numeración pre-impresa y será el documento utilizado por administración para mantener actualizada la Planilla de Stock de Insumos.

La Orden de Retiro Interna, mostrada en Anexo XXXV, página 250, solo se emitirá en original, con numeración pre-impresa y deberá ser completada en los siguientes campos:

- Fecha de entrega
- Dominio del vehículo
- Insumo entregado
- Cantidad entregada
- Kilometraje del rodado: deberá incluirse en oportunidad de despacho de combustible o entrega de aceite para el recambio del mismo, debido a la necesidad

de contar con dicho número para el posterior control de consumo, en el caso del combustible y para establecer, en el caso del aceite, el próximo cambio

- La orden deberá ser firmada por el empleado de taller N°3
- Al término de la jornada laboral diaria, el empleado de taller deberá entregar las órdenes emitidas al empleado de administración N°3 para la actualización de la Planilla Stock de Insumos, las cuales deberán con posterioridad destinarse a su archivo permanente

#### 1.2.4. PLANILLA DE STOCK DE INSUMOS

La Planilla de Stock de Insumos, hoja Registro, mostrada en Anexo XXXVI, página 251 deberá ser completada por el empleado de administración N°3.

Posteriormente el empleado de administración deberá verificar en las Órdenes de Retiro Internas:

- La correlatividad numérica cronológica de dichas órdenes
- La existencia de la firma del empleado de taller y la autenticidad de la misma
- Que el dominio consignado en la orden pertenezca a un rodado de la empresa

A continuación deberá completar los siguientes campos en la hoja Registro de la Planilla de Stock de Insumos:

- Fecha de entrega
- Orden de Retiro Interna N°

- Insumo
- Cantidad entregada
- Dominio del rodado
- Kilometraje del rodado
- Las órdenes deberán ser archivadas de manera permanente en las instalaciones de la empresa

Las hojas Stock Combustible, Stock Neumáticos, etc., de esta planilla, expuestas en Anexo XXXVII, página 251, mostrarán los saldos de manera individual para cada insumo de manera diaria.

- Los saldos iniciales que deberán incorporarse inicialmente, serán los obtenidos durante el Inventario Inicial, el resto será siempre el saldo al cierre del día anterior.
- Las compras serán registradas por totales diarios.
- El consumo será registrado también por totales diarios, utilizando lo consignado en la hoja Registros. Es decir, por día y por insumo, se filtrarán las cantidades consumidas de cada insumo en la hoja Registros, el total de la cantidad consumida por día será el que se consignará en la hoja stock, con signo negativo
- El saldo final mostrará una sumatoria de los campos: saldo al inicio, compras y consumo
- Dentro del campo ajuste, se registrará la eventual diferencia que surja de la toma de inventario. Si la existencia física es superior a la consignada en los registros, el ajuste es positivo, si por el contrario, es inferior, el ajuste será negativo

- En el campo observaciones deberá describirse la razón del ajuste y referenciarse el N° de inventario del cual surgió el ajuste
- El saldo al cierre mostrará la sumatoria del Saldo final y el ajuste practicado. Este saldo será el inicial del día siguiente.
- El campo re-pedido mostrará la comparación del saldo al cierre diario con el punto de re-pedido establecido para cada uno de los insumos. Cuando este campo muestre el numero 0, el empleado de administración deberá comunicar al encargado (propietario o empleado de logística, según corresponda) la necesidad de compra.

#### 1.2.5. PUNTO DE RE-PEDIDO

Para los insumos combustible, filtros, focos y aceite, con la finalidad establecer el punto de re-pedido de este insumo, se solicitará a la empresa que realice por el lapso de dos meses un registro de consumo.

En base a estos datos, se establecerá el máximo consumo semanal y el promedio de consumo semanal para el insumo combustible, y mensual para el resto. La diferencia entre ambos, será el punto de re-pedido y el promedio de consumo la cantidad a adquirir.

Con motivo de que la reposición de todos los insumos es prácticamente instantánea, esta variable no será considerada.

No se establecerá punto de re-pedido para el insumo neumático, debido a la manera en que este insumo es adquirido por la gerencia.

#### 1.2.6. DEFINICIÓN DE RESPONSABLES DE COMPRA

Los responsables de compra serán, dependiendo del tipo de insumo a adquirir:

- Propietario: combustible, neumáticos, aceite y repuestos para mantenimiento y/o reparación de rodados
- Empleado de logística N°2: filtros, focos y resto de insumos adquiridos en ferreterías locales.

#### 1.2.7. ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES DE COMPRA

El propietario de la empresa, no estará sujeto a límites en los montos ni en las cantidades de compras.

Esta actividad de control se incorporará con la finalidad de limitar las compras efectuadas por el empleado de logística N°2.

En el caso de las compras a realizar de filtros y focos, el límite establecido serán las cantidades a adquirir. Dicha cantidad estará representada por el promedio mensual definido en el punto 1.2.5., página 141.



El resto de insumos, generalmente adquiridos en ferreterías locales, con la finalidad de llevar a cabo reparaciones o mantenimiento, de pequeña escala, a los rodados tendrá un límite de compra semanal de \$1.000. Este monto, definido por el propietario, es considerado suficiente, ya que compras que excedan el mismo, deberán ser supervisadas o realizadas por él.

#### 1.2.8. SOLICITUD DE COTIZACIÓN A PROVEEDORES

Se recomendará al propietario, para aquellas compras que excedan la suma de \$10.000 totales, solicitar cotizaciones a 3 proveedores, para realizar una comparación de presupuestos, en la que se evaluará: calidad, precio, plazo de entrega y financiación.

Esta práctica deberá ser realizada por el empleado de logística, independientemente del monto de compra, de manera trimestral, para la compra de aquellos insumos a su cargo. La evaluación de las cotizaciones recibidas, la realizará el empleado de logística de manera conjunta con el propietario de la firma.

Las cotizaciones serán archivadas en la empresa junto a las evaluaciones realizadas sobre ellas.

NOTA: El importe de \$10.000 ha sido definido por el propietario, como aquél, que a su criterio, significaría compras sustanciales y para las cuales sería importante contar con cotizaciones de distintos proveedores, con la finalidad de evaluarlas.

### 1.2.9. CONFECCIÓN DE LEGAJO DE COMPRAS

El legajo de compras será un archivo temporario, en el cual deberán mantenerse todos los documentos intervinientes en el circuito de compras hasta el momento en que dicho rubro culmine. Dichos documentos son los siguientes:

- Orden de compra
- Remito del proveedor
- Factura del proveedor
- Orden de pago
- Recibo de cobranza del proveedor

Estos documentos estarán sujetos a determinados controles, los cuales se describen en los puntos 1.2.11 y 1.2.12, páginas 146 y 154, respectivamente. En estos procedimientos se determina quién es el responsable y la oportunidad en que dichos controles deberán llevarse a cabo, los cuales se diferencian para aquellos casos en que las compras sean realizadas bajo la modalidad de pago cuenta corriente o contado.

En el caso de compras realizadas a plazo, estos documentos ingresan al legajo de compras en diferentes momentos. Lo contrario sucede cuando la compra se efectúa al contado. Esto determina que las Planillas que se utilizarán para registrar los movimientos dentro de este rubro, puedan ser completadas en diferentes momentos. No obstante, independientemente de cuál sea este momento, el legajo de compras deberá mantenerse hasta que todos ellos hayan sido registrados. Es decir que, el legajo deberá mantenerse hasta la oportunidad en que en la Planilla se registre el pago de la compra.

Posteriormente, el empleado de administración N°2, deberá:

- Sellar todos los documentos. Este sello contendrá la leyenda Pagado, para la factura de compra del proveedor, y Procesado para el resto de los documentos. En todos los casos, el empleado de administración deberá firmar en el campo correspondiente e insertar la fecha.
- Mantener la factura del proveedor en archivo transitorio, para al cierre del mes calendario, remitirla al Contador para la liquidación impositiva
- Archivar de manera permanente las órdenes de compra, las cuales deberán estar disponibles para futuros controles. Los remitos de proveedores se adjuntarán a la correspondiente orden de compra.
- Archivar de manera permanente, para un ulterior control, las Órdenes de Pago. En caso de existir recibos de cobranza de proveedores, se adjuntarán a la correspondiente Orden de Pago.

#### 1.2.10. LEGAJO DE PROVEEDORES

El empleado de administración N°2, deberá confeccionar el Legajo de cada Proveedor, mostrado en Anexo XXXVIII, página 252. Dicho legajo estará compuesto de los siguientes datos:

- Fecha de alta del proveedor
- Razón Social
- CUIT

- Teléfono
- Domicilio
- Dirección de correo electrónico
- Forma de pago convenida

Adicionalmente deberá adjuntarse a este legajo las sucesivas listas de precios entregadas por el proveedor, las cuales deberán consultarse en oportunidad de confeccionar una orden de compra a dicho proveedor.

Formará parte del legajo también, las eventuales devoluciones que se realicen de las compras, producto del no cumplimiento de los ítems: calidad, cantidad, etc. de igual manera deberá dejarse registrado el no cumplimiento del plazo de entrega.

Deberán adjuntarse a este legajo las cotizaciones que haya solicitado el propietario, cuando la compra supere el importe de \$10.000.

#### 1.2.11. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR – CUENTA CORRIENTE

a. El circuito comienza cuando el empleado de administración N°2 informa al responsable la necesidad de compra, de aquellos insumos para los que se mantiene una Planilla de Stock. O cuando el propietario toma conocimiento de la necesidad de compra de repuestos para realizar mantenimiento o reparaciones a los rodados.

b. Detectada e informada la necesidad de compra, el responsable, dependiendo del insumo a adquirir, deberá confeccionar la Orden de Pedido, mostrada en Anexo XXXIX, página 253, la cual contendrá numeración pre-impresa y se emitirá por triplicado. Los datos a consignar son los siguientes:

- Fecha de emisión
- Razón Social, CUIT y domicilio del proveedor
- Descripción del insumo a adquirir
- Cantidad a adquirir
- Valoración estimada (la consignada en la cotización, de existir) unitaria y total
- Plazo de entrega
- Forma de pago convenida con el proveedor
- Firma y aclaración del responsable de compra
- El original se entregará al proveedor, si la compra se realiza en persona. Caso contrario se enviará vía correo electrónico.
- El duplicado se remitirá al empleado de administración N°2, para la confección del legajo de cuentas por pagar.
- El triplicado se remitirá al empleado de taller N°3, encargado de la recepción de las compras

c. En oportunidad de recibir el duplicado de una orden de compra, el empleado de administración N°2 deberá practicar los siguientes controles:

- En base al insumo adquirido, que la persona que realizó la compra y firmo la orden sea el responsable definido en el punto 1.2.6., página 142.
- Cuando la orden haya sido emitida por el empleado de logística N°2, deberá verificar el cumplimiento de los límites establecidos en el punto 1.2.7., página 142.
- Para aquellas compras efectuadas por el propietario, superiores al monto de \$10.000, verificar los pedidos de cotización y evaluación realizada de las recibidas.

d. Posteriormente el empleado de administración N°2 comenzará a completar la Planilla Compras, mostrada en Anexo XXXX, página 254, con los siguientes campos:

- Fecha de pedido
- N° de orden de pedido
- Insumo adquirido
- Cantidad adquirida
- Plazo de entrega
- Estado del pedido: pendiente (si el plazo de entrega aun está vigente), vencido (cuando el plazo de entrega esté vencido) o entregado (cuando el empleado de taller haya entregado el remito del proveedor, ver paso e.)
- La orden de compra se archivará transitoriamente en el legajo del proveedor.

e. El encargado de recepción de insumos, independientemente de si es el proveedor quien realiza la entrega en instalaciones de la empresa, o es el responsable de compra quien los trae, deberá controlar la coincidencia de los insumos consignados en a la orden de compra, con los recibidos. El control incluirá: especificación del insumo adquirido, cantidad, calidad y plazo de entrega (en caso de entrega por el proveedor en instalaciones de la empresa)

- Si alguno de ítems no es cumplido, excepto en lo referido al plazo de entrega, el pedido será devuelto al proveedor. En este caso se dejará constancia en la orden de compra de esta situación, para que el empleado de administración N°2, cancele esta orden de compra en la Planilla Compras.
- Si los ítems se consideran cumplidos, el empleado de taller incorporará a la orden de compra (triplicado) la fecha de recepción, firma y aclaración. Este documento, junto al remito que eventualmente entregue el proveedor, será remitido al empleado de administración N°2. En esta oportunidad, si el plazo de entrega no ha sido respetado por el proveedor, en el campo observaciones de la orden de compra, se deberá informar dicha situación.

f. Al momento de recibir la orden de compra conformada por el empleado de taller N°3 y el remito de proveedor, el empleado de administración deberá actualizar el campo Estado de la Planilla Compras con la leyenda recibido y consignar en dicha planilla el n° de remito recibido del proveedor. Los documentos orden de compra y remito del proveedor se archivarán en el legajo del proveedor.

g. En caso de haberse recibido los insumos: combustible, neumáticos, filtros, focos o aceite, la cantidad recibida, deberá incorporarse en el campo Compras correspondiente a la fecha de recepción, en la Planilla de Stock de Insumos, expuesta en Anexo XXXVI, página 251.

h. Generalmente la factura del proveedor es remitida a la empresa junto a los insumos o con posterioridad por correo postal. El empleado de administración N°2, al momento de recibir dicho documento, deberá controlar:

- Que los datos consignados en razón social, CUIT y domicilio sean correctos
- Que los conceptos y cantidades facturadas sean las entregadas y consignadas en la orden de compra y remito del proveedor
- Que los precios liquidados coincidan con los consignados en las lista de precios que se mantienen en los legajos del proveedor
- Que los cálculos efectuados sean correctos: subtotales, IVA, total
- En cumplimiento de normas legales, se deberá verificar la vigencia del N° de CAI de la factura, como así también consultar en la página de AFIP ([www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)) que no se trate de un documento apócrifo.

Posteriormente deberá ingresar los siguientes datos en la Planilla Compras:

- Fecha de emisión
- Tipo, punto de venta y N° de comprobante
- Importe neto
- IVA
- Total



- Vencimiento
- La factura del proveedor deberá archivararse temporariamente en el legajo del mismo

i. Con periodicidad semanal, el empleado de administración N°2 deberá confeccionar la Planilla Pasivos Comerciales, mostrada en Anexo XXXXII, página 256, para entregar impresa al propietario, quien es el encargado de realizar los pagos a proveedores. En dicha planilla deberá consignar, de manera diferenciada para cada proveedor, y para aquellos pasivos cuyas fechas de vencimiento sean dentro de los próximos siete días:

- Razón Social del proveedor
- Domicilio, teléfono y dirección de correo electrónico del proveedor
- Fecha de emisión de factura adeudada
- N° de factura
- Fecha de vencimiento para el pago
- Importe de la factura: neto, IVA, total
- Total general adeudado al proveedor
- Intereses por mora aplicados por el proveedor, en caso de pago fuera de término
- Adicionalmente, deberá informar en este documento, la eventual entrega de insumos fuera de plazo, para que el propietario en oportunidad de realizar el pago, efectúe el reclamo correspondiente.
- Total general de los pasivos (todos los proveedores) a vencer en la próxima semana.

j. El propietario de la empresa, en base a la Planilla Pasivos Comerciales decidirá aquellas facturas a cancelar. En general, es propietario realiza los pagos en instalaciones del proveedor. En oportunidad del pago, deberá confeccionar la Orden de Pago expuesta en Anexo XXXXIII, página 257, la cual contará con numeración pre-impresa y se emitirá por duplicado. En ella deberá consignar:

- Fecha de pago
- Razón Social, CUIT y domicilio del proveedor
- Fecha, N° e importe de las facturas a abonar
- Medios de pago:
  - Cheques: fecha, n° cheque, CUIT, importe
  - Retenciones practicadas en cumplimiento de Resolución General de AFIP 830/2000. Para ello, se enviará una copia al Contador, para el cálculo de dicha retención, en caso de corresponder, quien remitirá a la empresa el comprobante, el cual deberá entregarse al proveedor. En estos casos deberá mostrarse en el resumen de Pasivos Comerciales el neto a abonarse al proveedor y el monto a depositar a cuenta de AFIP. Deberá adjuntarse al resumen el volante de pago de SICORE
  - Efectivo: monto
- Total general cancelado: en números y letras
- Firma y aclaración del propietario

- El original, junto a los valores y comprobante de la eventual retención practicadas se entregarán al proveedor
- En el duplicado, se solicitará la firma y aclaración del proveedor en el campo Recibí conforme

En aquellos casos, en que el pago sea remitido por correo postal, debido a la localización física del proveedor, la Orden de Pago original se remitirá en dicho despacho postal. Adicionalmente se solicitará al proveedor enviando un correo electrónico, la confirmación por esta vía de la recepción del pago. Dicha confirmación se imprimirá y se adjuntará al duplicado de la Orden de Pago.

k. El propietario entregará al empleado de administración N°2, los duplicados de Órdenes de Pago junto al recibo de cobranza, en caso de que el proveedor emita este documento. Adicionalmente destinará la Planilla de Pasivos Comerciales a su respectivo archivo. El empleado de administración deberá consignar en la Planilla Compras, en el campo Estado de Factura la leyenda Pagado y registrar el n° de orden de pago y n° recibo de cobranza entregado por el proveedor, de existir.

l. Posteriormente deberá verificar en la orden de pago, en el campo Detalle de medios de pago, aquellos valores en cartera que el propietario haya utilizado para efectuar el pago, transmitidos vía endoso. De haberse utilizado estos valores como medios de pago, deberá completar la Planilla Valores al Cobro, mostrada en Anexo XXX, página 246, con los datos del proveedor a quien se transmitió el valor.

m. Posteriormente deberá adjuntar la Orden de Pago y, eventualmente, el recibo de cobranza, a su archivo.

n. En Anexo XXXXI, página 255, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

NOTA: en caso de que un proveedor reclame la imposibilidad de cobro de algún valor entregado, el propietario reemplazará el valor, solicitando al proveedor el valor rechazado. Emitirá una Orden de Pago, en la cual deberá indicar que se trata de un reemplazo de valor, debiendo entregar el duplicado de la orden y el valor devuelto al empleado de administración N°2, para que este gestione la reposición del valor frente al cliente que lo entregó.

#### 1.2.12. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR – CONTADO

Las compras al contado son realizadas en todos los casos por el propietario de la empresa, ya que él es el único responsable de pagos. Este tipo de compras son por montos poco significativos, realizadas en instalaciones del proveedor y en la totalidad de los casos es el propietario quien retira los insumos o repuestos adquiridos, en oportunidad de la compra y pago de la misma.

El procedimiento para esta modalidad de pago es el siguiente:

a. El empleado de administración N°2 informa al propietario la necesidad de compra, de aquellos insumos para los que se mantiene una Planilla de Stock. O el mismo propietario toma conocimiento de la necesidad de compra de repuestos para realizar mantenimiento o reparaciones a los rodados.

b. El propietario deberá confeccionar la Orden de Pedido, mostrada en Anexo XXXIX, página 253, la cual contendrá numeración pre-impresa y se emitirá por triplicado. Los datos a consignar son los siguientes:

- Fecha de emisión
- Razón Social, CUIT y domicilio del proveedor
- Descripción del insumo a adquirir
- Cantidad a adquirir
- Valoración unitaria y total
- Forma de pago: contado
- Firma y aclaración del responsable de compra (propietario)
- El original se entregará al proveedor

c. Debido a que el propietario retira los insumos o repuestos adquiridos en oportunidad de la compra, es él mismo quien realiza el control de los siguientes ítems: especificación del insumo adquirido, cantidad y calidad

d. Al momento de recibir la factura del proveedor, el propietario, deberá controlar:

- Que los datos consignados en razón social, CUIT y domicilio sean correctos
- Que los conceptos y cantidades facturadas sean las entregadas y consignadas en la orden de compra y remito del proveedor (de existir)
- Que los precios liquidados coincidan con los convenidos con el proveedor
- Que los cálculos efectuados sean correctos: subtotales, IVA, total

e. Con la finalidad de documentar del pago, el propietario deberá confeccionar la Orden de Pago expuesta en Anexo XXXXIII, página 257, la cual contará con numeración pre-impresa y se emitirá por duplicado. En ella deberá consignar:

- Fecha de pago
- Razón Social, CUIT y domicilio del proveedor
- Fecha, N° e importe de las facturas a abonar
- Medios de pago:
  - Cheques: fecha, n° cheque, CUIT, importe
  - Efectivo: monto
- Total general cancelado: en números y letras
- Firma y aclaración del propietario
- El original, junto a los valores se entregarán al proveedor
- En el duplicado, se solicitará la firma y aclaración del proveedor en el campo Recibí conforme

f. El propietario entregará al empleado de administración N°2 la orden de compra, duplicado y triplicado, el duplicado de Orden de Pago junto al recibo de cobranza y remito de entrega, en caso de que el proveedor emita estos dos últimos documentos.

g. El empleado de administración deberá controlar que la persona que realice la compra y firme la orden sea el propietario

h. Posteriormente el empleado de administración N°2 comenzará a completar la Planilla Compras, mostrada en Anexo XXXX, página 254, con los siguientes campos:

- Fecha de compra
- N° de orden de compra
- Insumo adquirido
- Cantidad adquirida
- Estado del pedido: entregado

En base a la factura del proveedor deberá completar los siguientes campos:

- Fecha de emisión
- Tipo y N° de comprobante
- Importe neto
- IVA
- Total

En base a la Orden de pago:

- Orden de pago N°
- Recibo de cobranza entregado por el proveedor N°, en caso de existir
- Completar el campo Estado de la Planilla Compras con la leyenda Pagado
- Incluir en la factura del proveedor el sello Pagado, con fecha, firma y aclaración

i. La Orden de Pago, junto al eventual Recibo entregado por el proveedor se adicionarán a su archivo. Lo mismo deberá realizarse para la Orden de Compra emitida.

j. En caso de haberse recibido los insumos: combustible, neumáticos o aceite, la cantidad recibida, deberá incorporarse en el campo Compras correspondiente a la fecha de recepción, en la Planilla de Stock de Insumos, expuesta en Anexo XXXVI, página 251.

k. Posteriormente deberá verificar en la orden de pago, en el campo Detalle de medios de pago, aquellos valores en cartera que el propietario haya utilizado para efectuar el pago, transmitidos vía endoso. De haberse utilizado estos valores como medios de pago, deberá completar la Planilla Valores al Cobro, mostrada en Anexo XXX, página 246, con los datos del proveedor a quien se transmitió el valor.

