

<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL</p> <p>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres :	Apellido y Nombres del Director:
Cruz, Lourdes Sofía	Assaf, Diego Ezequiel
DNI: 41.052.150	DNI:31.001.288
Tema:	
Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte.	
Opción de Práctica Profesional:	
Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo:	
Empresa intermediaria de transporte radicada en San Miguel de Tucumán.	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El trabajo final inició con el desarrollo del plan de trabajo presentado a mediados del mes de marzo y expuesto ante la cátedra de Práctica Profesional en el siguiente mes. Para el desarrollo del mismo fue necesario una intensa búsqueda y lectura bibliográfica que daría estructura al desarrollo del trabajo final. A partir de ese momento se realizaron entrevistas abiertas a todos los integrantes de la empresa en cuestión, concurriendo en reiteradas ocasiones al establecimiento y realizando observación pasiva del ambiente de trabajo. Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la transcripción y procesamiento de las mismas obteniendo resultados del ciclo operativo con todos los procesos y subprocesos como estructura, funciones y sistemas de información vigentes dentro de la organización. Para una mejor comprensión de la información obtenida se realizaron diagramas de flujos exponiendo los procesos junto con las áreas que intervienen actualmente, se elaboró una nube de palabras permitiendo visualizar las palabras nombradas con mayor frecuencia durante las entrevistas y se confeccionó la estructura reconocida actualmente por el personal de la organización. Posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación actual proponiendo herramientas de mejoras. Dentro de las herramientas propuestas se encuentran una estructura confeccionada a partir

del desarrollo de las actividades de la empresa como manuales de funciones correspondientes a cada puesto organizativo y cursogramas, matrices administrativas y de control interno de los procesos con mayores irregularidades.

Asimismo, se realizaron informes de avances cada mes del cuatrimestre, indicando las actividades desempeñadas durante el período bajo análisis como la participación de múltiples charlas y exposiciones brindadas por la cátedra de la materia. Además, se participó en la reunión de discusión realizada el 28 de junio.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

La justificación de las horas de la materia Práctica Profesional es la siguiente:

- Armado de Plan de Trabajo: 30 horas.
 - Realización de entrevistas: 20 horas.
 - Transcripción de entrevistas: 30 horas.
 - Elaboración de informes de avances/resumen para reunión de discusión: 20 horas.
 - Participación de charlas, participación de foros: 10 horas.
 - Confección de herramientas expuestas en etapa de relevamiento: 50 horas.
 - Confección de diagnóstico: 20 horas.
 - Confección de herramientas de etapa propuestas de mejoras: 150 horas.
 - Redacción Informe final: 20 horas.
 - Confección de diapositivas: 20 horas.
 - Armado del trabajo final: 30 horas.
- Total: 400 horas.

4.- DIVULGACIÓN

- Reunión de discusión del Instituto de Administración-Avances de la práctica Profesional.

Fecha: 28 de junio de 2021.

Modalidad: virtual.

Link del video: https://www.youtube.com/watch?v=lnl-pZmil_E (participación a partir de 1 hora y 05 min).

-A participar de IX Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.
Modalidad: virtual.
Link del video: https://www.youtube.com/watch?v=g_4dv-JK-AM

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Participación en charla de Ignacio Schuttemberger: “El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes”.

Muy buena charla! Al escuchar las etapas de la metodología empleada por WAIS para la prestación del servicio, relacionaba la importancia del “juicio gerencial” en cada una de ellas, y cómo el modelo no reemplaza, sino que completa a la intuición en la toma de decisiones. Es así, que el criterio empresarial deberá estar presente desde la interpretación del problema hasta la aplicación de los resultados del modelo a la situación real. De no ser así, se podrá caer en el error de tipo III: “resolver correctamente el problema incorrecto”. Además, rescato y comparto la importancia del aprendizaje y superación continua a lo largo de la profesión. Gracias por la charla y la experiencia!

Participación en charla de Ana D’Arterio: “Mi experiencia profesional”

Muy buena charla! Sobre todo resalto la importancia, cada vez mayor, de las habilidades blandas necesarias para desenvolverse como Licenciados en adm en el ambiente laboral. Habilidades cognitivas y un correcto manejo de inteligencia emocional (tolerancia a la frustración, flexibilidad, creatividad, entre otras) serán indispensables y valoradas en una persona.