l. En Anexo XXXIV, página 258, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

A continuación se expone un cuadro comparativo de las dos modalidades de compra anteriormente descritas:

Compras/cuentas por pagar – cuenta corriente	Compras/cuentas por pagar - contado
Administración o propietario detectan necesidad de compra	
Responsable emite orden de pedido	Propietario emite orden de pedido
Administración completa planilla de compras	
Encargado de recepción coteja insumos pedidos con recibidos	Propietario coteja insumos pedidos con recibidos
Empleado de taller conforma orden de compra	Propietario realiza y confeccionando orden de pago
Administración completa planilla de compras y, de corresponder planilla de stock de insumos	Administración completa planilla de compras y, de corresponder planilla de stock de insumos
Administración ingresa datos de factura a planilla de compras	



Administración semanalmente emite planilla de pasivos comerciales y remite al propietario	
Propietario realiza o envía pago, confeccionando orden de pago	
Administración completa planilla de compras y planilla de valores al cobro	Administración completa planilla de compras y planilla de valores al cobro

### 1.2.13. PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE COMBUSTIBLE EN VIAJE

Tal como se describió en la etapa de diagnóstico, la adquisición de combustible durante un viaje, surge cuando, con posterioridad a haberse prestado efectivamente el servicio de transporte a Paraguay, el rodado es afectado a la prestación de un nuevo servicio, con la finalidad de su retorno a las instalaciones de la empresa. Así, las actividades que deberán llevarse a cabo, con la finalidad de permitir incorporar actividades de control en este tipo de compras son las siguientes:

a. Luego de confeccionada la Orden de Viaje por el empleado de logística N°1, al momento en que se comunique con el conductor para informarle los datos consignados en dicha Orden, deberá adicionalmente comunicar al chofer la cantidad de litros que deberá recargar, determinados en función a los kilómetros extras que deberá recorrer para prestar el servicio. Para la determinación de los litros a recargar, logística deberá consultar la Planilla Recarga de Combustible en Viaje, dentro de la hoja Datos, expuesta en Anexo XXXXV, página 259, la cantidad correspondiente a recargar en función a los kilómetros a recorrer.

b. En este momento el empleado de logística N°1, completará la Planilla Recarga de Combustible en Viaje, en la hoja Registro, expuesta en Anexo XXXXVI, página 259. Deberá consignar:

- Fecha de carga
- Dominio del rodado
- Apellido y nombre del conductor
- Razón social del proveedor
- Cantidad de litros a recargar
- Precio por litro
- Total

c. El conductor al momento de la recarga, deberá firmar y aclarar el remito de retiro de combustible que quedará en poder del proveedor. El duplicado de éste, será entregado al conductor, quien en oportunidad de rendición de gastos, deberá entregarlo al empleado de administración N°1.

d. El empleado de administración N°1, deberá controlar en base a los remitos recibidos, la coincidencia de los datos consignados en el mismo, con los establecidos en la Planilla Recarga de Combustible en Viaje, en especial la cantidad de litros recargados. Realizado el control, incorporará a la Planilla, en la hoja Registro, dentro del campo Remito duplicado, la leyenda recibido. Los remitos serán remitidos al empleado de administración N°2.

e. En este tipo de compra, al no emitirse Orden de Compra, el control de las facturas enviadas vía correo postal por el proveedor, se realizará en base a la Planilla Recarga de Combustible en Viaje. El encargado de realizar los siguientes controles, es el empleado de administración N°2:

- Firma y aclaración de un conductor, empleado de la empresa, en los remitos originales recibidos. En caso de no verificarse dicha firma, se informará al

proveedor, que la factura no pertenece a la empresa y se solicitará sea eliminada de la cuenta corriente de la empresa.

- Coincidencia del n° de remito y cantidad de litros consignados en los enviado por el proveedor con los entregados por los conductores
- Coincidencia del precio unitario y total facturado con el consignado en la Planilla Recarga de Combustible en viaje
- Adicionalmente deberá controlar que todas aquellos remitos recibidos, estén incluidos en la Planilla, lo que indica que han sido autorizados. En caso de no constatarse esta integridad, deberá verificarse a quien pertenece la firma inserta en el remito original, e informar al empleado de administración N°1, para que tome las medidas disciplinarias correspondientes.
- Posteriormente incluirá el n° de factura en la planilla Recarga de Combustible en Viaje.

f. Cada quincena del mes, el empleado de administración N°2, deberá consultar en la Planilla el saldo adeudado al proveedor. Con posterioridad, emitirá un resumen informando las facturas adeudadas y el importe, que entregará al propietario. Éste último deberá aplicar el procedimiento descripto para el pago, en el punto 1.2.11., página 146.

NOTA: el pago a este proveedor es enviado vía correo postal.

g. El propietario entregará la Orden de Pago duplicada emitida al empleado de administración N°2, con la finalidad de registrar en la Planilla, en el campo Estado la leyenda de pagado. Éste empleado deberá adicionalmente sellar las facturas con la leyenda pagado,

incluyendo firma y fecha de pago y archivar los remitos (original y duplicado), correspondientes a las facturas canceladas, de manera permanente en instalaciones de la empresa.

m. En Anexo XXXXVII, página 260, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

### 1.3. CIRCUITO BIENES DE USO

Se describen a continuación las acciones y actividades de control que se recomiendan a la empresa llevar a cabo, de manera separada para la incorporación, administración de uso y baja de rodados.

#### 1.3.1. INCORPORACIÓN DE RODADOS

Aún cuando la incorporación de rodados represente una compra para la empresa, y por ello, debería llevarse a cabo aplicando el procedimiento descrito para compras, se considera poco adaptable, por las características relevadas en este tipo de adquisición.

Se trata de una compra poco habitual, realizada únicamente por el propietario, tras una detallada evaluación, aún cuando la misma no sea formalmente desarrollada. Es por estas características, que aquellas actividades de control, incorporadas para el circuito de compras, tales como autorizaciones, límites de compra, solicitud de cotizaciones, etc., no se consideran de práctica aplicación en esta clase de adquisiciones.

Por todo lo expuesto, las acciones que se recomendarán a la gerencia, relacionadas a la adquisición de rodados, estarán vinculadas a la creación del legajo de incorporación del bien.

Al momento de efectuar la adquisición de un rodado, el concesionario que realice la venta, entregará al propietario los formularios para la inscripción inicial del vehículo en el Registro Nacional de Propiedad Automotor ( Certificado de Fábrica, Formulario 01 ), junto a la factura de venta (adicionalmente entregará recibo de la cobranza, el cuál mostrará la forma de pago). El propietario deberá adjuntar a estos documentos, la declaración de Origen de Fondos, confeccionada por el Contador de la empresa, para aquellas inscripciones que superen el monto de \$200.000.

Cuando el rodado adquirido sea usado, el vendedor (titular anterior) deberá entregar para la inscripción en el Registro Nacional de Propiedad Automotor el Formulario 08, título de propiedad automotor y cedula verde (originales), verificación del vehículo extendida por Perito Verificador Policial y Certificado de Transferencia Automotor, cuando el precio de venta supere el monto del \$30.000.

Posteriormente a la inscripción, el Registro entregará al propietario: título, cédula verde, chapa (en caso de vehículo 0km.), constancia de inscripción de 0 km (excepto que el rodado sea usado) y devolverá la factura de venta.

A continuación, el propietario, entregará todos estos documentos al empleado de administración N°3, para la confección del Legajo del Rodado, identificado como Interno, con la finalidad de distinguirlo de aquél que acompañará al vehículo. Este legajo deberá permanecer

bajo la custodia del empleado de administración N°3 y estará conformado por los siguientes documentos:

- Título de propiedad automotor (original)
- Cédula verde (fotocopia. El original deberá acompañar al rodado)
- Factura comercial (fotocopia. El original es remitido al Contador al cierre del mes calendario)
- Recibo de cobranza del proveedor (original)
- Constancia de inscripción de 0km. (original)

En Anexo XXXXVIII, página 261, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

### 1.3.2. ADMINISTRACIÓN DEL USO DE RODADOS

#### 1.3.2.1. ACTIVIDADES INHERENTES A DOCUMENTACIÓN

La normativa actual exige determinados requisitos e inscripciones para la circulación de rodados destinados a transporte de mercadería y cargas en general. Es por ello, que al momento de incorporar un vehículo a la empresa, se deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

a. El empleado deberá remitir al Productor de seguro copia del título de propiedad automotor del rodado adquirido, con la finalidad de incorporarlo a la cobertura de flota, incluyendo la extensión de cobertura para países limítrofes.

b. Recibida la póliza de cobertura, deberá realizar copia de la misma. El original deberá adjuntarse al Legajo del Rodado.

c. Posteriormente, el empleado de administración N°2 reunirá los siguientes documentos, para la inscripción del vehículo en el Registro Único de Transporte Automotor: fotocopia y original del título de propiedad automotor, fotocopia de la póliza de seguro. Deberá entregar esta documentación al propietario, quien es el encargado de realizar la inscripción en un centro habilitado a tal fin.

d. Luego de la inscripción, el propietario deberá entregar al empleado de administración N°2, el título original, que deberá devolverse a su Legajo Interno y la constancia de inscripción entregada por el centro.

e. El empleado de administración deberá fotocopiar esta constancia y adjuntar el original al Legajo del Rodado.

f. Cuando la decisión del propietario sea la afectación del rodado al servicio de exportación, deberá comunicársela al empleado de administración N°2, para que remita al representante de la empresa frente a la CNRT, la siguiente documentación: título de propiedad automotor (fotocopia), inscripción en RUTA (fotocopia) y póliza de seguro (fotocopia); con la finalidad de obtener permiso para la salida del vehículo del país.

g. Obtenidos los permisos y remitidos por el representante, deberán fot copiarse y los originales adjuntarse al Legajo de Rodado.

h. Con la finalidad de obtener permiso para circular en los países Paraguay y Uruguay, el empleado de administración deberá remitir a los representantes de la empresa en dichos países, copia del permiso otorgado por la CNRT.

i. Cuando la autorización sea otorgada por la Dirección Nacional de Transporte Paraguay y la Dirección Nacional de Transporte de Uruguay, los representantes enviarán a la empresa, una copia del Parque Automotor, en el cual se muestra un listado de los dominios autorizados. El empleado de administración N°3, deberá controlar la inclusión del rodado en dicho Parque y adjuntarlo al Legajo del Rodado.

j. Con la finalidad de obtener habilitación de SENASA para el transporte de sustancias alimenticias, es el propietario quien contactará telefónicamente al Veterinario del Organismo, para solicitarle la inspección del vehículo y la habilitación del mismo. Este Organismo, entregará una Tarjeta de Habilidad, con una numeración. La tarjeta deberá adjuntarse al Legajo del Rodado.

k. Obtenido el n° de habilitación de SENASA, deberá solicitarse la confección de una calcomanía con la leyenda “Habilitación Senasa N° xxx”, la cual deberá exhibirse en el rodado.

l. Adicionalmente, el propietario deberá solicitar en la Municipalidad la Habilidad de Sustancias Alimenticias y remitir el comprobante al empleado de administración para ser adjuntado al Legajo del Rodado.

m. Cumplidas con todas las inscripciones anteriormente descriptas, el empleado de administración deberá verificar que el Legajo de Rodados que fue confeccionando, esté compuesto por los siguientes documentos:

- Cédula verde
- Póliza de seguro: nacional, extensión de cobertura Cono Sur y certificado de pago
- Tarjeta RUTA inscripción y luego de un año tarjeta RUTA renovación



- Permiso para circular por países Paraguay y Uruguay (de corresponder)
- Parque Automotor actualizado
- Tarjeta de habilitación SENASA
- Habilitación municipal para Transporte de Sustancias Alimenticias
- Inspección Técnica Vehicular, transcurrido un año de la inscripción en el Registro de Propiedad Automotor

n. Verificada la existencia de la documentación en el Legajo, el empleado de administración deberá fotocopiarla por duplicado, con la finalidad de mantener una copia en instalaciones de la empresa y remitir la otra al cliente XX SA, quien exige dicha documentación para habilitar la entrada de los rodados a los lugares de carga. El encargado del envío es el empleado de logística N°1.

o. En base a las copias que la empresa mantiene en las instalaciones, el empleado de administración N°3 deberá completar la Planilla Vencimiento de Documentación, la fecha de vencimiento para cada uno de los rodados, expuesta en Anexo XXXXIX, página 261, dentro de las siguientes hojas:

- Seguro
- Ruta: aún cuando la tarjeta de inscripción inicial no cuenta con una fecha de vencimiento, la misma esta, implícitamente establecida, a un año de dicha inscripción. Con posterioridad la tarjeta renovación indica el vencimiento
- Permiso Paraguay
- Permiso Uruguay

- Habilitación SENASA
- Habilitación municipal de Transporte de Sustancias Alimenticias
- Inspección Técnica Vehicular: para rodados 0km el vencimiento es a un año desde la inscripción en el Registro Nacional de Propiedad Automotor. Posteriormente la inspección indica la fecha de vencimiento

p. En base a esta planilla, el empleado de administración deberá confeccionar semanalmente un resumen con los vencimientos que operarán dentro de quince días.

- Cuando el vencimiento corresponda a una Inspección Técnica Vehicular, el vencimiento y el Apellido del conductor responsable de la renovación se expondrán en la pizarra en la que habitualmente la empresa publica esta información.
- En caso de tratarse de renovación de habilitación de SENASA o Habilitación municipal de Transporte de Sustancias Alimenticias, se deberá confeccionar un resumen de los dominios a renovar y la fecha de vencimiento, para entregar al propietario, quien es el responsable de tramitar la renovación.
- Cuando la renovación a efectuarse sea del RUTA, el empleado de administración N°3, adicionalmente al resumen que entrega al propietario, deberá adjuntar la documentación necesaria para el trámite. Esta documentación consistirá en la descrita en el punto 1.3.2.1., inciso c., página 165, mas una copia de la Inspección Técnica Vehicular del rodado.
- Para la renovación de permisos y seguros, el encargado de llevarlos a cabo será el empleado de administración N°3. Para el caso de permisos, se deberá

enviar al representante de la empresa frente a la CNRT, la documentación como si se tratara de una inscripción inicial. Para renovar el seguro, bastará el envío vía correo electrónico al Productor, de un listado de los dominios sujetos a renovación

q. Con posterioridad a la renovación, el responsable de llevarla a cabo deberá entregar el documento al empleado de administración N°3. Este deberá realizar dos copias de la misma, actualizar la Planilla de Vencimiento de Documentación, archivar un juego de copia en la empresa y remitir otro al empleado de logística N°1, para enviar al cliente XX SA, para que este actualice la información.

r. En Anexo XXXXX, página 262, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

#### 1.3.2.1.1. RESPALDO DE LEGAJO DE RODADO

Debido a que los conductores son asignados a un rodado en particular, es posible, la confección de este respaldo de Legajo.

Este documento, mostrado en Anexo XXXXXI, página 263, será confeccionado por el empleado de administración N°3 y deberá contener:

- Fecha de entrega
- Dominio del rodado

- Descripción de los documentos que componen el Legajo
- Firma del conductor, con la finalidad de responsabilizarlo por dicha documentación
- Este documento, deberá adjuntarse al Legajo del Rodado Interno

En oportunidad de afectar un chofer distinto del habitual a un vehículo, deberá el empleado de administración, utilizando el Respaldo de Legajo de Rodado, verificar la integridad de la documentación del Legajo, confeccionar uno nuevo para traspasar la responsabilidad al nuevo conductor y desechar el respaldo anterior.

En aquellos casos en que no pueda constatarse la integridad de la documentación del Legajo, en empleado de administración N°3, no podrá descartar este documento. Deberá completar el campo observaciones con la descripción de la documentación faltante y remitir este documento al empleado de administración N°1, para la aplicación del apercibimiento correspondiente.

#### 1.3.2.1.2. ARQUEO INICIAL DE DOCUMENTACIÓN

Debido a que se trata de una empresa en marcha y en todos los casos, los Legajos de Rodados se encuentran acompañando a dichos vehículos, es que se recomienda a la empresa llevar a cabo un Arqueo Inicial de Documentación. La finalidad de éste será verificar la integridad de los documentos que actualmente componen el Legajo del Rodado, detectar los faltantes con el objeto de solicitarlos nuevamente y permitir a la empresa comenzar a utilizar el Respaldo de Legajo del Rodado, para responsabilizar al conductor por los documentos.

Para el desarrollo del arqueo, el empleado de administración N°3 junto al empleado de logística N°2, deberán utilizar la Planilla Arqueo Inicial de Documentación, expuesta en Anexo XXXXXII, página 264. En ella consignarán:

- Fecha de arqueo
- Dominio del vehículo
- Apellido y nombre del conductor actualmente afectado al rodado
- Deberán marcar en el casillero correspondiente, si o no, para registrar la existencia o no de la documentación existente en el Legajo del Rodado. En caso de no corresponder la documentación, por ejemplo los permisos, deberá registrar N/C
- Firma y aclaración de los responsables del arqueo

En base a este relevamiento, el empleado de administración N°3 deberá:

- Confeccionar el Respaldo del Legajo del Rodado, siguiendo las actividades descriptas en el punto 1.3.2.1.1., página 169.
- Realizar las gestiones para obtener o solicitar nuevamente aquellos documentos extraviados. Es decir, deberá comunicar al responsable, dependiendo del tipo de documento inexistente, la necesidad de solicitarlo nuevamente
- Al momento de obtener el reemplazo del documento extraviado, deberá realizar las copias correspondientes, completar la Planilla de Vencimientos de Documentación, adjuntar el original al Legajo del Rodado y reemplazar el Respaldo del mismo, incluyendo todos los documentos que se entregan.

La totalidad de los documentos utilizados para realizar este arqueo inicial deberán archivarse de manera permanente.

### 1.3.2.2. ACTIVIDADES INHERENTES A REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

De acuerdo a lo relevado durante el diagnóstico de la empresa, las tareas de reparación y mantenimiento pueden ser llevadas a cabo por el personal de la empresa, o tercerizarse. Este último caso se presenta cuando las reparaciones a realizar al rodado superan los conocimientos de los empleados de la empresa o en oportunidad de encontrarse el vehículo afectado a la prestación de un servicio.

Por ello y con la finalidad de documentar estas acciones, es que se recomendará a la gerencia la utilización de dos tipos de Órdenes de Reparación/Mantenimiento: Internas y Externas.

#### 1.3.2.2.1. REPARACIÓN EN LA EMPRESA

a. El circuito comienza generalmente cuando el conductor habitual de un rodado pone en conocimiento al propietario de una falla en dicho rodado, en caso de reparaciones.

b. Con posterioridad, el propietario evalúa la situación junto a los empleados de taller N° 1 y 2. En base a esta evaluación, decide la necesidad de compra de repuestos. En este momento deberá llevarse a cabo el procedimiento descrito en el punto 1.2.11 o 1.2.12., páginas 146 y 154, respectivamente, dependiendo de si la compra será realizada bajo la modalidad

contado o cuenta corriente. Posteriormente el propietario completará la Orden de Reparación/Mantenimiento Interna, con numeración pre-impresa y por duplicado, expuesta en Anexo XXXXXIII, página 265, en la cual deberá consignar:

- Fecha de emisión
- Dominio del vehículo
- Indicar que se trata de una tarea de reparación
- Las tareas a realizarse
- El responsable del taller de cumplir las tareas indicadas
- Repuestos a utilizar
- Fecha de inicio de actividades de reparación
- Cantidad de horas de trabajo estimadas
- Firma y aclaración

c. El original será entregado al empleado de taller definido como responsable, solicitando su firma en el duplicado del documento.

d. El duplicado se entregará al empleado de logística N°1 para que complete la Planilla Reparación y Mantenimiento, dentro de hoja Interna, expuesta en Anexo XXXXXIV, página 266 y considere la no disponibilidad del rodado para ser afectado a un servicio. El empleado de logística deberá verificar la existencia de la firma y aclaración del propietario. En la planilla deberá, en la hoja Interna, completar los siguientes campos:

- Fecha
- Orden de reparación/mantenimiento N°
- Naturaleza: reparación

- Dominio
- Descripción resumida de la tarea a llevarse a cabo
- Responsable de la reparación
- Repuestos utilizados
- En base a las facturas de compra de repuestos, deberá incluir la valoración de los mismos
- Fecha y hora estimada de finalización

e. El empleado de taller establecido como responsable, deberá al momento de finalizar la reparación, completar en la Orden, la fecha y hora de finalización de las tareas y en el campo observaciones, aquellas actividades que eventualmente hayan sido llevadas a cabo y que no fueron consignadas por el propietario en las Orden. Posteriormente deberá firmar y aclarar y entregar la Orden al empleado de logística N°1.

f. El empleado de logística N°1, al momento de recibir la Orden, completará en la Planilla Reparación y Mantenimiento, el campo Finalizado con la leyenda SI y la fecha y hora de finalización. Adicionalmente deberá verificar la existencia de tareas adicionales llevadas a cabo y mencionadas en el campo Observaciones y en caso de existir, deberá comunicarlo al propietario para que evalúe la conveniencia del desarrollo de estas tareas. Cuando el propietario considere innecesarias estas tareas, deberá comunicárselo al empleado de taller para evitar esta situación en el futuro.

g. El empleado de logística archivará la Orden (original y duplicado) y comunicará al empleado de logística N°2 la disponibilidad del rodado para ser afectado a un viaje.

h. De manera diaria, el empleado de logística, deberá consultar la Planilla Reparación y Mantenimiento, y para aquellas ordenes que tengan fecha y hora estimada de



finalización vencida, deberá solicitar al responsable de la reparación un informe con la razón de la demora. La razón que se informe deberá ser consignada en la orden entregada por el responsable de reparación, al momento de finalizar la tarea y remitir dicha orden a logística.

i. Esta situación será informada al propietario para que modifique en futuras reparaciones, de considerarlo necesario, la cantidad de horas estimadas para la realización de la tarea.

j. En Anexo XXXXXVII, página 268, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

#### 1.3.2.2.2. MANTENIMIENTO

Las tareas incluidas como mantenimiento son el cambio de aceite, recambio de cubiertas de los rodados, regulado de frenos, entre otras. El cambio de aceite es determinado por el empleado de taller N°3, en base a registros manuales que este mantiene. El resto, es comunicado por los conductores al propietario o decidido por este último luego de relevamientos que periódicamente realiza de los vehículos. Por ello, la confección de Orden de Reparación/Mantenimiento Interna en caso de mantenimiento, estará a cargo del propietario o del empleado de taller N°3, sólo si el mantenimiento a realizarse es el cambio de aceite, para este último.

a. Al momento en que el responsable (propietario o empleado de taller N°3) toma conocimiento de la necesidad de realizar mantenimiento a un rodado, deberá confeccionar la Orden de Reparación/Mantenimiento Interna, mostrada en Anexo XXXXXIII, página 265. En ella deberá consignar:

- Fecha de emisión
- Dominio del vehículo
- Indicar que se trata de una tarea de mantenimiento
- Las tareas a realizarse y los kilómetros del rodado previo a las tareas de mantenimiento
- El responsable del taller de cumplir las tareas indicadas
- Insumo a utilizar
- Firma y aclaración del emisor

En caso de mantenimiento, no se incluirá en la Orden la fecha de inicio de actividades, ni horas estimadas de trabajo, por tratarse de tareas rutinarias y de corta duración, que deberán llevarse a cabo durante la jornada de trabajo en que la Orden es emitida

b. La Orden de Reparación/Mantenimiento Interna original será entregada al empleado de taller designado como responsable por las tareas, solicitando su firma y aclaración en el duplicado.

c. El duplicado de esta Orden se entregará al empleado de logística N°1, quien deberá considerar la indisponibilidad del rodado durante una jornada laboral. Adicionalmente logística deberá verificar que el emisor de la Orden sea el propietario. En caso de que dicho emisor sea el empleado de taller N°3, deberá controlar que la única tarea que se indique en la

Orden sea el cambio de aceite. Con posterioridad a esta actividad de control, el empleado de logística deberá completar la Planilla Reparación y Mantenimiento, en la hoja Interna, con los siguientes datos:

- Fecha
- Orden de reparación/mantenimiento N°
- Naturaleza: mantenimiento
- Dominio
- Descripción de la tarea a llevarse a cabo
- Kilómetros del vehículo previo a las tareas de mantenimiento
- Responsable del mantenimiento
- Insumos utilizados
- En base a las facturas de compra de insumos, deberá incluir la valoración de los mismos

d. Al finalizar la jornada laboral el empleado de taller responsable del mantenimiento, deberá haber concluido con las tareas, firmar y aclarar la Orden de Reparación/Mantenimiento y entregarla al empleado de logística N°1.

e. El empleado de logística N°1, completará la Planilla Reparación y Mantenimiento, en el campo Finalizado con la leyenda SI y la fecha de finalización.

f. El empleado de logística archivará la Orden (original y duplicado) y comunicará al empleado de logística N°2 la disponibilidad del rodado para ser afectado a un viaje.

g. En Anexo XXXXXVI, página 267, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que

se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

#### 1.3.2.2.3. TERCERIZACIÓN DE REPARACIÓN

Las decisiones de tercerización de reparaciones son tomadas, como ya se mencionó, en aquellos casos en que las tareas a desarrollarse exceden los conocimientos de los empleados de la empresa o cuando el vehículo encontrándose en viaje, presenta un desperfecto. Debido a las características particulares de cada caso, se considera apropiado exponer de manera diferenciada las acciones que deberán llevarse a cabo para cada una de ellas.

##### 1.3.2.2.3.1. TERCERIZACIÓN DE REPARACIÓN POR DESCONOCIMIENTO

a. La tercerización de reparaciones se inicia en aquellos casos en que el propietario, con posterioridad a la evaluación de la situación del vehículo, determina esta necesidad. Este servicio es contratado con mecánicos de la zona, fundados principalmente en la localización física del mismo, su especialidad y calidad de trabajo, como así también el precio ofrecido.

b. Tomada la decisión de tercerizar la reparación y seleccionado el prestador del servicio, será el propietario el único responsable de la confección de la Orden de Reparación Externa. Esta Orden de Reparación Externa, expuesta en Anexo XXXXXVII, página 268, se emitirá por duplicado y constará de numeración pre-impresa. En ella el propietario deberá completar los siguientes campos:

- Fecha de emisión
- Dominio del vehículo
- Razón Social, CUIT, domicilio y teléfono del prestador del servicio
- Descripción detallada de las tareas a realizarse
- Repuestos a utilizar: si el propietario dispone de esta información completará este campo, caso contrario deberá solicitar al prestador del servicio que con posterioridad a la reparación lo complete
- Fecha de finalización de actividades de reparación estimada: cuando el rodado haya sido trasladado hasta las instalaciones del prestador, se solicitará a éste que informe una fecha estimativa de finalización del servicio
- Precio del servicio total (incluido mano de obra y repuestos)
- Firma y aclaración del responsable

c. El original de la Orden de Reparación Externa será entregado al prestador, solicitando su firma en el duplicado.

d. El duplicado será entregado al empleado de logística N°1, quien con posterioridad a controlar la existencia de la firma del propietario en la Orden, deberá completar la Planilla Reparación y Mantenimiento, en la hoja Externa, expuesta en Anexo XXXXXVIII, página 269.

Los campos a completar son los siguientes:

- Fecha de emisión
- Orden de Reparación Externa N°
- Dominio del vehículo
- Razón Social prestador

- Descripción resumida de tareas a efectuarse
- Repuestos a utilizar: será completado en este momento o con posterioridad
- Precio del servicio total
- Fecha de finalización

El empleado de logística deberá considerar la indisponibilidad del rodado afectado a reparación Precio de la reparación.

Adicionalmente deberá archivar la Orden en el legajo correspondiente.

e. Al momento en que el prestador del servicio comunique a la empresa la finalización de las tareas de reparación, el encargado (propietario o empleado de logística N°2) de retirar el rodado deberá retirar adicionalmente la Orden de Reparación Externa, en la que el prestador, habrá incluido el detalle de repuestos utilizados (en caso de no haberse definido con anterioridad), la fecha efectiva de finalización de las tareas y la firma y aclaración. Cuando la modalidad de pago convenida con el prestador haya sido de contado deberá seguirse el procedimiento establecido en el punto 1.2.12., página 154. En caso de que dicha modalidad sea en cuenta corriente, el procedimiento aplicado será el expuesto en el punto 1.2.11., página 146.

NOTA: el empleado de administración en oportunidad de recibir los documentos que integran el circuito de compras (factura del proveedor, orden de pago, etc.) deberá verificar la coincidencia del importe consignado en la factura con el de la Orden de Reparación Externa, consultando la Planilla Reparación y Mantenimiento, hoja Externa.

f. El responsable de retirar el rodado del taller del prestador, deberá con posterioridad, entregar al empleado de logística N°1, la Orden de Reparación Externa. Este deberá verificar, si el campo Repuestos a utilizar ha sido completado por el prestador. En caso de ser así, deberá incluir este detalle en la Planilla Reparación y Mantenimiento, en la hoja Externa, dentro del campo Repuestos a Utilizar. De la misma manera, deberá incluir en la planilla la fecha de efectiva finalización de las tareas de reparación. A partir de este momento, deberá considerar nuevamente al rodado en condiciones de ser afectado a la prestación de servicios. Adicionalmente deberá sellar la Orden original con la leyenda Terminado, incluyendo fecha y firma y adjuntarla al legajo junto a su duplicado.

g. El empleado de logística N°1, deberá verificar aquellas Órdenes de Reparación Externa emitidas, cuyas fechas de finalización de tareas se encuentren vencidas, y comunicar dicha situación al propietario para que contacte al prestador.

h. En Anexo XXXXXIX, página 270, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

NOTA: se recomienda a la gerencia de la empresa, la creación de un legajo de prestadores de servicios de reparación, como el descrito para compras, en el punto 1.2.9., página 144, con la finalidad de mantener un registro de los distintos prestadores, en los cuales pueda recopilarse información especialmente en lo referido al cumplimiento en el plazo de entrega. De esta manera, luego de la confección de este legajo, podrá adicionarse a los parámetros de selección del proveedor esta variable.

#### 1.3.2.2.3.2. TERCERIZACIÓN DE REPARACIÓN POR LOCALIZACIÓN DEL RODADO

El inicio del procedimiento es el desperfecto mecánico de un rodado en oportunidad de encontrarse en viaje. En este caso, el conductor deberá comunicarse telefónicamente con el propietario o el empleado de logística N°2.

a. En todos los casos, la elección del prestador del servicio estará basada principalmente en la cercanía del taller del mismo en relación a la ubicación del rodado. La Orden de Reparación Externa podrá ser confeccionada por el propietario. También por el empleado de logística N°2, cuando el precio de la reparación no exceda la suma de \$300.

b. De esta manera, el responsable deberá completar en la Orden de Reparación Externa, expuesta en Anexo XXXXXVII, página 268, la cual se emitirá por duplicado y constará de numeración pre-impresa, los siguientes campos:

- Fecha de emisión
- Dominio del vehículo
- Apellido y nombre del conductor
- Razón Social, CUIT y domicilio del prestador del servicio
- Descripción detallada de las tareas a realizarse
- Repuestos a utilizar: en este caso será necesario extremar los esfuerzos para determinar, con anterioridad y en base al examen que el conductor pueda haber realizado del desperfecto, cuáles serán los repuestos a utilizar. Esto con la finalidad de evitar el reemplazo de los mismos cuando no sea necesario.



- Precio del servicio total (incluido mano de obra y repuestos): el cual deberá ser solicitado por el conductor al prestador del servicio
- Firma y aclaración del responsable

c. El original de la Orden de Reparación Externa será entregado al empleado de administración N°1. Este empleado es el responsable de reponer los gastos que los conductores hayan sufrido durante los viajes. Así, en oportunidad de esta rendición, no deberá reconocer aquellos gastos que los conductores presenten y que no cuenten con una Orden de Reparación Externa emitida por alguno de los responsables.

d. El duplicado será entregado al empleado de logística N°1, quien con posterioridad a controlar la existencia de la firma del propietario en la Orden, o del empleado de logística N°2, debiendo en este caso verificar el cumplimiento del límite establecido en el inciso a., deberá completar la Planilla Reparación y Mantenimiento, en la hoja Externa, expuesta en Anexo XXXXXVIII, página 269. Los campos a completar son los siguientes:

- Fecha de emisión
- Orden de Reparación Externa N°
- Dominio
- Apellido y nombre del conductor
- Razón Social prestador
- Descripción resumida de tareas a efectuarse
- Repuestos a utilizar
- Precio del servicio total

e. Si a criterio del conductor la reparación insumirá una considerable cantidad de tiempo, deberá comunicarlo al empleado de logística, para que este último contacte al cliente e

informe el retraso de la carga, y en caso de disponer de él, el horario aproximado de arribo. De igual manera, el conductor del rodado, deberá comunicar al empleado de logística N°1, la finalización de las tareas de reparación. El empleado de logística, completará la Planilla de Reparación y Mantenimiento, hoja Externa, indicando la fecha de finalización de la reparación.

f. El empleado de logística N°2, archivará la Orden en el legajo correspondiente.

g. El conductor deberá solicitar factura de venta al prestador de servicio. Realizará el pago y requerirá un recibo de cobranza. Este es el único caso en que se omitirá la emisión de Orden de Pago.

h. En oportunidad de la rendición de gastos sufridos en viaje, el empleado de administración N°1, deberá verificar la coincidencia del importe consignado por el responsable en la Orden de Reparación Externa y el importe de la factura que presente el conductor, entregada por el prestador del servicio.

i. Con posterioridad a la rendición de gastos, el empleado de administración N°1, deberá sellar la Orden original y factura de venta con la leyenda Pagado, incluir la fecha y su firma. Posteriormente adjuntará dicha Orden al duplicado que ya se encuentra en su archivo. La factura de venta entregada por el chofer, será remitida al cierre del mes calendario al Contador. El recibo de cobranza se adjuntará junto a la Orden emitida.

j. En Anexo XXXXXX, página 271, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

Seguidamente se muestra un cuadro comparativo de los procedimientos propuestos para llevar a cabo reparación o mantenimiento a los rodados

Reparación en la empresa	Mantenimiento en la empresa	Tercerización por desconocimiento	Tercerización por localización
Conductor comunica falla en rodado			Conductor comunica falla en rodado
Propietario y taller evalúan situación y eventualmente determinan necesidad de compra de repuestos	Propietario o taller determinan necesidad de mantenimiento	Propietario determinan necesidad de reparación	Responsable autoriza reparación
Propietario emite orden de R/M interna	Responsable emite orden de R/M interna	Propietario emite orden de R/M externa	Responsable emite orden de R/M externa
Logística completa planilla de R/M (hoja interna)		Logística completa planilla de R/M (hoja externa)	
Taller realiza reparación o mantenimiento y completa orden de R/M interna		Prestador realiza reparación, completa orden de R/M externa y comunica finalización de tareas	Prestado el servicio, el conductor cancelará el precio del mismo
		Encargado retira rodado, orden de R/M y factura	Conductor rendirá el gasto sufrido a administración
		La factura pasa a integrar el procedimiento de compras (contado o cuenta corriente)	La factura pasa a integrar el procedimiento de compras (contado o cuenta corriente)
Logística completa planilla de R/M (hoja interna)		Logística actualiza planilla de R/M (hoja externa)	
<b>R/M: reparación/mantenimiento</b>			

### 1.3.3. BAJA DE RODADOS

Con la finalidad de reducir el riesgo a que se expone la empresa, el cual fue descrito durante la etapa de diagnóstico, es que se establecerá formalmente el procedimiento a llevarse cabo al decidirse la venta de un rodado, así como también el establecimiento de responsables de cada una de las acciones y la oportunidad de éstas.

a. El procedimiento inicia con la decisión del propietario de efectuar la venta de un rodado. En este momento deberá comunicar la decisión al empleado de administración N°2.

b. El empleado de administración N°2, deberá realizar los siguientes trámites o gestiones para que se lleven a cabo:

- confección del formulario 08 y firma del propietario, la cual deberá contar con certificación de Escribano Público
- Solicitar al Contador de la empresa la emisión del Certificado de Transferencia Automotor, cuando el precio de venta supere la suma de \$30.000
- Confección de la factura de venta: para esta factura deberá indicar en el campo Observaciones, en la Planilla de Facturación, el dominio del rodado objeto de venta.
- Entregar una copia del título de propiedad automotor al propietario, para que éste solicite la baja de inscripción en el Registro Único de Transporte Automotor. El propietario deberá, luego de obtenerla, entregar la constancia al empleado de administración N°2.

- Solicitar la baja frente a la CNRT de los permisos para circular fuera del país. Para esto deberá enviar copia del título de propiedad automotor al representante de la empresa frente a la CNRT, quien luego de obtenida remitirá a la empresa la constancia de baja.
- Recordar al propietario solicitar telefónicamente la baja del rodado en la habilitación extendida por SENASA. Aún cuando la baja opera instantáneamente frente a la no renovación, es una correcta práctica comercial, realizar dicho trámite, ya que de lo contrario, al momento en que el adquirente del rodado, inicie los trámites para obtener a su nombre la habilitación, deberá cancelar los períodos anteriores.

c. El empleado de administración, deberá adjuntar la totalidad de las constancias de bajas al Legajo de Rodados Interno. Adicionalmente entregará al propietario los siguientes documentos:

- Título de propiedad automotor y cédula verde originales
- Formulario 08
- Factura de venta

d. El propietario entregará estos documentos al comprador, junto al Recibo de Cobranza original, mostrado en Anexo XXVIII, página 244.

e. Con posterioridad a que el comprador realice los tramites en el Registro Nacional de Propiedad Automotor, deberá entregar al propietario una copia del título de propiedad automotor. El propietario remitirá una copia al empleado de administración N°2.

f. El empleado de administración N°2, con posterioridad a verificar la existencia de los datos del comprador como titular del rodado, solicitará la baja del rodado al productor de

seguros de la empresa, de la cobertura de flota y extensión al Merco Sur. Posteriormente comunicará al propietario la posibilidad de entregar el rodado y adjuntará la copia del título de propiedad automotor al Legajo del Rodado Interno.

g. En Anexo XXXXXXI, página 272, se expone el cursograma para el procedimiento anteriormente descrito, el cual se adjuntará al Manual de Puesto de Trabajo, que se utilizará para la capacitación destinada a la gerencia y a los sectores de logística y administración.

## 2. OBJETIVO: DESARROLLO DE AMBIENTE DE CONTROL

Desarrollar un ambiente de control, será la base para que los procedimientos anteriormente descritos puedan ser adecuadamente aplicados. Es por ello, que parte de la propuesta que se presentará a la empresa consistirá en:

- Creación de un sector de auditoría interna
- Confección de un manual de conducta, que manifieste los valores que posee la empresa y oriente a los empleados en aquello que la gerencia considera como conducta apropiada y en definitiva esclarezca lo que espera de ellos
- Organización de jornadas de capacitación, con la finalidad de que todos los empleados conozcan su rol y responsabilidades dentro de la empresa

## 2.1. ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA

El sector de auditoría interna estará conformado por el empleado de administración N°2, quien responderá directamente a la gerencia.

Esta área tendrá a su cargo la supervisión del sistema de control interno, es decir, la verificación del cumplimiento de las actividades de control insertas en los distintos circuitos.

Con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades continuadas y evaluaciones puntuales que el área desarrollará, se identificará con números los archivos que contendrán los documentos que se crearon dentro de cada rubro con el objetivo de formalizar las operaciones.

Los números asignados serán los siguientes:

a. Para el circuito de ventas/cuentas por cobrar:

- V1: Orden de Viaje N° 0001-00000000
- V2: Orden de Viaje N° 0002-00000000
- V3: Orden de Viaje N° 0003-00000000
- V4: Lista de precios
- V5: Panilla Solicitud de Ajuste (cliente XX SA)
- V6: Recibo de Cobranza

b. Para el circuito compras/cuentas por pagar:

- C1: Planilla de Inventario de Stock de Insumos
- C2: Orden de Retiro Interna
- C3: Orden de Pedido /Remito del proveedor

- C4: Solicitudes de cotización, cotizaciones recibidas y evaluaciones de las mismas
- C5: Pasivos Comerciales
- C6: Orden de Pago / Recibo de Cobranza del Proveedor
- C7: Remitos de recarga de combustible en viaje

c. Para el circuito bienes de uso:

- BS1: Arqueo Inicial de Documentación
- BS2: Orden de Reparación/Mantenimiento Interna
- BS3: Orden de Reparación Externa

A continuación se describen, para cada uno de los rubros, las actividades continuadas planificadas, como así también las evaluaciones puntuales que se llevarán a cabo con la finalidad de comprobar la eficacia del diseño del sistema de control interno propuesto.

#### 2.1.1. VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

a. Con periodicidad semanal, el empleado de administración N°2, deberá controlar la correlatividad numérico-cronológica de las Órdenes de Viaje emitidas, las cuales se encuentran en los archivos V1, V2 y V3.

b. Deberá en ese momento, a partir de la última orden emitida, verificar la existencia de la siguiente, en el talonario de órdenes, la cual deberá estar sin uso



c. Cuando en el archivo V1 y V3, no pueda comprobarse la integridad de la correlatividad numérica, el área de auditoría interna deberá verificar si las órdenes faltantes están en poder del empleado de administración N°3:

- A la espera del regreso del conductor a las instalaciones
- Habiendo retornado el conductor a las instalaciones de la empresa, la documentación no ha sido entregada: auditoría interna deberá verificar que este conductor haya sido contactado por el empleado de administración N°3, solicitando la documentación
- El conductor no entregó la integridad de los documentos: auditoría interna deberá verificar la existencia del correo electrónico enviado al cliente solicitando el duplicado de la documentación faltante

d. Cuando la falta de integridad sea comprobada en el archivo V2, auditoría interna solicitará al empleado de administración N°2 un informe de la situación. Cuando el informe indique que la ausencia de la orden se debe a la falta de entrega de la misma por parte del conductor, deberá verificarse la solicitud del duplicado de hoja de ruta al cliente y su consecuente inclusión en el Resumen Mensual de Viajes, remitido a dicho cliente.

e. Auditoría interna deberá revisar, de manera particular para el cliente XX SA, debido a la modalidad de facturación utilizada para éste, en la Planilla de Viajes si existen fletes realizados, de los cuales la documentación ha sido remitida al cliente y que no han sido liquidados en las proformas enviadas por él. De presentarse esta situación, deberá consultar el archivo V5, para corroborar la existencia de la solicitud de ajuste realizada por el empleado de administración N°2. Adicionalmente deberá verificar, que dicha solicitud no posea una

antigüedad superior a 20 días. En caso de superarse, solicitará al empleado de administración, el reenvío de la solicitud.

f. De igual manera, se consultará en la Planilla de Viajes la existencia de diferencias entre el precio convenido con el cliente XX SA (campo “Tarifa de flete” de la Planilla de Viajes) y el liquidado (campo “Tarifa de flete liquidado” de la Planilla de Viajes). En caso de presentarse divergencias, se corroborará en el archivo V5 la existencia de la solicitud de ajuste, siguiendo los pasos del inciso anterior.

g. Con motivo de la diferencia que se presentan en la liquidación mensual de kilómetros de servicios prestados al cliente YY SA, auditoría interna deberá, mensualmente, realizar las siguientes actividades continuadas:

- Verificar la coincidencia entre los kilómetros totales consignados en la Planilla de Resumen Mensual de Viajes – Cliente: YY SA, con los informados por el cliente
- Cuando estos totales no coincidan, se solicitará al empleado de administración N°3, un informe en el que se explique el fundamento de la diferencia
  - Cuando la razón informada sea un error de tipeo del cliente, deberá verificarse que la facturación haya sido realizada por la cantidad de kilómetros determinados por la empresa.
  - En caso de una diferencia generada por error de tipeo de la empresa, se solicitará al empleado de administración N°3 la corrección de la Planilla

- Si la discrepancia se origina en las diferentes estimaciones realizadas de kilómetros, se verificarán las gestiones realizadas por el administrador N°3 para conciliar la diferencia. En caso de determinarse la falta de respuesta por parte del cliente, auditoría interna informará al propietario, con la finalidad de que este último realice personalmente la gestión para lograr la conciliación
- Para finalizar el control de esta liquidación, auditoría interna cruzará la sumatoria de los importes facturados (netos de IVA), con los kilómetros multiplicados por la tarifa convenida con el cliente, obtenida de la Planilla Lista de Precio

h. De manera aleatoria, auditoría interna deberá realizar controles de los precios liquidados. Para ello, seleccionará, de manera aleatoria, algún viaje consignado en la Planilla de Viajes, posteriormente consultará en el Documento Lista de Precios, la tarifa convenida con el cliente, la cual deberá coincidir con la consignada en la factura de venta emitida.