Por otra parte, me gustó mucho la frase empleada al final de la presentación: “caminante, no hay camino, se hace camino al andar”, refiriéndose a la actitud proactiva que debemos emplear, sin importar cuán perdidos estemos en la dirección de nuestra carrera profesional ya que el sentido y dirección podemos averiguarlo a lo largo del camino al desenvolvernos y experimentar trabajos de distintas áreas.

Participación en charla de Bautista Garzón: “Mi experiencia profesional y el impacto ambiental como propuesta de valor”.

Me gustó mucho la charla! Resalto el dato que expresó Bautista que ocho de cada diez start-ups fracasan, siendo su principal motivo la falta de clientes. Relacionándolo con la herramienta Lean Canvas donde el primer punto es la

segmentación del cliente me hace considerar y resaltar la importancia de que el producto creado surja y se adapte a las necesidades de los clientes y no viceversa.

Por otro lado, remarco la importancia de estar “en flow” con nuestros proyectos y no tender a la desesperación por cada obstáculo que se presente en ellos. Al estar en ese estado (flow) nuestra calidad de vida aumentará considerablemente tendiendo a disfrutar el proceso por sobre los resultados.

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Mi experiencia en la práctica profesional fue muy enriquecedora a nivel personal y profesional permitiéndome conocer un rubro de actividad totalmente desconocido a lo estudiado y brindado por las materias de la facultad. El aprendizaje de la jerga documentos y procesos de la actividad fue un reto durante estos meses de estudio. Sin embargo, espacios como la práctica profesional no sólo te aportan conocimiento y habilidades analíticas, sino también competencias personales, sociales y de expresión que son muy valoradas en el ambiente laboral aportando al desarrollo personal como tal.

Por otro lado, agradezco a la organización objeto de estudio por brindarme todos los conocimientos e información que posibilitaron el desarrollo del trabajo.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Adjunte toda la documentación probatoria.

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Lourdes desarrolló su trabajo de Práctica Profesional aplicado en una Empresa de Transporte, rubro complejo para el análisis y desarrollo de propuestas. Contó con el aval de la Dirección de la compañía para realizar un trabajo de campo de características Profesionales.

Además, la Estudiante, realizó en un trabajo de auditoría organizacional previa en Empresa, con lo cual pudo obtener mayor información (a través de entrevistas en organización y de observación in situ) respecto de la estructura de Empresa, como así también sus procesos (con todos los documentos intervinientes en cada etapa) y sistemas de información, logrando detectar observaciones en cada instancia, lo que le permitió obtener un claro Diagnóstico de situación del Sistema Administrativo de la Empresa.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición y estandarización de procedimientos mediante manuales de procedimientos, cursogramas y manuales de funciones. Además, diseñó matrices de control interno que permitirán llevar un mejor seguimiento de los procesos desarrollados.

El nivel del desempeño de la Estudiante fue de menor a mayor, detallando situaciones que son de índole profesional a medida que fue desarrollando el trabajo y comprendiendo mejor el funcionamiento de la Organización.

Presentó informes de avances de situación y tomó todas las sugerencias realizadas para mejorarlo.

El trabajo de campo resulta de un Excelente nivel académico y destaco el aporte profesional en el rubro. Estoy muy conforme con el desempeño y felicito a la estudiante por el desarrollo de esta actividad.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha _____

Primer Informe de Avance PP

Nombre del Trabajo: Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte.