i. En el archivo V6, deberá realizarse el control de la correlatividad numérico-cronológica, como así también de la existencia de firma de la persona autorizada a emitir el Recibo de Cobranza. En este momento, auditoría interna, seleccionando aleatoriamente algunos de estos recibos, deberá verificar que las facturas detalladas en el campo comprobantes abonados, estén registrados en la Planilla Facturación con la leyenda cobrada, dentro del campo Estado.

j. En oportunidad de prestarse un servicio de exportación, definido como no habitual, el cual, debido a la modalidad de cobranza contado, el precio del servicio haya sido

percibido por el conductor, auditoría interna deberá, debido a la sensibilidad detectada en este tipo de operación:

- Obtener semanalmente un listado, a partir de la Planilla de Viajes, de la totalidad de viajes consignados en ella, que contengan información en el campo N° de Recibo y Responsable, obteniendo el N° de Orden de Viaje emitido
- Consultando el archivo V6, verificar la existencia de las tres firmas correspondientes, lo que indicará que el circuito se ha completado, es decir los valores recibidos por el conductor, han sido entregados al propietario

k. Aún cuando la emisión de Notas de Crédito, es una actividad que no representa elevado riesgo para la empresa, auditoría deberá verificar, consultando la Planilla Facturación, que para aquellas Notas de Créditos emitidas, se haya completado en la factura de venta vinculada, el campo Observaciones, y eventualmente el campo Estado, con la finalidad de controlar la correcta actualización de la cuenta corriente del cliente.

l. Debido a que el único registro que se mantiene de valores devueltos son los consignados en la Planilla Valores Devueltos, Auditoría Interna deberá verificar para cada uno de ellos la reposición por parte del cliente, es decir controlar que el campo Estado contenga la Leyenda Repuesto.

m. Con la finalidad de comprobarse el funcionamiento global del sistema de control interno diseñado para el circuito, auditoría interna realizará de manera aleatoria el siguiente control:

- Seleccionando un viaje consignado en la Planilla de Viajes, identificará el n° de factura emitida

- Corroborará posteriormente en la Planilla Facturación, la existencia de dicha factura y la coincidencia de los datos: cliente, descripción del flete facturado y precio liquidado, con los consignados en la Planilla de Viajes
- Adicionalmente deberá consultar en la Planilla Facturación, el Estado de la factura seleccionada.
  - En caso de poseer la leyenda cobrado, deberá consultar el n° de recibo emitido para registrar la cobranza y posteriormente examinar en el archivo V6 la descripción de medios de pago consignadas en el recibo. Cuando el medio de pago registrado sea transferencia bancaria, deberá verificarse la coincidencia del importe del mismo con el extracto bancario. En caso de haberse recibido cheques, deberá verificarse su registro en la Planilla Valores al Cobro
  - Cuando en el campo Estado, no se indique ningún tipo de leyenda, indicando que el cliente adeuda la factura, deberá verificarse el envío del resumen de cuenta al cliente y, adicionalmente la inclusión de la factura, objeto de control, en dicho resumen

### 2.1.2. COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR

- a. El sector de auditoría interna deberá verificar en el archivo C1, el cumplimiento de la toma de inventario de insumos para los que la empresa mantiene stock y verificar adicionalmente la actualización de los registros de la Planilla de Stock de Insumos de manera

oportuna. Cuando durante en la Planilla de Inventario se registre una diferencia de existencia, auditoría interna deberá verificar que el sector encargado haya dado el correcto seguimiento a la situación.

b. Se controlará la correlatividad numérico-cronológica del archivo C2, verificando la existencia de la firma del empleado de taller N°3 en las mismas. Adicionalmente se controlará el registro de las algunas órdenes, seleccionadas de manera arbitraria, en la Planilla Stock de Insumos.

c. Auditoría Interna deberá verificar, de manera sorpresiva, el cumplimiento de las áreas restringidas creadas.

d. Realizando un control selectivo del archivo C3, se verificará el correcto cumplimiento de responsables y límites de compras establecidos para compras, en función al tipo de insumo adquirido.

e. Se deberá verificar en el archivo C4, el cumplimiento de pedidos de cotización trimestrales a cargo del empleado de logística N°2, para aquellos insumos en los que ha sido designado como responsable de compra.

f. Seleccionando arbitrariamente de la Planilla de Compras una de ellas, en la que el campo Estado no contenga la leyenda Pagado, auditoría interna, deberá verificar que el empleado de administración N°2 mantenga completo el Legajo de Compra, la finalidad del control, es verificar que los comprobantes no hayan sido procesados y destinados a sus correspondientes archivos, cuando aún, el pasivo no ha sido cancelado.

g. Auditoría Interna verificará la correlatividad numérico-cronológica del archivo C6, debiendo controlar, en caso de encontrarse adjunto la coincidencia de los importes consignados en la Orden de Pago y en el Recibo de Cobranza del Proveedor.

h. En oportunidad de consultar el archivo C6, deberá adicionalmente, para aquellas Órdenes de Pago que no contengan la firma del proveedor (indicando que el pago ha sido remitido mediante correo postal), verificar la existencia de la impresión adjunta en la que el proveedor confirma la recepción del pago.

i. Con la finalidad de realizar un control global del funcionamiento del sistema de control diseñado para el rubro, auditoría interna realizará las siguientes evaluaciones:

- Seleccionando arbitrariamente, de la Planilla de Compras, una adquisición para la cual el procedimiento establecido haya sido finalizado, deberá en base al N° de Orden de Pedido, verificar en el archivo C3, que la Orden haya sido emitida por un responsable autorizado en función al tipo de insumo adquirido y que se hayan cumplido los límites establecidos
- Si la compra ha sido adquirida bajo la modalidad cuenta corriente, se deberá verificar en el archivo C3, la existencia del remito adjuntado junto a la Orden de Pedido; debiendo corroborar la firma del empleado de taller N°3 y que en la fecha en que la compra ha sido recibida, la Planilla de compras haya sido actualizada. Este control deberá realizarse también, cuando la compra corresponda a un insumo para el cual la empresa mantiene stock, sobre la Planilla Stock de Insumos (verificar fecha y cantidad)
- Si la compra ha sido realizada de contado, deberá verificarse en el archivo C3, que la Orden haya sido emitida por el único responsable de esta modalidad de compra. Adicionalmente, deberá verificarse la oportuna

actualización de la Planilla Compras, así como también la de Stock de Insumos , en el campo compras (verificar fecha y cantidad)

- Si la compra realizada corresponde a un insumo para el cual la empresa mantiene stock, deberá verificarse la fecha en la Planilla de Stock de Insumos, en la cual se alcanzó el punto de re-pedido, debiendo verificarse que la Orden de Pedido haya sido emitida en esa fecha o con posterioridad y por las cantidades definidas
- Posteriormente se verificará la coincidencia del precio consignado en la Orden de Pedido, con el de la Lista de Precio existente en el Legajo del Proveedor y el utilizado por el proveedor para emitir la factura comercial (esta última en base al registro en la Planilla de Compras)
- En base al vencimiento registrado en la Planilla Compras para la factura del proveedor, deberá controlarse en el archivo C5, la inclusión del Pasivo en el resumen semanal emitido
- Finalmente, verificarse en el archivo C6 los medios de pago utilizados y verificar su registro en la Planilla Valores al Cobro, en caso de haberse entregado valores vía endoso

j. Con la finalidad de evaluar el funcionamiento del procedimiento recomendado para la adquisición de combustible en viaje, auditoría interna deberá:

- Seleccionar arbitrariamente un registro que el empleado de administración N°1 haya autorizado y registrado en la Planilla Recarga de Combustible en Viaje, en la hoja Registro. Para la fecha de este registro seleccionado, verificar en la Planilla de Viajes, la existencia de un viaje asignado al



rodado, que justifique la recarga. En esta última Planilla deberá, consultar el origen y destino consignado y posteriormente, utilizando la hoja Datos de la Planilla Recarga de Combustible en Viaje, verificar la correcta determinación de litros a recargar

- Deberá consultar en el archivo C7, la coincidencia de los datos consignados en la Planilla Recarga de Combustible en Viaje con los consignados en los Remitos: litros recargados y dominio del rodado y verificar adicionalmente la firma y aclaración, perteneciente al conductor autorizado a realizar la recarga

#### 1.2.5. BIENES DE USO

a. Con la finalidad de verificar que los Legajos de Rodados Internos sean correctamente mantenidos, auditoría interna deberá realizar arqueos sorpresivos y aleatorios de los mismos, en presencia del empleado de administración N°3, encargado de la custodia de los mismos.

b. Deberá por única vez, para comprobar la integridad del arqueo inicial de documentación, verificar que la totalidad de Legajos de Rodados hayan sido relevados, verificando el archivo BS1.

c. Seleccionando aleatoriamente el legajo de un rodado, deberá, utilizando el Respaldo de Legajo de Rodado, realizar un arqueo sorpresivo del Legajo de Rodado. En dicho respaldo, deberá completar la fecha del arqueo, la documentación existente y la inexistente, para poner en conocimiento al empleado de administración N°3, quien deberá gestionar el duplicado

de la documentación faltante e informar al empleado de administración N°1, con la finalidad de apercibir al conductor por la pérdida de documentación.

d. Auditoría Interna controlará la correlatividad numérico-cronológica del archivo BS2. Verificando adicionalmente que la emisión de las Órdenes haya sido realizada por el propietario de la empresa, excepto que la naturaleza de la misma sea mantenimiento, al cual ha sido autorizado el empleado de taller N°3.

e. Cuando la naturaleza de la Orden emitida sea reparación, el control que efectuará Auditoría será sobre la oportuna actualización de la Planilla Reparación y Mantenimiento, es decir la evaluación estará destinada a verificar si logística dispone de información adecuada respecto a la disponibilidad del rodado.

f. Con la finalidad de evaluar la correcta decisión del empleado de taller N°3, Auditoría Interna deberá verificar que entre el cambio de aceite practicado a un rodado y el siguiente, la cantidad de kilómetros recorridos por éste no sea inferior a los 10.000 km. (esta cantidad ha sido determinada por el propietario).

g. Igual evaluación se realizará para determinar el correcto recambio de neumáticos, tomando como límite inferior la cantidad de 8.000 kilómetros recorridos.

h. Debido a que el consumo de combustible es considerado para una empresa de transporte, uno de los principales factores determinantes del costo y de mayor sensibilidad, por la dificultad de control sobre el mismo, es que Auditoría Interna realizará, de manera íntegra para todos los rodados de la empresa el siguiente control: luego del retorno del rodado a las instalaciones de la empresa, deberá obtenerse un promedio del consumo de combustible del mismo, esto es, en base a los registros de Orden de Retiro Interna que indique la entrega de combustible al rodado (consultando Planilla de Stock de Insumos) y a los litros recargados en

Viaje, en caso de corresponder (consultando la Planilla de Recarga de Combustible en Viaje), se sumarán los litros consumidos, para dividirlos por la cantidad de kilómetros recorridos y obtener así el promedio de consumo del rodado, el cual no podrá superar la cantidad de 0,36. En caso de superarse se informará al propietario, para que evalúe la revisión del vehículo, debido a que puede tratarse de un mal funcionamiento del mismo, o comunique al conductor el elevado consumo registrado, con la finalidad que éste restablezca el promedio en el próximo servicio que preste.

#### 1.2.6. PROYECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

La confección de informes que muestren el resultado de las operaciones de la empresa en general o de cada rodado, de manera particular, para que la gerencia realice evaluaciones de estos resultados, no constituye un objetivo del presente trabajo. Sin embargo, es posible la confección de los mismos, en base a los registros que se han creado en cada uno de los rubros. Es decir, la información que, siguiendo los procedimientos descritos para los rubros ventas, compras y bienes de uso, estará disponible, podrán ser utilizados como datos de entrada para la confección de estos informes destinados a la gerencia de la empresa.

## 2.2. MANUAL DE CONDUCTA INTERNO

Transporte O. L. no emplea a ninguna persona que se encuentre por debajo de la edad legal y que no posea las habilitaciones necesarias en el caso que sean empleados para conducir los vehículos de la empresa.

Nadie dentro de Transporte O.L. es discriminado por su raza, religión, edad, sexo, nacionalidad y/o discapacidad física.

Dentro de Transporte O.L. no se permite ninguna forma de acoso o abuso físico, psicológico, sexual y/o verbal.

Los empleados de Transporte O.L. tienen reconocido su derecho a adherirse a un sindicato, además de negociar colectivamente.

El salario de todos el personal de Transporte O.L. se corresponde con la tarea llevada a cabo, siempre respetando el convenio de trabajo con el sector que corresponde.

El Transporte intenta siempre garantizar a todos sus asalariados un ambiente seguro y confortable en el cual desempeñar sus tareas, lo cual es mucho más fácil de lograr en el caso de los administrativos, no así para el caso de los choferes ya que dada la naturaleza de la actividad de los mismos, es mucho más complejo de controlar.

Para las personas afectadas al transporte de cargas, la empresa considera el retiro de la unidad de transporte sólo una hora antes del horario de salida, teniendo en cuenta el horario de carga o descarga asignado a cada chofer. Las velocidades permitidas dentro de Transporte O.L. son las velocidades máximas según leyes de tránsito nacionales y/o provinciales o de acuerdo a

las leyes del país por el que circula, reservándose la empresa el derecho a sancionar al chofer que no cumpla con dichas leyes. Para controlar los ítems antes mencionados, la empresa posee un monitoreo satelital para las unidades de transporte. Además el Transporte tiene la capacidad de decidir qué equipo y destino se asigna a cada chofer de acuerdo a las necesidades de cada momento.

Transporte O.L. se compromete a ofrecer un servicio de transporte de cargas eficiente y de calidad; y sólo se responsabiliza por la carga transportada con la documentación correspondiente, además, responde por lo transportado a través de un seguro.

Este manual se dará a conocer a los empleados de la empresa durante las jornadas de capacitación que se llevarán a cabo. Al mismo tiempo serán entregados a aquellos eventuales nuevos empleados.

### 2.3. JORNADAS DE CAPACITACIÓN

El dictado de las jornadas de capacitación, estará a cargo del área de auditoría interna. El objetivo de las mismas será que todos los empleados de la empresa, incluida la gerencia, comprendan adecuadamente sus tareas. Estas jornadas se organizarán en distintos grupos. Dicha organización se realizó en base al cargo ocupado por cada empleado y serán los siguientes:

### 2.3.1. LOGÍSTICA, ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Sectores de logística, administración y gerencia: estarán afectados a la capacitación de los rubros ventas/cuentas por cobrar, compras/cuentas por pagar y bienes de uso.

Se considera apropiado, realizar la capacitación de manera conjunta para los tres sectores, con la finalidad de que todos comprendan, no solo las operaciones y responsabilidades a su cargo, sino también, la manera en que éstas se relacionan y pueden afectar al resto.

El Manual de Puesto de Trabajo que será entregado a cada empleado, contendrá la descripción realizada para cada uno de los rubros, así como los correspondientes cursogramas. Por ello se considera poco práctico, incluir una copia de éste.

### 2.3.2. CONDUCTORES

Para la capacitación que se impartirá a los conductores, se utilizará un Manual de Puesto de Trabajo, el cual se describe a continuación, ya que el mismo no contendrá una descripción íntegra de las operaciones del rubro, sino, por el contrario, solo se describirán aquellas acciones que los choferes deberán llevar a cabo.

a. En oportunidad de ser afectado a un servicio de exportación o nacional, el conductor deberá recibir la Orden de Viaje emitida por el empleado de logística N°1, la cual deberá firmar y aclarar. La firma indicará la responsabilidad que el conductor asume por la documentación del flete. En dicha Orden será consignada de manera detallada esta documentación, la cual deberá ser firmada por el responsable del depósito en que se descargue y

ser entregada junto a la Orden, al empleado de logística N°2, al regresar a las instalaciones de la empresa.

b. Si luego de haber prestado un servicio de exportación, el conductor es contactado por el empleado de logística N°1, comunicándole su afectación a un servicio, el conductor deberá prestar especial atención a los documentos que logística le informará. Éstos deberán ser entregados al empleado de logística N°2, al retornar a las instalaciones de la empresa, contando con la firma y aclaración del responsable del depósito en que se realice la descarga.

c. Cuando al conductor, encontrándose de regreso hacia las instalaciones, luego de haber finalizado un servicio de exportación a Paraguay, le sea notificada su afectación a un nuevo servicio, le será comunicada la cantidad de litros que deberá recargar en el proveedor habitual de la empresa. Esta información será anunciada por el empleado de logística N°1. En oportunidad de la recarga, el conductor deberá firmar y aclarar el remito original que quedará en poder de este último, y retirar el remito duplicado. Este duplicado, deberá ser entregado al empleado de administración N°1, al momento de rendición de gastos sufridos.

d. Cuando, habiendo sido afectado a la prestación de un servicio de exportación, el empleado de administración N°1 le entregue al conductor, junto a la Orden de Viaje, los siguientes documentos, este conductor deberá:

- Factura de venta: entregarla al cliente, en oportunidad de realizarse la descarga de la mercadería transportada
- Recibo de Cobranza: con posterioridad a percibir el pago del servicio, completará este documento (Anexo XXVIII, página 244, el cual será incluido en este Manual de Puesto de Trabajo) con los siguientes datos: fecha; razón social, CUIT y domicilio del cliente (obtenidos de la factura que entregará);

detalle de los valores que reciba, identificando si los valores son cheques su fecha de vencimiento, número de cheque, CUIT e importe del mismo y de recibirse efectivo, el monto del mismo; total recibido, en números y letras. Este Recibo deberá ser firmado por el conductor, entregando el original al cliente y solicitando su firma y aclaración en el duplicado, el cual deberá ser entregado al empleado de logística N°2, junto a los valores recibidos, al momento de regresar a las instalaciones de la empresa.

e. Cuando el conductor sea contactado telefónicamente por el cliente YY SA, informándole el horario de carga de un flete, este conductor deberá:

- Luego de realizada la carga del rodado y entregada la hoja de ruta por parte del cliente: completará la Orden de Viaje (Anexo XIII, página 232, la cual se incluirá en este Manual de Puesto de Trabajo)
- Esta Orden deberá emitirse por duplicado y completarse con los siguientes campos: fecha de carga, dominio del rodado, apellido y nombre del conductor, tipo carga (seca o refrigerada), número y localidad del socio en que se descargará mercadería, cantidad de pallets por socio
- Es documento deberá ser firmado y aclarado por el conductor, el cual deberá solicitar adicionalmente la firma y aclaración del responsable del depósito del cliente
- Posteriormente deberá comunicarse telefónicamente con el empleado de administración N°3, quien le asignará un número que deberá ser inserto en la Orden de Viaje, como número de orden de viaje. Adicionalmente deberá brindar al empleado de administración los datos que éste solicite



- Las Órdenes de Viaje emitidas durante la semana, deberán ser entregadas el día sábado de dicha semana al empleado de administración N°3, solicitando la firma de éste en el duplicado del documento que se entrega.

f. El conductor será responsable por la documentación del rodado, la cual será entregada por el empleado de administración N°3. Este último, en oportunidad de entregar esta documentación, solicitará la firma del conductor, en el Respaldo de Legajo del Rodado, el cual incluirá un detalle de la documentación entregada. Esta documentación, conforma el Legajo del Rodado y deberá estar conformado por los siguientes documentos:

- Cédula verde
- Póliza seguro nacional
- Extensión de cobertura
- Certificado de pago seguro
- RUTA inscripción
- Ruta renovación, en caso de que la inscripción haya sido otorgada hace más de un año
- Permiso Paraguay, si el rodado está afectado a la prestación de servicio de exportación
- Permiso Uruguay, si el rodado está afectado a la prestación de servicio de exportación
- Parque Automotor actualizado, si el rodado está afectado a la prestación de servicio de exportación
- Senasa
- Habilitación Municipal

- ITV, si el rodado cuenta con antigüedad, desde la inscripción en el Registro Nacional de Propiedad Automotor, superior a un año

g. El conductor estará encargado de la renovación anual obligatoria de la Inspección Técnica Vehicular. Para conocer el vencimiento de la misma, deberá consultar la Pizarra en la que la empresa publica habitualmente información, o podrá consultarlo directamente de la Inspección que conforma el Legajo, la cual muestra la fecha de vencimiento. Con posterioridad a la renovación, deberá entregar la constancia al empleado de administración N°3, para que este último realice copia. Seguidamente, adjuntará el original al Legajo del Rodado.

h. Cuando el conductor detecte algún tipo de falla en el rodado o necesidad de mantenimiento, deberá comunicarlo al propietario. Esto es, si la necesidad de reparación o mantenimiento surge encontrándose el rodado en instalaciones de la empresa.

i. Cuando la necesidad de reparación se detecte, encontrándose el rodado lejos de las instalaciones, afectado a la prestación de un servicio, el conductor deberá comunicarse telefónicamente con el propietario o el empleado de logística N°2. En ese momento, el responsable (propietario o empleado de logística), le solicitará al conductor la siguiente información: razón social, CUIT y domicilio del prestador que haya seleccionado el conductor; descripción detallada del desperfecto y de las tareas, que a consideración del conductor, deberán realizarse, al igual que los repuestos que estime serán necesarios y precio del servicio (incluyendo repuestos). Finalizada la reparación del rodado, el conductor realizará el pago al prestador del servicio, solicitando factura comercial y recibo de cobranza. Estos documentos serán entregados, con posterioridad, al empleado de administración N°1 en oportunidad de la rendición de gastos habitual.

j. En oportunidad de encontrarse prestando un servicio, y habiéndose presentado la situación descrita anteriormente, el conductor deberá evaluar si la reparación insumirá una cantidad de tiempo, la cual produzca un retraso considerable de la carga. En estos casos, deberá comunicarlo al empleado de logística N°1, informando, el horario aproximado de llegada, en caso de disponer de esta estimación, con la finalidad que logística ponga en conocimiento al cliente del retraso.

## ANEXO I

### ENTREVISTA: EVALUACIÓN DE ELEMENTOS DE CONTROL

ENTREVISTADO: Director General/Propietario

#### ENTORNO DE CONTROL

1. ¿Existen códigos de conducta formales, que permitan a los empleados conocer cuál es el comportamiento que se considera aceptable?