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía – DNI: 41.052.150

Tutor: Assaf, Diego Ezequiel

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Presentación y exposición del Plan de Trabajo.
- Reformulación del Plan de Trabajo a partir de consideraciones realizadas por profesores de la cátedra Práctica Profesional.
- Lectura bibliográfica sobre logística.
- Relectura bibliográfica sobre herramientas a utilizar en el presente trabajo.
- Se confeccionó y proporcionó un formulario a cada integrante de la organización con el fin de recabar información sobre sus funciones, ambiente de trabajo, experiencia previa necesaria para el puesto laboral, etc.
- Se realizó entrevistas abiertas a siete integrantes de la organización correspondientes distintos puestos organizativos (jefe administrativo, responsable de liquidación, administrativo contable, responsable de facturación, administrativo de logística, jefe de logística, gerente de logística) donde se buscó comprender el proceso de prestación de servicio y detectar posibles oportunidades de mejora.
- Se transcribió las entrevistas realizadas con el fin de considerar la totalidad de la información recabada.
- A partir de las entrevistas realizadas se determinó el organigrama y relaciones formales de la organización.
- Hasta el momento se confeccionó cuatro de los siete manuales de funciones propuestos.
- Se realizó observación con participación pasiva en ambiente laboral.

Segundo Informe de Avance PP

Nombre del Trabajo: Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte.

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía – DNI: 41.052.150

Tutor: Assaf, Diego Ezequiel

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Recolección de datos a través de entrevista abierta al Gerente General en ambiente de trabajo.
- Transcripción de entrevista realizada con el fin de considerar la totalidad de los datos recabados.
- Participación en charlas y foros programados por la cátedra de Practica Profesional.
- A partir de la información obtenida en las entrevistas, observaciones y formularios proporcionados, se expusieron las conclusiones del relevamiento a través de nubes de palabras, citas de frases de entrevistas, otros métodos.
- Se determinó la criticidad de los principales riesgos encontrados en los procedimientos durante el relevamiento.
- Se confeccionó los cuatro manuales de funciones que faltaban para completar la totalidad de manuales correspondientes a los cargos organizacionales.
- Elaboración del resumen y diapositivas para presentación en reunión de discusión programado para el 23/06 y 30/06.

Tercer Informe de Avance PP

Nombre del Trabajo: Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte.

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía – DNI: 41.052.150

Tutor: Assaf, Diego Ezequiel

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Participación de la reunión de discusión del 28/06.
- Lectura de bibliografía sugerida por un profesor de la cátedra de práctica profesional para mejorar la exposición de resultados en investigación cualitativa. "Producción y análisis de datos cualitativos". Cohen y Seid (2019) (pp.203- 227).
- Modificación del organigrama anteriormente confeccionado. Se asignó otro tipo de organigrama más adecuado a la estructura real de la organización.
- Se determinó con mayor exactitud el ciclo operativo de la empresa. (ventas-prestación del servicio-pagos- cobranzas).
- Se realizó la fragmentación de las operaciones que presentan mayores deficiencias y un débil sistema de control interno.
- Confección de 4 organigramas correspondientes a las siguiente operaciones: Presupuestación de viajes-prestación de servicios de flete- Facturación del servicio- Cobranzas al cliente.
- Elaboración de matrices administrativas y matrices de control interno pertenecientes a los procesos antes mencionados.

Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía
Tutor: Assaf, Diego Ezequiel



La Empresa



Empresa Familiar

Intermediaria de Transporte
cliente - empresa - transportista

15 años de antigüedad

Transporte de
cereales

Estacionalidad
correspondiente a época
de cosecha de cereales

PROBLEMA


Documentos sin firmas correspondientes

Duplicación de tareas

Sobrecarga de trabajo

Retraso en procesos

Existencia de irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones, como un deficiente sistema de control interno.



¿Cuál estructura?
¿Cómo realizar los procesos?
¿Qué funciones?
¿Qué informes?
¿Qué actividades de control?



OBJETIVO GENERAL

Proporcionar dirección y claridad para la reorganización administrativa y aplicar herramientas de control interno

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la estructura, funciones y procesos actuales de la organización.
- Identificar deficiencias u oportunidades de mejora en el sistema administrativo.
- Elaborar herramientas que propongan subsanar las deficiencias antes encontradas.
- Definir actividades y procesos de control para el sistema administrativo.

MARCO TEÓRICO



Teoría General de Sistemas

La organización como sistema abierto



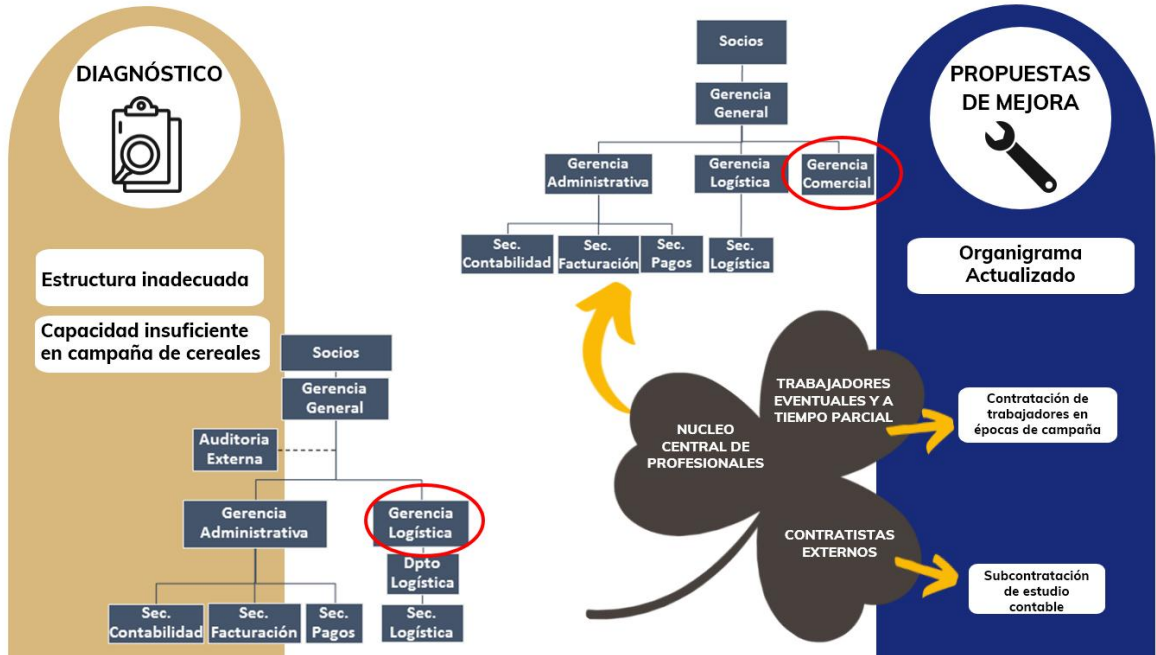
Sistema Administrativo desde el enfoque de sistemas

Control Interno: Informe COSO



MARCO METODOLÓGICO

- Enfoque cualitativo
- Paradigma Socio-crítico
- Diseño Investigación-acción
- Herramientas de recolección de datos: entrevistas, observación, formularios y revisión documental.



DIAGNÓSTICO



Falta de delegación

Funciones no delimitadas correctamente

PROPUESTAS DE MEJORA



Manuales de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES Página 1

LIQUIDACIONES Y PAGOS


INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO 1
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA 2
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS 2
- 3.1 EN RELACIÓN AL PAGO DE ESTACIONES DE SERVICIO 2
- 3.2 EN LO RELATIVO A LIQUIDACIONES Y PAGOS A TRANSPORTISTAS 4
- 3.3 EN RELACIÓN A REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS 6
- 3.4 EN RELACIÓN A INFORMES PARA EL GERENTE GENERAL Y SOCIOS 7
4. HORARIO DE TRABAJO 7
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES 7
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD 8

8 Manuales de Funciones

Función	Responsable Actual	Responsable Propuesto
Emisión ND/NC	Gerente Administrativo	Resp. De Facturación
Gestión de Cobranzas	Gerente Administrativo	Administrativo Contable


DIAGNÓSTICO



Fallas de procesos y control interno

- Falta de registración del pedidos del cliente.
- Inexistencia de respaldo de tarifa acordada con el cliente.
- Asignación de cargas a contratistas/choferes incorrectos según el orden de descarga.
- Emisión de doble orden de servicio de anticipo y/o combustible.
- Inexistencia de respaldo de la entrega de factura al cliente.