No existen códigos de conducta formales, pero considero que mis empleados conocen las conductas que considero aceptables.

2. ¿La dirección responde ante violaciones de normas de conducta?

Hasta el momento no son sancionados, solo de manera informal son advertidos de su conducta.

3. ¿Son comunicadas dentro de la empresa las sanciones disciplinarias que se toman como consecuencia de los comportamientos indebidos de los empleados?

No.

4. ¿La dirección ha analizado las funciones que comprenden a cada tarea que se desarrolla en la empresa, estableciendo límites a la delegación de responsabilidad?

Si.

5. ¿Considera que la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados esta correctamente realizada? ¿Los empleados conocen con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad?

Si las conocen.

6. ¿La dirección ha instituido cual es el grado de supervisión necesario para cada tarea llevada a cabo en la organización?

Si.

7. ¿Se toman acciones correctivas cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas?

Hasta el momento no.

8. ¿Existe un área que se encargue del control interno de la organización?

No existe.

9. ¿Cuál es su opinión respecto de la posibilidad de que exista?

Positiva.

10. ¿Se protegen los activos del acceso o uso no autorizado?

Ciertos activos considero que no están protegidos debidamente.

11. ¿La estructura organizativa es centralizada o descentralizada?

Centralizada.

## EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

1. ¿Ha establecido la dirección objetivos globales?

No existen objetivos explícitos, el objetivo principal es la rentabilidad.

2. ¿Existen objetivos específicos para cada actividad que se desarrolla en la empresa? ¿Son coherentes con los objetivos globales?

No.

3. ¿Los empleados conocen con claridad los objetivos planteados para la actividad que desarrollan, los objetivos globales y los del resto de las actividades?

No.

4. ¿Existen mecanismos para identificar y evaluar los riesgos derivados de fuentes externas, que puedan obstaculizar la consecución de los objetivos, tales como fuentes de suministro, acciones de la competencia, cambios en la normativa aplicable, en las condiciones económicas, etc.?

Se evalúan, pero es muy difícil poder influir en ellos.

5. ¿Existen mecanismos para identificar y evaluar los riesgos de fuentes internas, tales como renuncia de un empleado clave, falta de fondos para continuar con las operaciones, conflictos laborales, etc.?

No existe un mecanismo, este tipo de riesgos se analizan en el día a día, a medida que se suceden.

6. ¿Se identifican los riesgos relacionados con cada actividad desempeñada en la empresa?

Los riesgos se analizan y se evalúan diariamente.

7. ¿La dirección se mantiene informado en cuanto a la cultura política y legal de los países a los cuales se exporta el servicio?

Mediante los representantes que tengo en esos países me mantengo informado de los cambios.

8. ¿Se informa a los empleados de las normas de los países extranjeros?

Si cuando sean cuestiones que ellos deban conocer.

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. ¿Existen mecanismos para conseguir la información externa relativa a las condiciones de mercado, competidores, novedades legislativas o de organismos de control?

La principal fuente de información es la Cámara Empresarial del Autotransporte de Cargas de Córdoba (CEDAC).

2. ¿Recibe la dirección información en forma oportuna y resumida que le permita identificar situaciones que merecen su atención y posibles acciones?

No.

3. ¿Existe una adecuada comunicación de los empleados con la dirección?

Si la cual es informal.

4. ¿Los canales que existen permiten a los empleados poner en conocimiento a la dirección de posibles irregularidades o realizar sugerencias que puedan mejorar las actividades?

Si contantemente escucho las sugerencias de mis empleados.

5. ¿Existe una adecuada entre las distintas actividades desarrolladas en la empresa, por ejemplo entre el chofer, administración y el taller?

Si.

6. ¿Existen mecanismos para recabar sugerencias o quejas de clientes? ¿Se toman acciones correctivas frente a eventuales quejas por el servicio prestado?

Si las quejas en general las recibo personalmente o por mail, las cuales son atendidas.

## SUPERVISIÓN

1. ¿Frente a la ausencia de un área de auditoría interna, la dirección realiza algún tipo de supervisión, como por ejemplo investigar quejas de clientes por errores en la facturación, conciliación de los registros de cuentas a pagar con los estados de cuenta remitidos por los proveedores?

Si pero a medida que descubro algún tipo de error.



2. ¿Frente a posibles deficiencias, se investigan las causas del problema?

Si.

3. ¿Se toman las medidas correctivas necesarias y se efectúa luego un seguimiento para asegurarse que la medida fue la correcta?

Si.

ANEXO II

CICUITO: VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

ENCUESTADO: Empleado de sector de logística (1)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades	X		
2	Existe un control adecuado de los pedidos para evitar duplicaciones u olvidos	X		
3	Se exige una orden de despacho o documento similar para iniciar la prestación del servicio		X	
4	Tienen numeración pre-impresa y correlativa las ordenes de despacho		X	
5	Se controla la secuencia numérica		X	
6	Poseen archivos organizados racionalmente	X		
7	Se mantienen actualizados	X		
8	Se asegura que todos los pedidos de servicios se presten sin demoras	X		Dentro de lo posible

ANEXO III

CICUITO: VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

ENCUESTADO: Empleado de sector de logística (2)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades	X		
2	Existe un control adecuado de los pedidos para evitar duplicaciones u olvidos			Mas o menos
3	Se exige una orden de despacho o documento similar para iniciar la prestación del servicio		X	Interno no, utilizamos la orden de embarque del cliente
4	Tienen numeración pre-impresa y correlativa las ordenes de despacho		X	
5	Se controla la secuencia numérica		X	
6	Poseen archivos organizados racionalmente	X		
7	Se mantienen actualizados	X		
8	Se asegura que todos los pedidos de servicios se presten sin demoras	X		Si dentro de lo posible

ANEXO IV

CICUITO: VENTAS/CUENTAS POR COBRAR

ENCUESTADO: Empleada de sector administración (1)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas	X		En general, la empresa no es formadora de precios. Las tarifas de los fletes son establecidas por los clientes.
2	Se controlan los precios liquidados por los clientes que emiten proformas	X		
3	Se preparan las facturas en base a la orden con el acuse de recibo conformado por el cliente		X	
4	Tienen numeración pre-impresa y correlativa las facturas	X		
5	Se controla la secuencia numérica	X		
6	Se facturan con exactitud y en el período que corresponden los servicios prestados		X	
7	Se preparan análisis periódicos de antigüedad de saldos, cuentas vencidas		X	
8	Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas	X		Las acciones consisten en llamados al cliente solicitando el pago de facturas atrasadas

9	Se envían resúmenes de cuenta a los clientes		X	
10	Esta debidamente autorizado todo movimiento por notas de crédito	X		
11	Se planifica la gestión de cobranzas		X	
12	Se efectúa el cálculo y debito de los intereses por mora		X	
13	Se preparan Notas de Crédito por descuentos o bonificaciones ajustadas a la política de la empresa		X	No existen políticas de descuentos o bonificaciones porque no se aplican
14	Se registran con exactitud los ingresos de las cobranzas y la consecuente baja en la cuenta por cobrar		X	
15	Se preparan recibos prenumerados para los ingresos de fondos		X	
16	Se registran los cheques recibidos		X	

CICUITO: COMPRAS/ CUENTAS POR PAGAR

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
17	Recibe el sector de cuentas por pagar la factura del proveedor	X		Administración solo recibe las facturas con la finalidad de remitirlas al Contador
18	Se llevan fichas individuales de proveedores		X	Excepto de los proveedores de combustible
19	Están actualizadas en todo momento	X		Las únicas que se confeccionan
20	Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento		X	
21	Se realizan conciliaciones de los archivos con los resúmenes recibidos de los proveedores		X	
22	Se registran los insumos recibidos		X	No existen inventarios de insumos

CICUITO: BIENES DE USO (RODADOS)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
23	Están numerados o codificados los bienes de uso de manera de poder identificarlos	X		Los rodados están identificados por dominio

24	Existen medidas de seguridad relativas a: a) Incendios b) Protección contra robos c) Vigilancia externa		X	
25	Existe una adecuada cobertura a través de la contratación de seguros	X		Cobertura contra terceros
26	Existen legajos completos de bienes de uso	X		
27	Se encuentran los títulos de propiedad bajo la custodia de un empleado responsable	X		

ANEXO V

CICUITO: COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR

ENCUESTADO: Propietario

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Existe una clara definición de funciones y asignaciones de responsabilidades	X		
2	Existen normas referidas al proceso de compras		X	
3	Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores		X	
4	Se preparan órdenes de compra		X	
5	El sector de recepción controla los insumos recibidos		X	
6	Existen notas de recepción		X	
7	Se informa al sector de pago la recepción de los insumos	X		El encargo de compras es quien realiza el pago (propietario)
8	Recibe el sector de cuentas por pagar la factura del proveedor	X		



9	Se revisan que los importes facturados correspondan a insumos adquiridos	X		
10	Se revisan cálculos, sumas y cargos por impuestos en facturas	X		
11	Se registran los insumos recibidos		X	
12	Se asegura el adecuado suministro de insumos		X	
13	Se pagan precios adecuados	X		
14	Se piden las cantidades adecuadas en el momento en que los insumos son necesarios	X		
15	Se impide el uso no autorizado de los pedidos de compra		X	

CICUITO: BIENES DE USO (RODADOS)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
16	Existen normas sobre procedimientos a seguir para la incorporación o baja de rodados, en lo relativo a: a) Autorizaciones b) Formularios a utilizar		X	Las adquisiciones y ventas de vehículos son decisiones tomadas por el propietario
17	Existen normas específicas sobre reparaciones y mantenimientos en lo relativo a: a) Requerimientos b) Autorizaciones c) Formularios a utilizar		X	

ANEXO VI

CICUITO: BIENES DE USO (RODADOS)

ENCUESTADO: Empleada de sector administración (2)

N°	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se mantienen archivos con información de vencimientos de permisos y habilitaciones exigidos para la circulación de vehículos	X		
2	Se mantienen actualizados	X		

ANEXO VII

PLANILLA DE VIAJES – HOJA EXPORTACIÓN

	A	B	C	D	E
1	Fecha	Dominio	Conductor	Cliente	B.Pesada N°
2					
3					
4					
5					
6					
7	Orden de Viaje N°	CRT	MIC	Origen	Destino
8					
9					
10					
11					
12					
13	Tarifa	Boleta Pesada N°	Viaje N°	Fecha descarga	Fecha envio Doc.
14					
15					
16					
17					
18					
19	Proforma N°	Proforma Hoja	Tarifa liquidada	Factura N°	
20					
21					
22					
23					
24					

Exportación Nacional

ANEXO VIII

LISTA DE PRECIOS

TRANSPORTE O.L.

Fecha:

LISTA DE PRECIOS

**SERVICIO DE EXPORTACION**

<u>Origen</u>	<u>Destino</u>	<u>Ciente</u>	<u>Trifa</u>	<u>Unidad</u>	<u>Forma de pago</u>
				Viaje	Contado
				Km	Cuenta Corriente

**SERVICIO NACIONAL**

<u>Origen</u>	<u>Destino</u>	<u>Ciente</u>	<u>Trifa</u>	<u>Unidad</u>	<u>Forma de pago</u>
				Viaje	Contado
				Km	Cuenta Corriente

ANEXO IX

REQUERIMIENTO PARA ADUANA

	AB	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											

ANEXO X

ORDEN DE VIAJE

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0001-00000000
	Fecha:
<b>ORDEN DE VIAJE</b> original / duplicado	
Cliente:	
Origen:	
Fecha y horario de carga:	
Destino:	
Dominio chasis:	Dominio acoplado:
Apellido y nombre conductor:	
CRT N°:	
MIC N°:	
Orden de Compra:	
Documentación a entregar:	
Factura N°:	Recibo de Cobranza N°:
_____	_____
Firma y aclaración	Recibido: firma y aclaración
conductor	Fecha
Fecha envío de documentación:	
	_____
	Firma y Aclaración

ANEXO XI

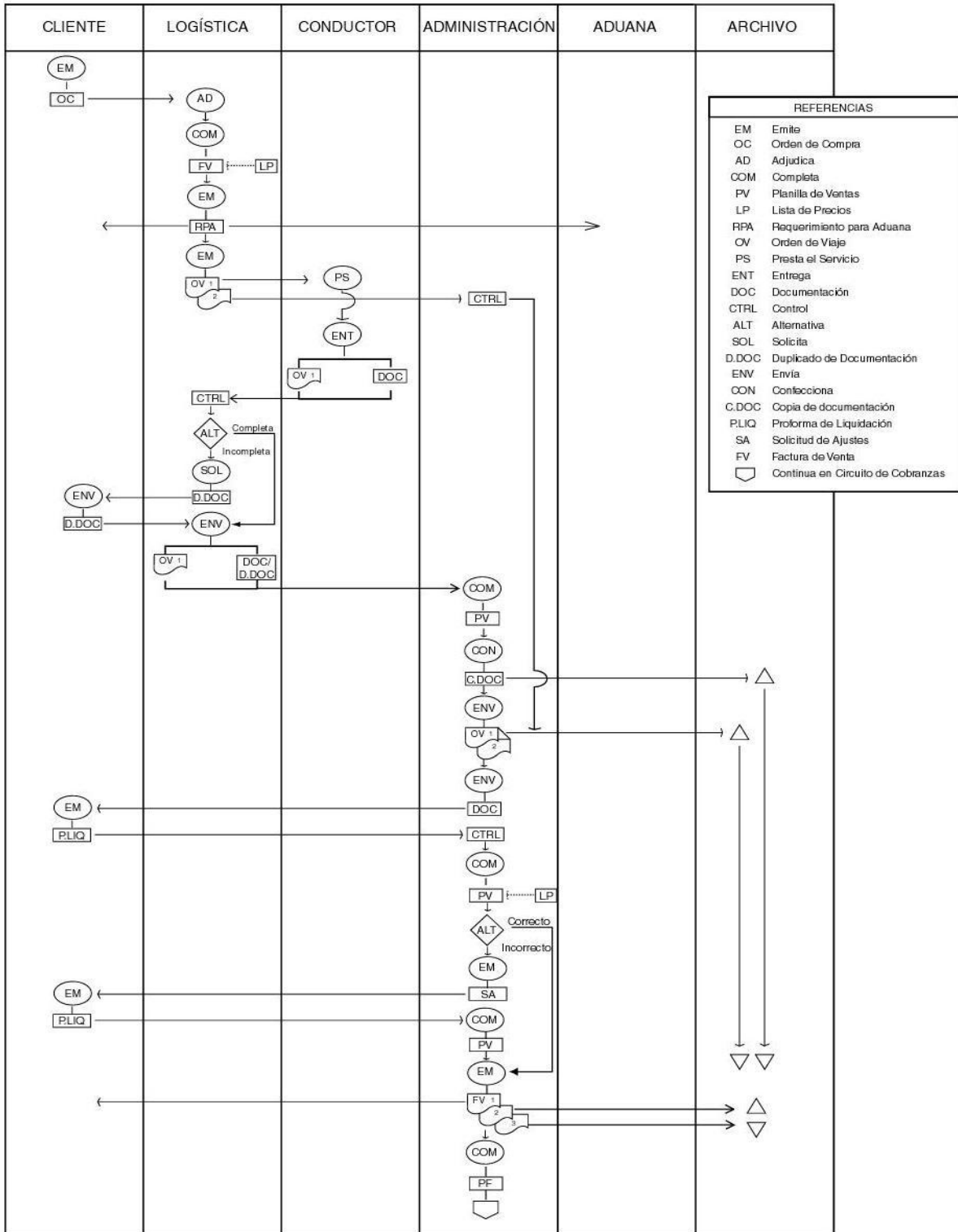
PLANILLA SOLICITUD DE AJUSTE

	A	B	C	D	E
1					
2	Fecha	N° Viaje	Descripción Origen	Descripción Destino	Transporte
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9	Tipo Unidad	Tarifa	\$ Liquidado	\$ Correcto	\$ Ajuste
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16	Observaciones (informar error/motivo del Ajuste)				
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					



ANEXO XII

CURSOGRAMA CIRCUITO VENTAS/CUENTAS POR COBRAR , CLIENTE XX SA



ANEXO XIII

ORDEN DE VIAJE

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0002-00000000																
	Fecha:																
<b>ORDEN DE VIAJE</b> original / duplicado																	
Dominio chasis:	Dominio acoplado:																
Apellido y nombre conductor:																	
Fecha y horario de carga:																	
Tipo de carga:																	
N° hoja de ruta:																	
<table border="1"><thead><tr><th>N° Socio</th><th>Lugar descarga</th><th>Cantidad pallets</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>			N° Socio	Lugar descarga	Cantidad pallets												
N° Socio	Lugar descarga	Cantidad pallets															
<hr/>		<hr/>															
Firma y aclaración conductor		Firma y aclaración responsable de carga															

ANEXO XIV

RESUMEN MENSUAL – CLIENTE YY SA – HOJA NÚMERO DE ORDEN

	A	B	C	D	E	F
1	Fecha de carga	Conductor	Orden de viaje N°	Hoja de ruta N°	Vto. Entrega documentación	Fecha recepción documentación
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

ANEXO XV

RESUMEN MENSUAL – CLIENTE YY SA – HOJA DETALLE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	FECHA	ORDEN DE VIAJE	TIPO CARGA			FECHA	ORDEN DE VIAJE	TIPO CARGA	
3									
4	ORIGEN	DESTINO	PALLETS	KILOMETROS		ORIGEN	DESTINO	PALLETS	KILOMETROS
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17	TOTAL KILOMETROS			0		TOTAL KILOMETROS			0
18									

ANEXO XVI

RESUMEN MENSUAL – CLIENTE YY SA – HOJA TOTALES

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3		<b>PERÍODO:</b>					
4							
5		<b>TOTAL KILOMETROS</b>					
6							
7						<b>KILOMETROS</b>	
8		<b>SECO</b>					
9		<b>REFRIGERADO</b>					
10		<b>TOTALES</b>					
11							
12							
13							

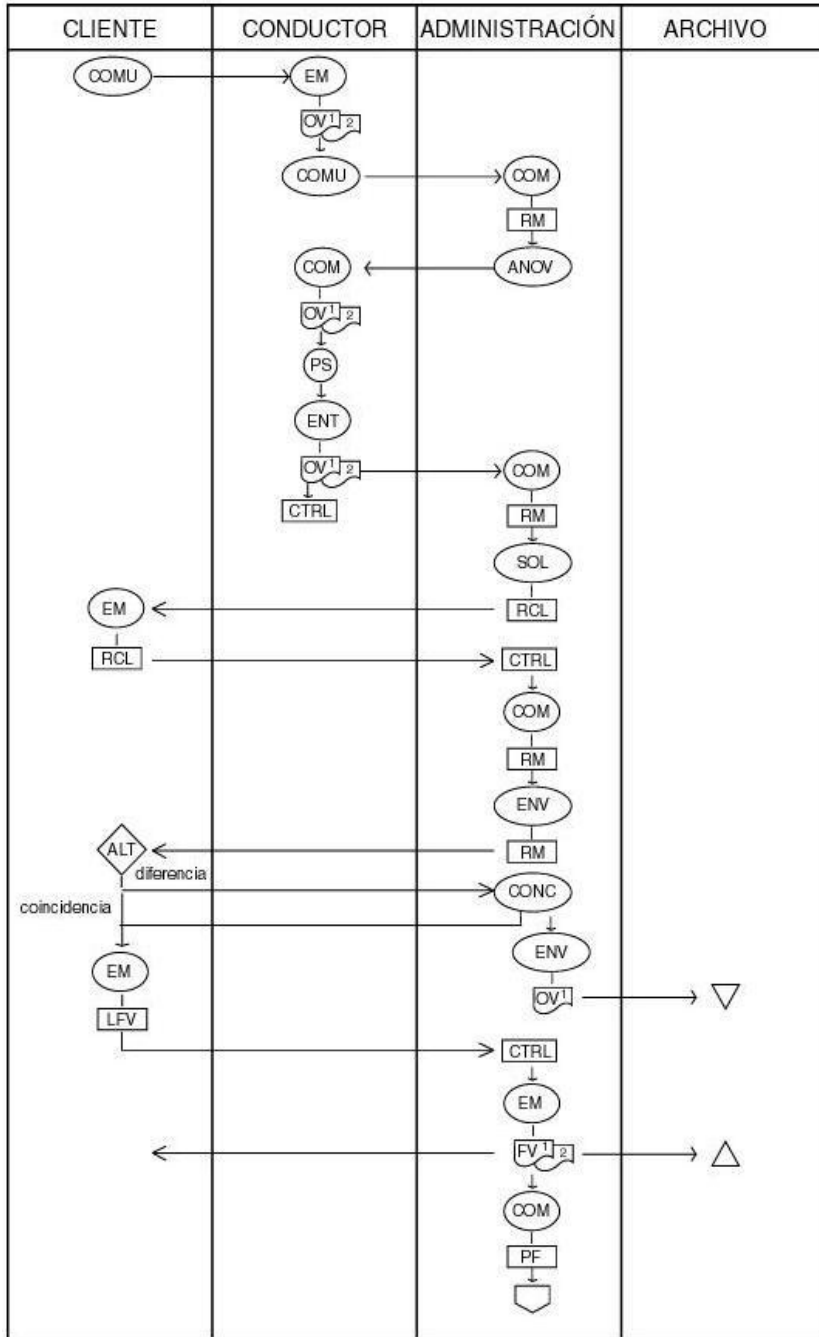
ANEXO XVII

RESUMEN DE COBRANZAS – CLIENTE YY SA

TRANSPORTE O.L.		Período:				
<u>RESUMEN DE COBRANZA CLIENTE YY SA</u>						
<b>KILOMETROS RECORRIDOS</b>						
	<u>Kilómetros</u>	<u>\$/Km.</u>	<u>Subtotales</u>			
Seco						
Refrigerado						
<b>TOTALES</b>						
<b>DETALLE DE COMPROBANTES EMITIDOS</b>						
<u>Fecha</u>	<u>Tipo</u>	<u>Pto. venta</u>	<u>N°</u>	<u>Neto</u>	<u>IVA</u>	<u>Total</u>
						<b>TOTAL</b>
<b>CUENTA CORRIENTE</b>						
Total facturado	\$					
Pago a cuenta	\$			Fecha / /		Recibo N°
Saldo	\$					
Pago a cuenta	\$			Fecha / /		Recibo N°
Saldo	\$					
Pago a cuenta	\$			Fecha / /		Recibo N°
Saldo	\$					
Pago a cuenta	\$			Fecha / /		Recibo N°
Saldo	\$					

ANEXO XVIII

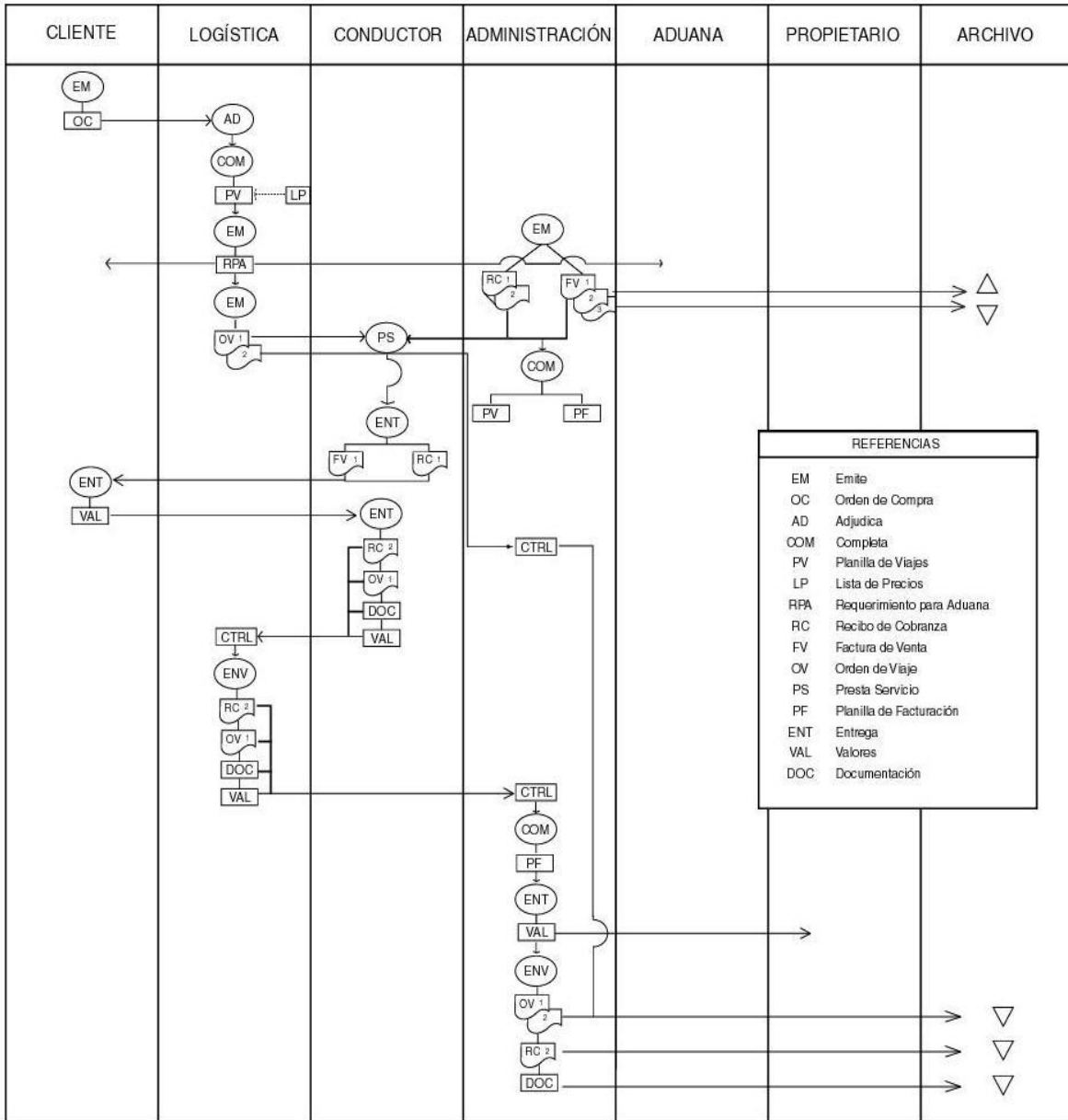
CURSOGRAMA CIRCUITO VENTAS/CUENTAS POR COBRAR, CLIENTE YY SA



REFERENCIAS	
COMU	Comunica
EM	Emita
OV	Orden de viaje
COM	Completa
RM	Resumen Mensual
ANOV	Asigna N' orden de viaje
PS	Presta Servicio
ENT	Entrega
CTRL	Control
SOL	Solicita
RCL	Resumen cliente
CONC	Concilia
LFV	Listado facturas de Venta
FV	Factura de Venta
☐	Continua en Circuito Cobranzas

# ANEXO XIX

## CURSOGRAMA SERVICIO DE EXPORTACIÓN INICIADO DESDE LAS INSTALACIONES



NOTA: En caso de ser un Servicio Prestado bajo la modalidad de venta "Cuenta Corriente" no deberá emitirse RC, y continuarse en circuito de cobranzas.

ANEXO XX

PLANILLA DE VIAJES – HOJA NACIONAL

	A	B	C	D
1	Fecha	Dominio	Conductor	Cliente
2				
3				
4				
5				
6				
7	Origen	Destino	Tarifa	Remito/ Carta Porte N°
8				
9				
10				
11				
12				
13	Fecha descarga	Factura N°		
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

ANEXO XXI

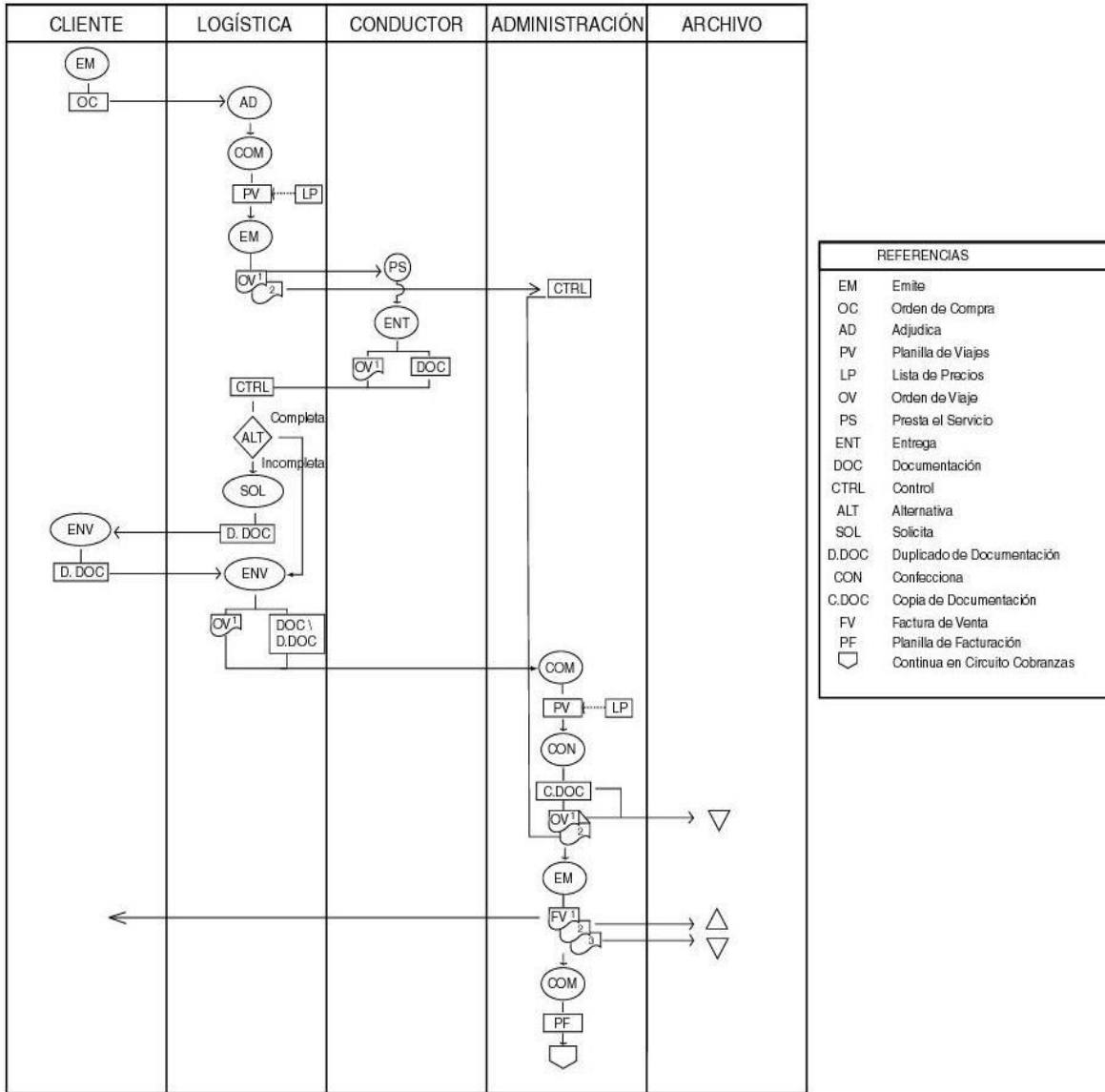
ORDEN DE VIAJE

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0003-00000000
	Fecha:
<b>ORDEN DE VIAJE</b> original / duplicado	
Cliente:	
Origen:	
Fecha y horario de carga:	
Destino:	
Dominio chasis:	Dominio acoplado:
Apellido y nombre conductor:	
Documentación a entregar:	
Factura N°:	Recibo de Cobranza N°:
_____ Firma y aclaración conductor	_____ Recibido: firma y aclaración Fecha
Fecha envío de documentación:	
	_____ Firma y Aclaración



# ANEXO XXII

## CURSOGRAMA SERVICIO NACIONAL INICIADO DESDE LAS INSTALACIONES



NOTA: En caso de tratarse de un servicio de retorno a las instalaciones la OV1 no podrá entregarse al conductor. Esta deberá ser comunicada telefónicamente.

ANEXO XXIII

PLANILLA DE FACTURACIÓN

	A	B	C	D	E
1	Fecha	Tipo	Pto. Venta	Comprobante N°	Ciente
2					
3					
4					
5					
6					
7	Neto	IVA	Total	Vencimiento	Estado
8					
9					
10					
11					
12					
13	Recibo N°	Responsable	Observaciones		
14					
15					
16					
17					
18					

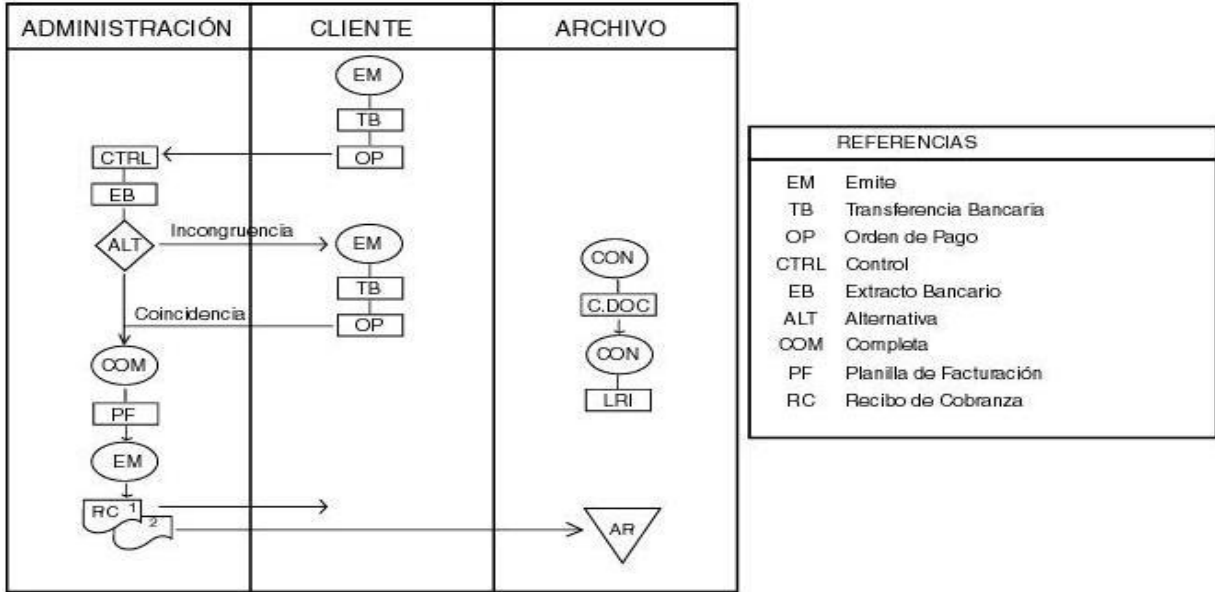
ANEXO XXIV

TABLA DINÁMICA

	A	B	C	D
7	Neto	IVA	Total	Vencimiento
8				
9				
10				
11				
12				
13	Estado	Recibo N°	Responsable	Observaciones
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21	<b>Suma de Total</b>	<b>Cuenta Corriente</b> ▼		
22	<b>Cliente</b> ▼	<b>Cobrado</b>	<b>Adeudado</b>	<b>Total general</b>
23	YY	1100		1100
24	ZZ		2000	2000
25	(en blanco)			
26	<b>Total general</b>	<b>1100</b>	<b>2000</b>	<b>3100</b>
27				
28				

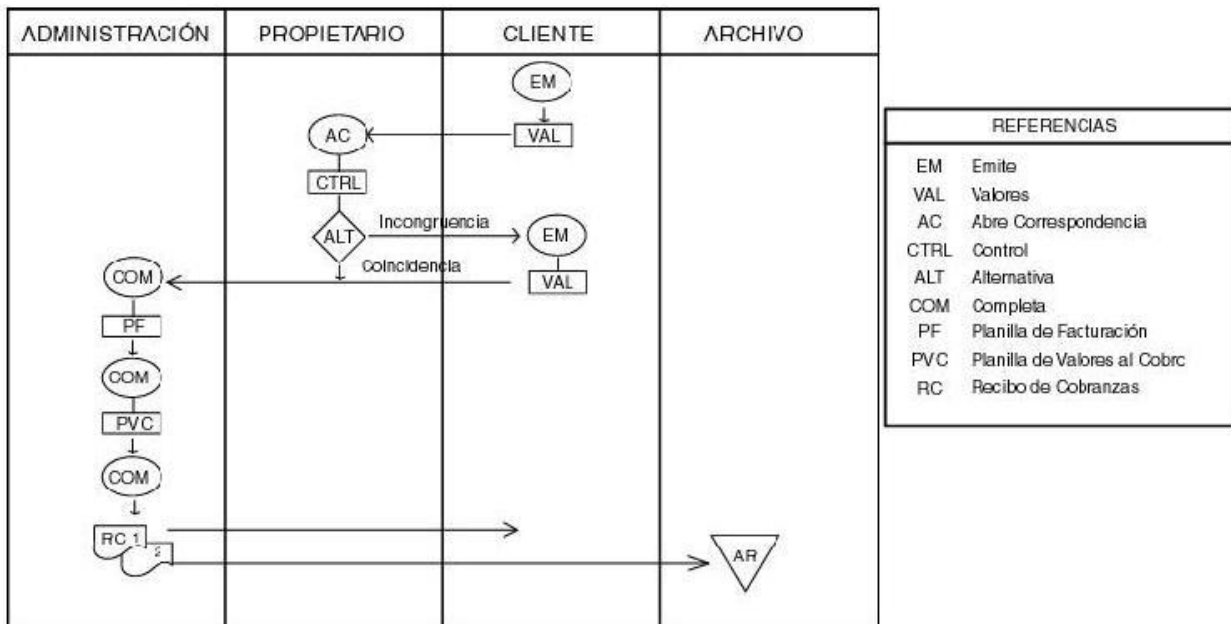
ANEXO XXV

CURSOGRAMA MODALIDAD DE COBRANZA TRANSFERENCIA BANCARIA



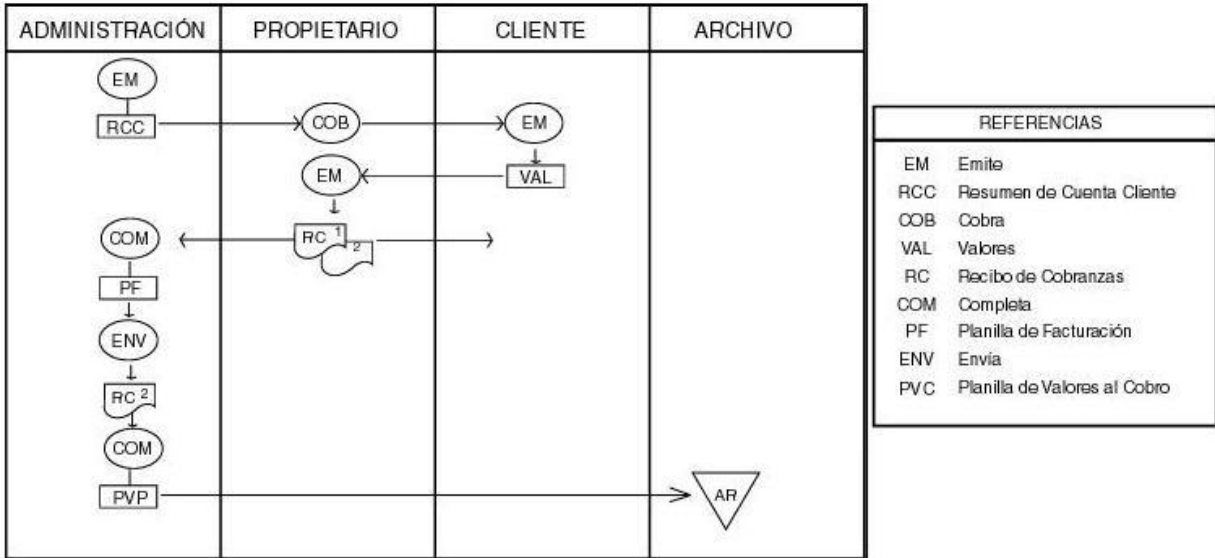
ANEXO XXVI

CURSOGRAMA MODALIDAD DE COBRANZA POR CORRESPONDENCIA



# ANEXO XXVII

## CURSOGRAMA MODALIDAD DE COBRANZA PERSONAL



ANEXO XXVIII

RECIBO DE COBRANZA

<b>TRANSPORTE O.L.</b>		Número X-0001-00000000	
		Fecha:	
<u>RECIBO DE COBRANZA</u> original / duplicado			
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>			
Razón Social:			
CUIT:		Domicilio:	
<b>DETALLE DE COMPROBANTES ABONADOS</b>			
<u>Fecha</u>	<u>N° Comprobante</u>	<u>Importe de Comprobante</u>	
<b>DETALLE DE MEDIOS DE PAGOS</b>			
<b>DETALLE DE CHEQUES RECIBIDOS</b>			
<u>Fecha</u>	<u>N° Cheque</u>	<u>CUIT</u>	<u>Importe</u>
<b>DETALLE DE RETENCIONES</b>			
<u>Tipo</u>	<u>Fecha</u>	<u>N° Comprobante</u>	<u>Importe</u>
<u>Efectivo</u>			
			<b>TOTAL GENERAL:</b>
Recibí la suma de:			
_____ Firma		_____ Aclaración	

ANEXO XXIX

RECIBO DE COBRANZA DORSO

**TRANSPORTE O.L.** Número X-0001-00000000

RECIBO DE COBRANZA original / duplicado

**DORSO**

Fecha de recepción de valores (empleado de logística N°2)    /    /

\_\_\_\_\_

Firma Aclaración

Fecha de recepción de valores (empleado de administración N°2)    /    /

\_\_\_\_\_

Firma Aclaración

Fecha de recepción de valores (propietario)    /    /

\_\_\_\_\_

Firma Aclaración

ANEXO XXX

PLANILLA DE VALORES AL COBRO

	A	B	C	D	E
1	<b>VALORES RECIBIDOS</b>				
2	Fecha recepción	Cliente	CUIT	Cheque N°	Fecha emisión
3					
4					
5					
6					
7					
8	<b>VALORES RECIBIDOS</b>				
9	Fecha vencimiento	Banco	Librador	CUIT	Importe
10					
11					
12					
13					
14					
15	<b>V. RECIBIDOS</b>	<b>VALORES ENTREGADOS</b>			
16	Observaciones	Razón Social del proveedor	Fecha de entrega	Orden de Pago N°	
17					
18					
19					
20					
21					

Valores al cobro

ANEXO XXXI

PLANILLA DE VALORES DEVUELTOS

	A	B	C	D	E
1	Razón Social cliente	N° cheque rechazado	Importe	Fecha envío al cliente	Estado
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Valores devueltos



ANEXO XXXII

RESUMEN DE CUENTA DE CLIENTES

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0001-00000000	
	Fecha:	
<u>RESUMEN DE CUENTA</u>		
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>		
Razón Social:		
CUTT:	Domicilio:	
<b>DETALLE DE COMPROBANTES ADEUDADOS</b>		
<u>Fecha</u>	<u>Nº Comprobante</u>	<u>Importe de Comprobante</u>
TOTAL ADEUDADO		
<b>OBSERVACIONES</b>		
En caso de no conformidad con este resumen, se ruega completar en este apartado sus razones y remitir el mismo a la siguiente dirección .....@.....		
_____	_____	
Firma	Aclaración	

ANEXO XXXII I

INVENTARIO INICIAL DE INSUMOS

TRANSPORTE O.L. Fecha:

---

**INVENTARIO INICIAL DE INSUMOS**

Insumo:

Lugar de toma de inventario:

Descripción de Insumo	Cantidad

Firma y aclaración administración	Firma y aclaración logística	Firma y aclaración taller
--------------------------------------	---------------------------------	------------------------------

ANEXO XXXIV

INVENTARIO DE STOCK DE INSUMOS

**TRANSPORTE O.L.** Número X-0001-00000000

Fecha:

---

**INVENTARIO DE STOCK DE INSUMOS**

Insumo:

Lugar de toma de inventario:

Descripción de Insumo	Cantidad (contadas)	Cantidad s/ Planilla de Stock	Diferencia

_____ Firma y aclaración administración	_____ Firma y aclaración logística	_____ Firma y aclaración taller
---	--	---------------------------------------

ANEXO XXXV

ORDEN DE RETIRO INTERNA

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0001-00000000
	Fecha:
<b><u>ORDEN RETIRO INTERNA</u></b>	
Dominio chasis:	Dominio acoplado:
Insumo entregado:	
Cantidad entregada:	
Kilometraje:	
	_____ Firma y aclaración empleado de taller

ANEXO XXXVI

PLANILLA STOCK DE INSUMOS – HOJA REGISTRO

	A	B	C	D	E	F
1	Fecha	Orden de retiro Interna N°	Insumo	Cantidad	Dominio	Km. rodado
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Registro Stock Combustible Stock Neumáticos Stock Filtros

ANEXO XXXVII

PLANILLA STOCK DE INSUMOS – HOJAS STOCK

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	INSUMO COMBUSTIBLE									
2	PUNTO DE RE-PEDIDO									
3										
4						Ajuste				
5	Fecha	Saldo inicial	Compras	(Consumo)	Saldo final	Cantidad (+/-)	Observación	Inventario N°	Saldo al cierre	Re- pedido
6	01/12/2012									
7	02/12/2012									
8	03/12/2012									
9	04/12/2012									
10	05/12/2012									
11	06/12/2012									
12	07/12/2012									
13	08/12/2012									
14	09/12/2012									
15	10/12/2012									
16	11/12/2012									
17	12/12/2012									
18	13/12/2012									
19	14/12/2012									
20	15/12/2012									
21										
22										
23										
24										

Registro Stock Combustible Stock Neumáticos Stock Filtros Stock Focos Stock Aceite

ANEXO XXXVIII

LEGAJO DE PROVEEDOR

**TRANSPORTE O.L.**

Fecha de alta:

LEGAJO DE PROVEEDOR

Razón Social:

CUIT:

Teléfono

Domicilio:

Correo electrónico:

Forma de pago convenida:

ANEXO XXXIX

ORDEN DE PEDIDO

TRANSPORTE O.L.