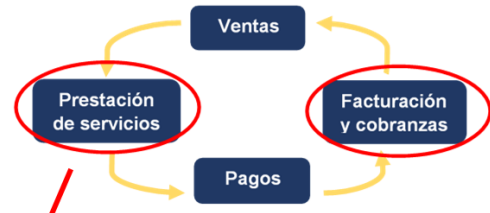
PROPUESTAS DE MEJORA



Cursogramas de procesos con fallas

Matrices Administrativas

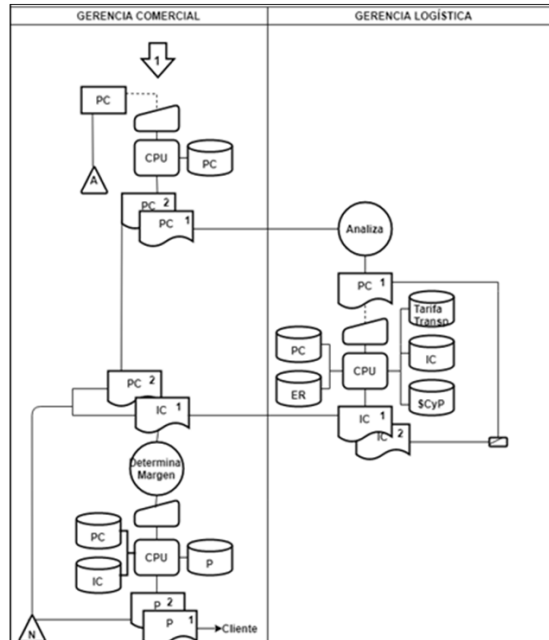
Matrices de Control Interno



PROPUESTAS DE MEJORA



Cursogramas de procesos con fallas



PROPUESTAS DE MEJORA



Matrices Administrativas

Matrices de Control Interno

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
				PC	Recepción y registración del PC en el sistema	PC	PC 1y2
					Emisión de pedido de cliente original y duplicado		
					Recepción de OS emitida en gcia comercial		

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	
					Archivos	Docum/Elem
	Recepción del pedido del cliente	Registrar la totalidad de los pedidos del cliente con los	Operacional	Olvidar cargar pedidos del cliente		Realizar cruce de pedidos recibidos de forma física y electrónica vs. Pedidos registrados en el sistema
	Asignación de viajes a transportistas	Asignar cargas al contratista que corresponde según el orden del listado de fechas de descargas cumpliendo con la reglamentación	De información y cumplimiento	Asignar cargas a transportistas/choferes que ni cuenten con la documentación actualizada Asignar carga a contratista incorrecto según el orden de fecha de descarga		Impedir sistemáticamente la emisión de orden de carga cuando la fecha de vigencia de la documentación requerida (carnet municipal, nacional, psicofísico) se encuentre expirada Contar con registro sistemático el orden de asignación de fletes
	Despacho a planta del cliente	Otorgar la documentación y recursos necesarios para la consecución del servicio de flete	Operacional	Que los comprobantes OSComb y OSAntic no se encuentren firmados por el chofer Que el saldo del fondo fijo no se justifique con los comprobantes		Entregar dinero posterior a la firma del chofer Realizar arque de caja justificando con ordenes emitidas
	Seguimiento del viaje	Realizar seguimiento de las unidades de transporte garantizando la seguridad de las mismas	Operacional	No lograr localizar las unidades		Solicitar número de contacto de persona cercana para localizar su ubicación



CONCLUSIONES

- Necesidad de flexibilidad de estructura en entornos competitivos.
- Estructura → estrategia.
- Importancia de la formalización en empresas pequeñas y familiares.
- Cultura y predisposición al cambio factor fundamental.



BIBLIOGRAFÍA

- Coopers & Lybrand *"Los nuevos conceptos de control interno"*, 1997, Editores: Editorial Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- Ferrari M. C. *"Gestión de calidad en organizaciones de salud"*, 2011, Editorial Edicón, Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Fulao, Magdalena y colaboradores, *"Sistemas Administrativos"*, 1999, Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri *"Metodología de la Investigación"*, 2014, Editorial McGraw Hill, España.
- Kaist y Rosenweig, *"El Enfoque de Sistemas y de Contingencias"*, 1996, Editorial McGraw Hill, España