Número X-0001-00000000

Fecha:

**ORDEN DE PEDIDO** original / duplicado / triplicado

Señores: (Razón Social del proveedor)

CUIT:

Domicilio:

Sírvase entregarnos los siguientes elementos

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
		TOTAL	

La mercadería deberá entregarse antes de: / /

Forma de pago convenida:

\_\_\_\_\_  
Firma y aclaración  
responsable de compra

ANEXO XXXX

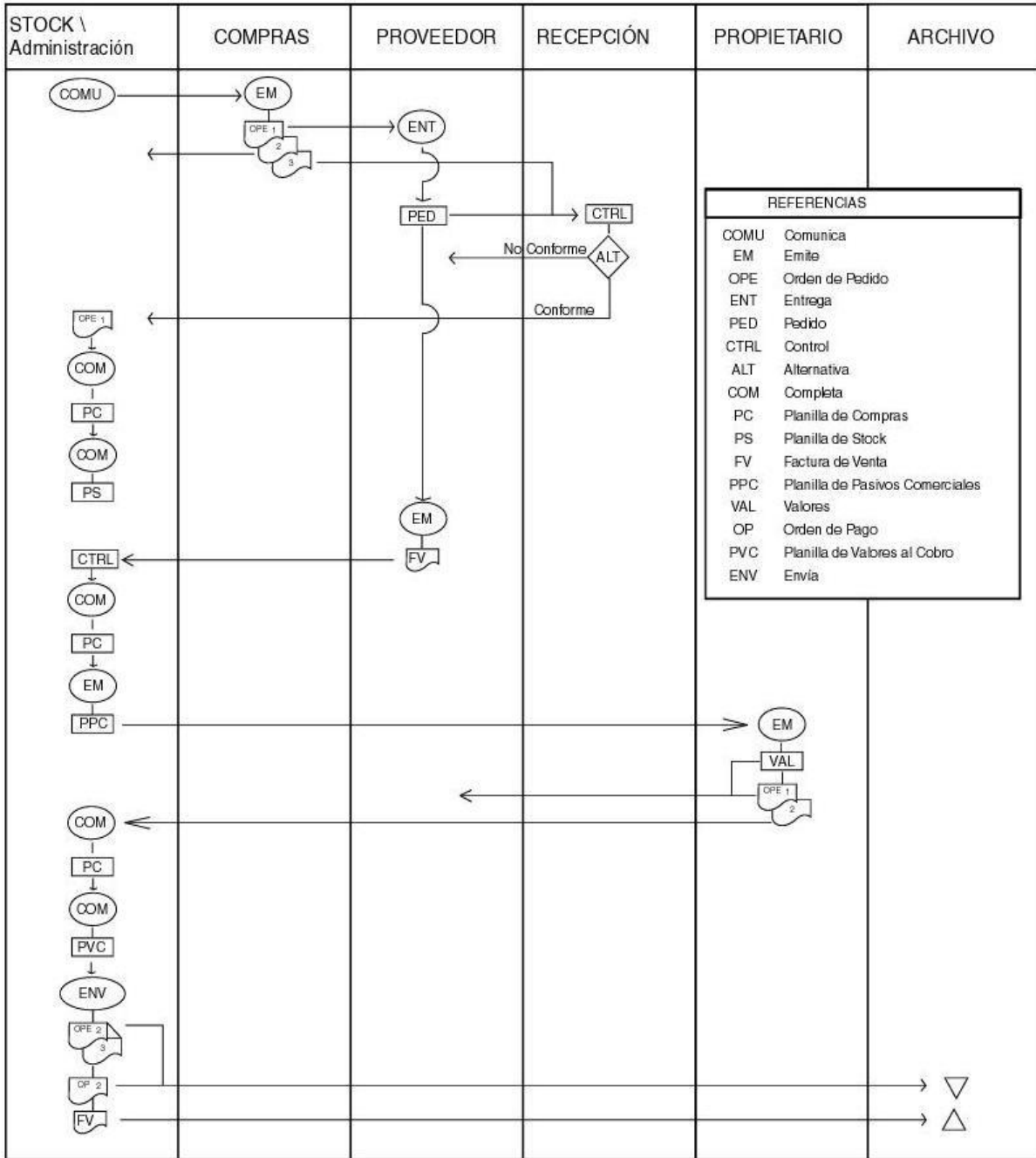
PLANILLA COMPRAS

1							
2	ORDEN DE COMPRA						
3	Fecha de pedido	Orden de compra N°	Insumo	Cantidad	Plazo de entrega	Estado del pedido	Remito proveedor
4							
5							
6							
7							
8							
9	FACTURA PROVEEDOR						
10	Fecha emisión	Tipo	Pto. Venta	Comprobante N°	Neto	IVA	Total
11							
12							
13							
14							
15							
16	FACTURA PROVEEDOR						
17	Vencimiento	Estado	Orden de pago N°	Recibo N°			
18							
19							
20							
21							
22							
23							



ANEXO XXXXI

CURSOGRAMA PROCEDIMIENTO DE COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR,  
CUENTA CORRIENTE





ANEXO XXXXIII

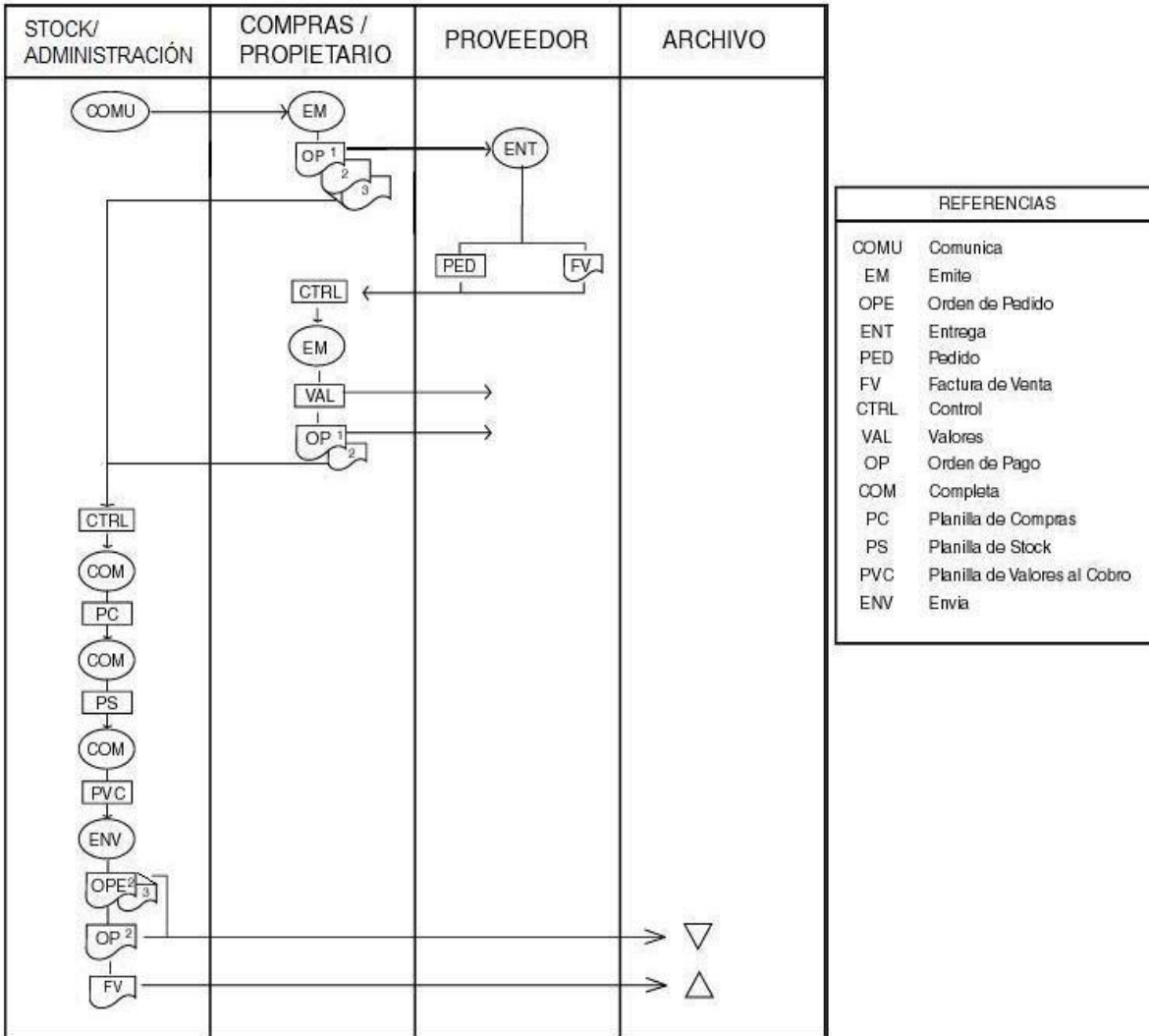
ORDEN DE PAGO

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0001-00000000		
	Fecha:		
<u>ORDEN DE PAGO</u> original / duplicado			
<b>DATOS DEL PROVEEDOR</b>			
Razón Social:			
CUIT:	Domicilio:		
<b>DETALLE DE COMPROBANTES ABONADOS</b>			
<u>Fecha</u>	<u>N° Comprobante</u>	<u>Importe de Comprobante</u>	
<b>DETALLE DE MEDIOS DE PAGOS</b>			
<b>DETALLE DE CHEQUES RECIBIDOS</b>			
<u>Fecha</u>	<u>N° Cheque</u>	<u>CUIT</u>	<u>Importe</u>
<b>DETALLE DE RETENCIONES</b>			
<u>Tipo</u>	<u>Fecha</u>	<u>N° Comprobante</u>	<u>Importe</u>
<u>Efectivo</u>			
			<b>TOTAL GENERAL:</b>
Entregué la suma de:			
_____ Firma y aclaración responsable de pago		_____ Recibí conforme firma y aclaración proveedor	

ANEXO XXXIV

CURSOGRAMA PROCEDIMIENTO DE COMPRAS/CUENTAS POR PAGAR,

CONTADO



ANEXO XXXXV

RECARGA DE COMBUSTIBLE – HOJA DATOS

	A	B	C	D
1	Km habituales	Km de nuevo viaje	Diferencia	Lts. A recargar
2				
3				
4				
5				
6	<p>NOTA: la cantidad de litros a recargar surge de multiplicar la diferencia por 0,36. Este último es considerado un promedio de consumo por el propietario</p>			
7				
8				
9				
10				
11				
12				

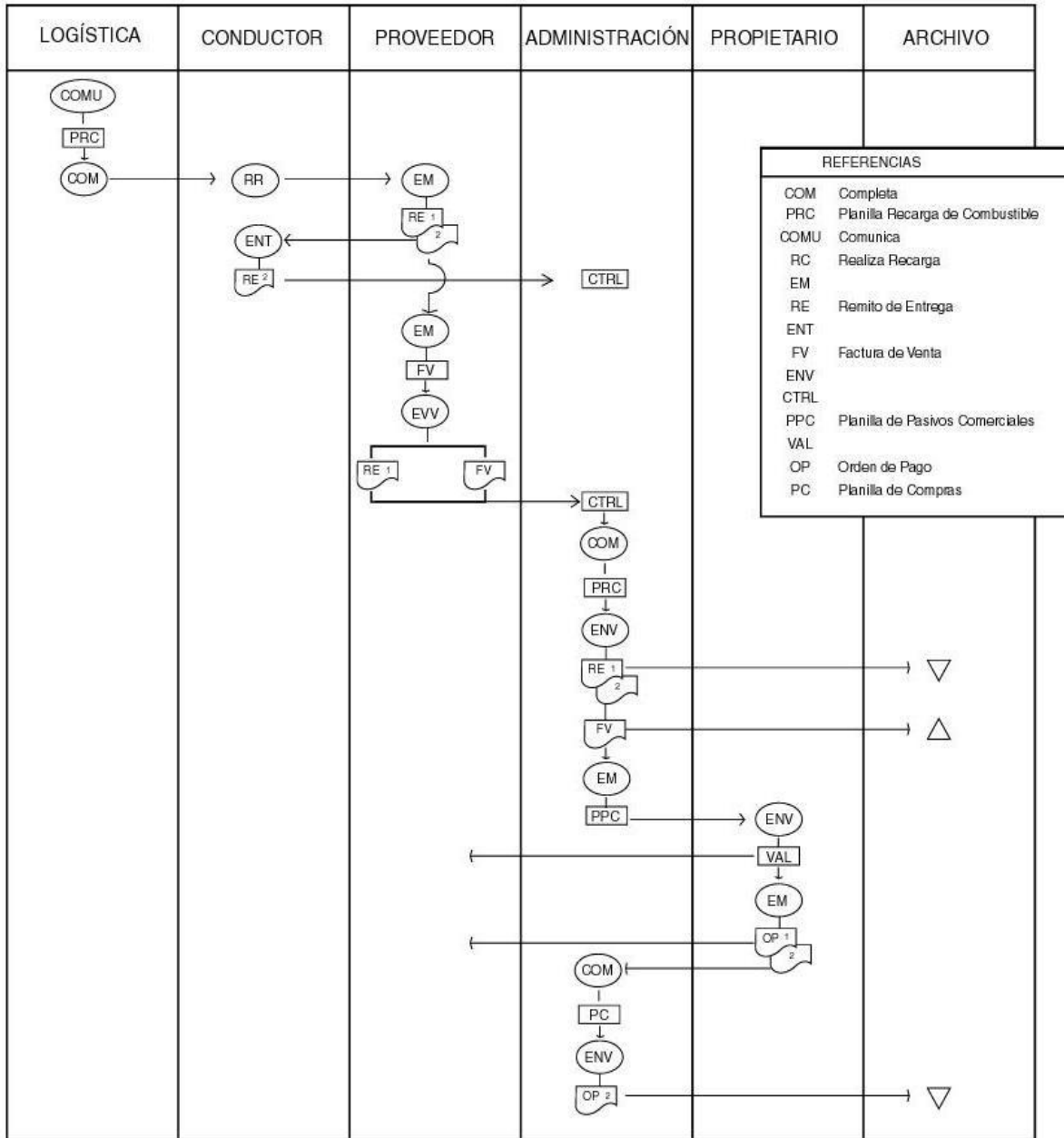
ANEXO XXXXVI

RECARGA DE COMBUSTIBLE – HOJA REGISTRO

	A	B	C	D	E
1	Fecha	Dominio	Conductor	Proveedor	Cantidad lts. A recargar
2					
3					
4					
5					
6					
7	Precio por litro	Total	Remito duplicado	Factura N°	Estado
8					
9					
10					
11					
12					
13					

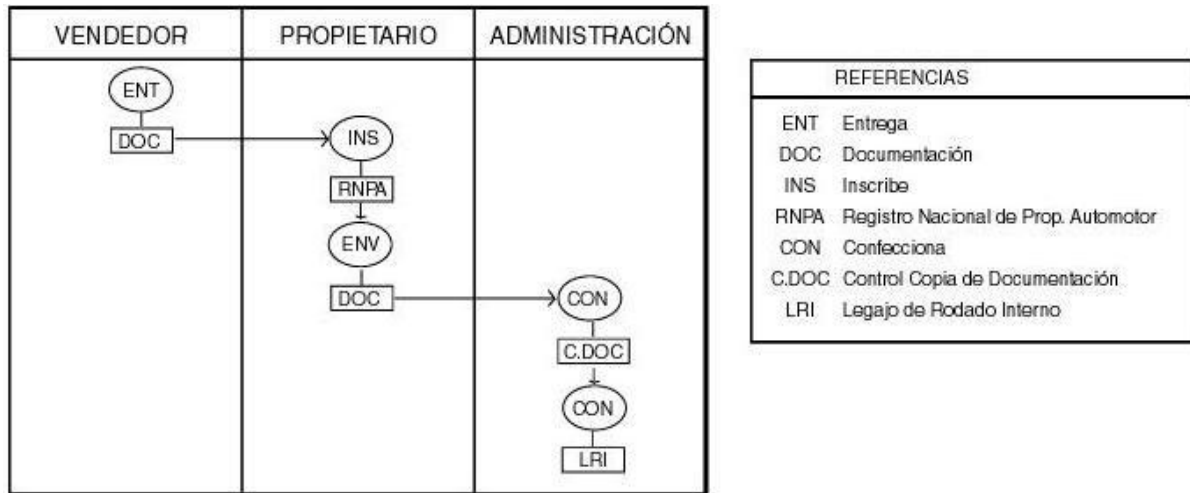
ANEXO XXXXVII

CURSOGRAMA PROCEDIMIENTO DE RECARGA DE COMBUSTIBLE EN VIAJE



ANEXO XXXXVIII

CURSOGRAMA PROCEDIMIENTO DE INCORPORACION DE RODADOS



ANEXO XXXIX

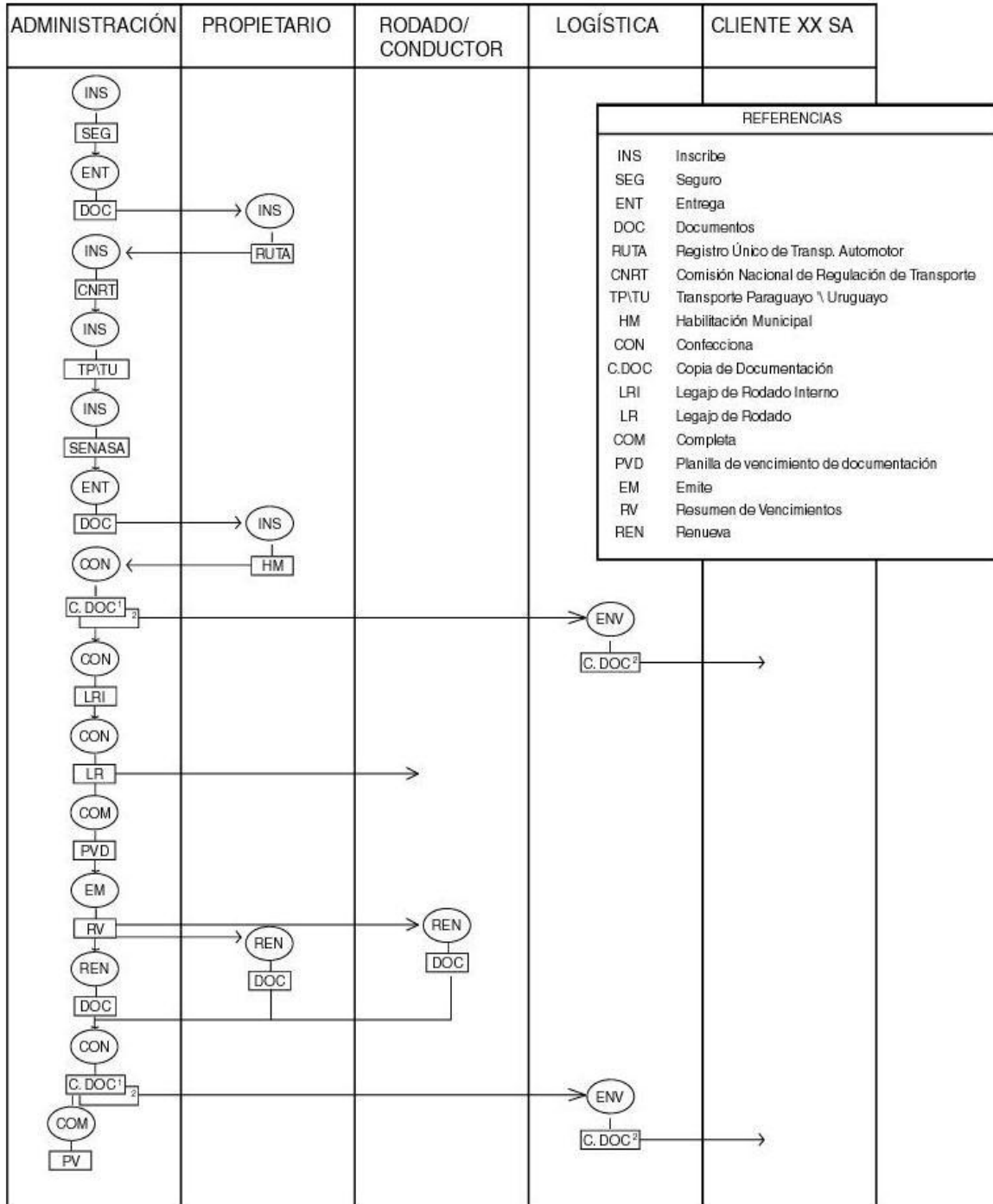
PLANILLA VENCIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN

	A	B	C	D	E	F	G
	Dominio	Fecha Vencimiento					
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

Seguro Ruta Permiso Py Permiso Uy Senasa Municipal ITV

ANEXO XXXXX

CURSOGRAMA ACTIVIDADES INHERENTES A DOCUMENTACION DE RODADOS





ANEXO XXXXXI

RESPALDO DE LEGAJOS DE RODADO

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Fecha:
<b>RESPALDO DE LEGAJOS DE RODADO</b>	
Documentación entregada:	
	_____ Firma y aclaración conductor
Observaciones:	
<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
Fecha:	
Documentación existente:	
Documentación Inexistente:	
	_____ Firma y aclaración auditoría interna

ANEXO XXXXXII

PLANILLA ARQUEO INICIAL DE DOCUMENTACIÓN

TRANSPORTE O.L.		Fecha:
<b>ARQUEO INICIAL DE DOCUMENTACIÓN</b>		
Dominio:		
Apellido y nombre del conductor:		
Documentación:		
<input type="checkbox"/>	Cédula verde	
<input type="checkbox"/>	Póliza seguro nacional	
<input type="checkbox"/>	Extensión de cobertura	
<input type="checkbox"/>	Certificado de pago seguro	
<input type="checkbox"/>	RUTA inscripción	
<input type="checkbox"/>	Ruta renovación	
<input type="checkbox"/>	Permiso Paraguay	
<input type="checkbox"/>	Permiso Uruguay	
<input type="checkbox"/>	Parque Automotor actualizado	
<input type="checkbox"/>	Senasa	
<input type="checkbox"/>	Habilitación Municipal	
<input type="checkbox"/>	ITV	
_____ Firma y aclaración administración		_____ Firma y aclaración logística

ANEXO XXXXXIII

ORDEN DE REPARACIÓN/MANTENIMIENTO INTERNA

<b>TRANSPORTE O.L.</b>	Número X-0001-00000000
	Fecha:
<b>ORDEN DE REPARACION/MANTENIMIENTO INTERNA original / duplicado</b>	
Dominio:	
Reparación:	Mantenimiento:
Tareas a realizarse:	
Kilómetros del rodado:	
Apellido y nombre del responsable:	
Repuestos/Insumos a utilizar:	
Fecha de inicio de actividades (N/C en caso de mantenimiento):	
Cantidad de horas de trabajo (N/C en caso de mantenimiento):	
	_____ Firma y aclaración responsable de emisión
Observaciones:	
	_____ Firma y Aclaración responsable de taller

ANEXO XXXXXIV

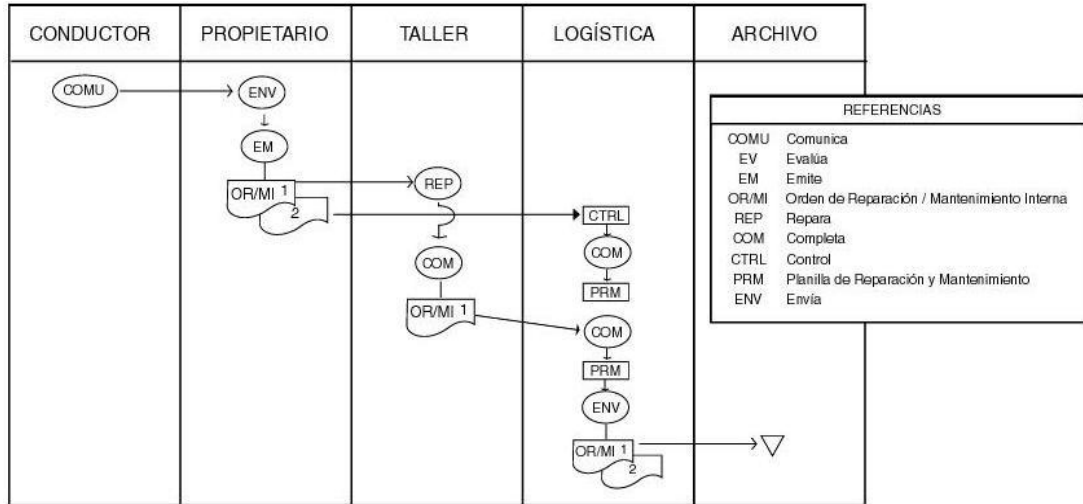
PLANILLA REPARACIÓN/MANTENIMIENTO – HOJA INTERNA

	A	B	C	D
1	Fecha	Orden de reparación/mantenimiento Interna N°	Naturaleza	Dominio
2				
3				
4				
5				
6				
7	Tareas a realizarse	Responsable de tarea	Kilometraje del rodado	Repuestos/Insumos utilizados
8				
9				
10				
11				
12				
13	Valoración de repuestos	Fecha y hora estimada de finalización	Finalizado	Fecha y hora de finalización
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Interna Externa

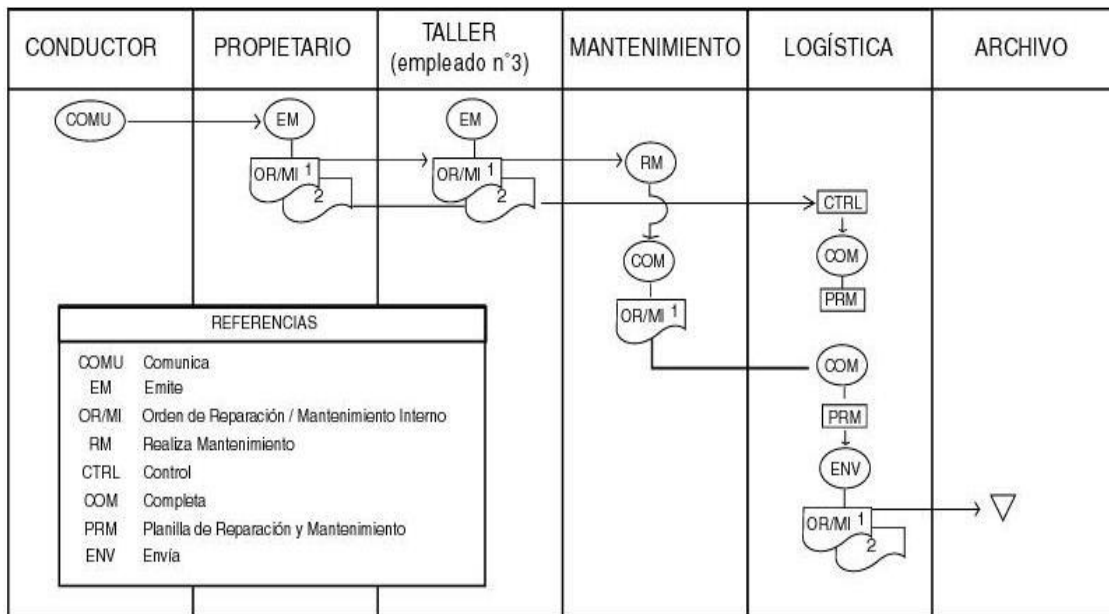
ANEXO XXXXXV

CURSOGRAMA REPARACIÓN DE RODADOS EN INSTALACIONES DE LA EMPRESA



ANEXO XXXXXVI

CURSOGRAMA MANTENIMIENTO DE RODADOS



ANEXO XXXXXVII

ORDEN DE REPARACIÓN EXTERNA

TRANSPORTE O.L.

Número X-0001-00000000

Fecha:

ORDEN DE REPARACION EXTERNA original / duplicado

Dominio:

Apellido y nombre del conductor (solo para rodado en viaje):

Razón Social:

CUIT:

Domicilio:

Teléfono:

Tareas a realizarse:

Repuestos a utilizar:

Fecha de finalización de actividades (N/C para rodado en viaje):

Precio del servicio:

\_\_\_\_\_  
Firma y aclaración

responsable de emisión

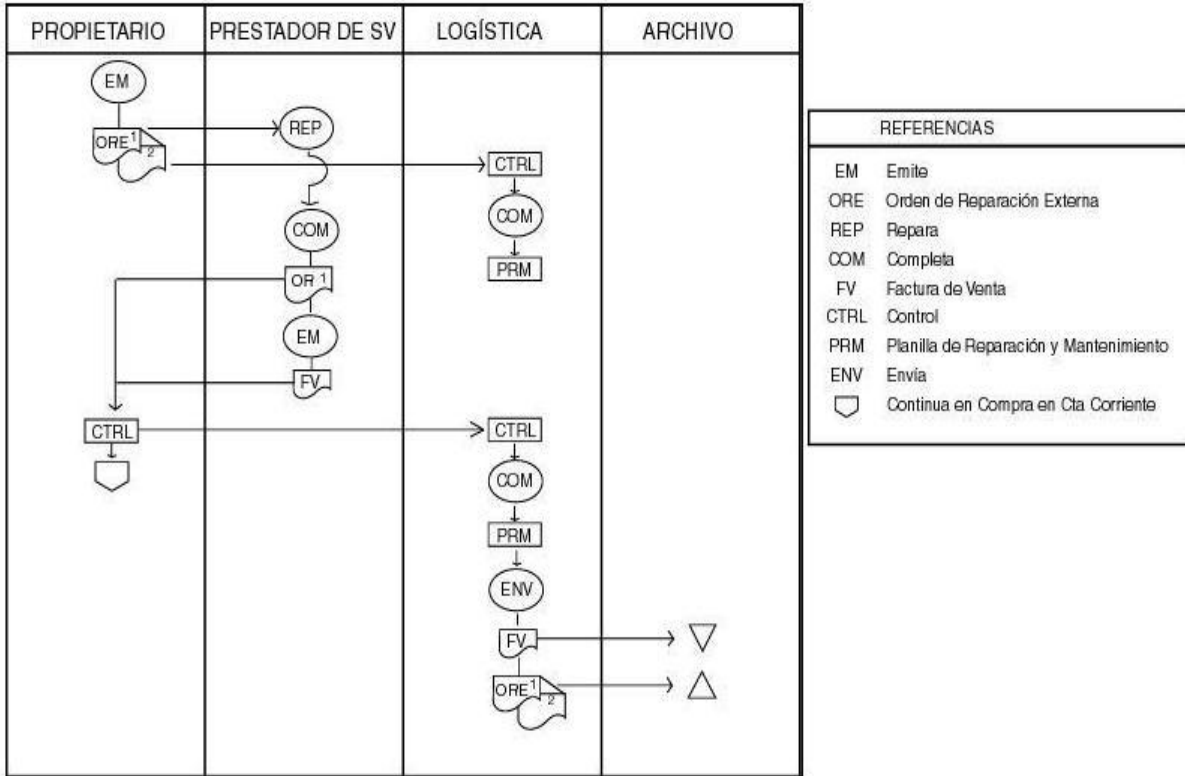
ANEXO XXXXXVIII

PLANILLA REPARACIÓN/MANTENIMIENTO – HOJA EXTERNA

	A	B	C	D
1	Fecha	Orden de reparación Externa N°	Dominio	Apellido y nombre conductor
2				
3				
4				
5				
6				
7	Razón Social prestador	Tareas a realizarse	Repuestos/Insumos utilizados	Precio del servicio
8				
9				
10				
11				
12				
13	Fecha de finalización estimada	Fecha de finalización efectiva		
14				
15				
16				
17				
18				
19				

ANEXO XXXXXIX

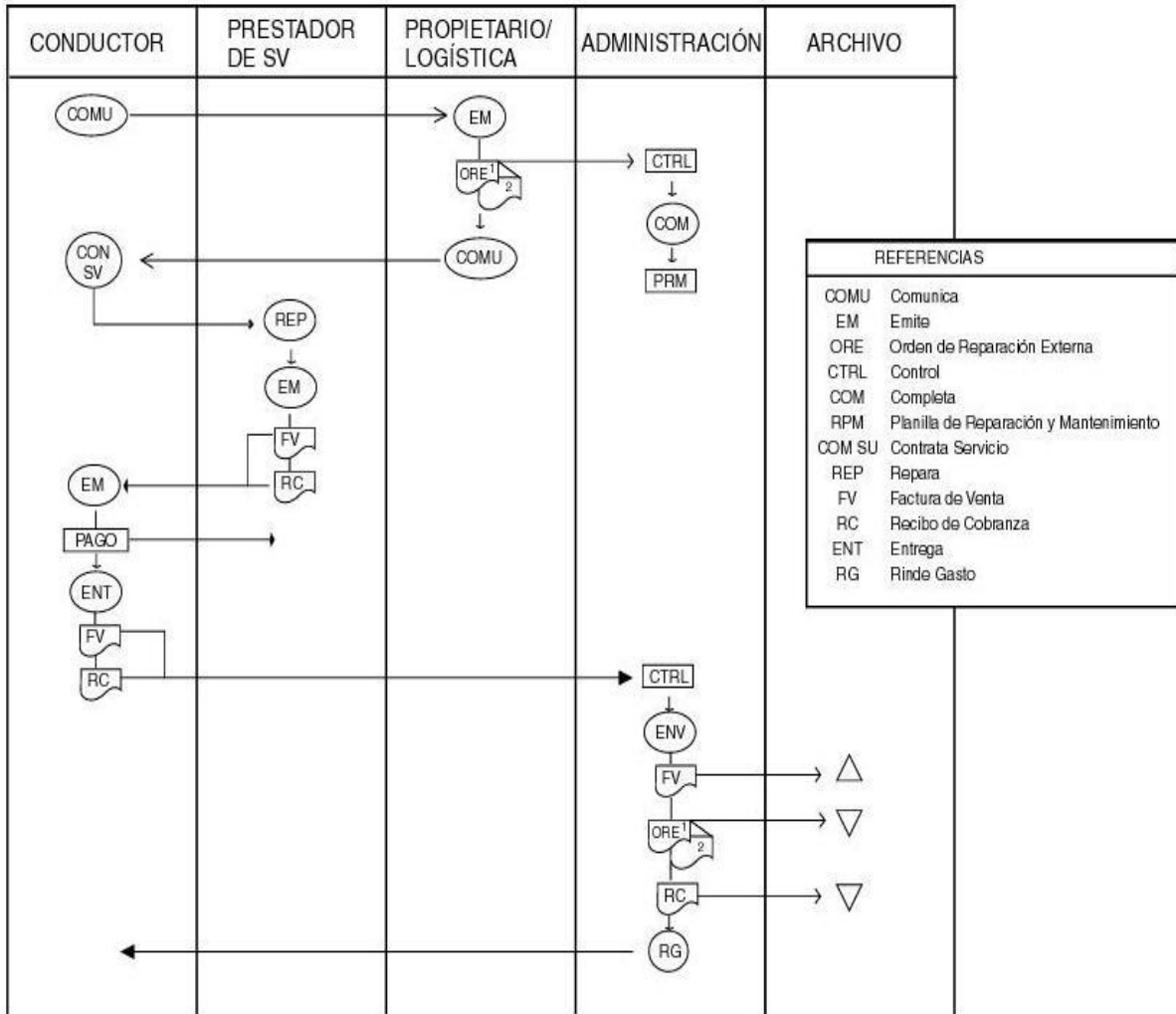
CURSOGRAMA TERCERIZACIÓN DE REPARACIÓN POR DESCONOCIMIENTO





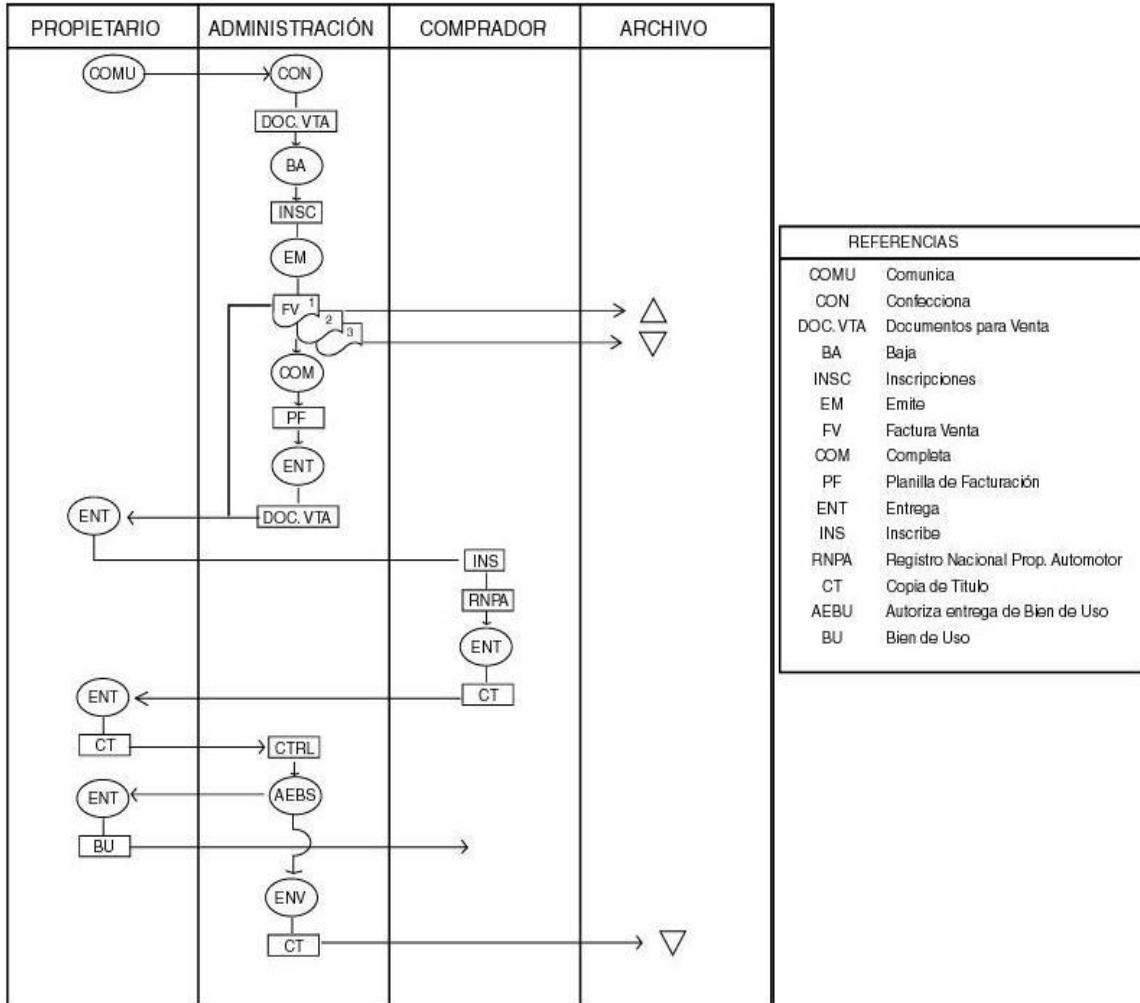
ANEXO XXXXXX

CURSOGRAMA TERCERIZACIÓN DE REPARACIÓN POR LOCALIZACIÓN DEL RODADO



ANEXO XXXXXXI

CURSOGRAMA BAJA DE RODADO



## GLOSARIO

CRT (Conocimiento de Embarque): documento que ampara un contrato de transporte de puerta a puerta entre el dador y el tomador de carga, constituyendo por sí mismo un contrato de aplicación bilateral creando derechos y obligaciones entre las partes intervinientes.

MIC (Manifiesto Internacional de Carga): documento que emite el transportista en el lugar donde se realiza la tramitación aduanera de liberación en la exportación.

Factura Comercial: documento emitido por el vendedor hacia el comprador, el cual indica detalladamente la descripción de la mercadería, su valoración y condiciones de pago.

Certificado de Origen: declaración del exportador refrendada por la Cámara De Comercio del país, en relación al origen de la mercadería.

Nota De Empaque (Packing List): documento que describe la cantidad, dimensiones y pesos de la mercadería a ser transportada.

Póliza de Seguro: documento contractual librado entre la compañía de Seguros y el beneficiario por el cual se establecen los montos de cobertura que deberá asumir la aseguradora en favor del asegurado, por los distintos riesgos que pudieren ocurrirle al medio transportador y/o hacia los bienes que transporta.

Título de propiedad del Automotor: es un instrumento público, individualizante, que se asigna con la inscripción inicial del dominio. Este título acredita las condiciones de dominio y los gravámenes que afecten al automotor. Los datos incluidos son: lugar y fecha de expedición (registro interviniente), número de dominio asignado, marca de fábrica, modelo, número de

chasis y motor, tipo de carrocería, peso del vehículo, uso público o privado, datos del titular, modificaciones que se hayan introducido al vehículo.

Cédula verde: cédula de identificación de vehículo, extendida por el Registro de Propiedad del Automotor.

RUTA (Registro Único del Transporte Automotor): Inscripción obligatoria de las empresas y vehículos que efectúen transporte nacional e internacional de cargas.

Habilitación del Senasa: habilitación exigida para el transporte de carnes y/o lácteos.

Habilitación municipal: habilitación local para el transporte de sustancias alimenticias en general.

ITV (Inspección Técnica de Vehículos): es un tipo de mantenimiento legal preventivo en que un vehículo es inspeccionado periódicamente por un ente certificador, el cual verifica el cumplimiento de las normas de seguridad y emisiones contaminantes que le sean aplicables.

Formulario 08: es un contrato de compraventa en el que figura los datos del vendedor, del comprador y del vehículo objeto de transferencia. Este documento tiene valor legal para adquirir o perder el dominio de un vehículo.

CETA (Certificado de Transferencia de Automotores): certificado electrónico de transferencia de automotores. La obligación de solicitar el CETA le corresponde al vendedor en el momento que va a transferir el dominio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Coopers y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. New York: Diaz de Santos.
- Decenzo y Robbins. (2002). *Fundamentos de Administracion*. México: Pearson Educación.
- Deloitte. (2010). *El Consejo y el Control Interno en la Empresa Familiar*. Recuperado el 01 de 05 de 2012, de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29El%20Consejo%20y%20el%20control%20interno%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf>
- Lattuca y Mora. (2004). *Informe Area Auditoria N° 5 Manual de Auditoria*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Longenecker, Moore; Petty, Palich. (2007). *Administración de pequeñas empresas, Enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning.
- Press. (2011). *Empresas de Familia, del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Pungitore. (2006). *Sistemas Administrativos y Control Interno: Descripción de las operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti.

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>LAURITA FERNANDA</b>
E-mail:	<a href="mailto:fernandalaurita@gmail.com.ar">fernandalaurita@gmail.com.ar</a>
Título de grado que obtiene:	<b>CONTADOR PÚBLICO</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>CONTROL INTERNO EN EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA</b>
Título del TFG en inglés	<b>INTERNAL CONTROL CARGO TRANSPORTATION COMPANY</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>CARLA GARBERO – DANIEL ACHAVAL</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>27 DE JUNIO DE 2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

#### Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno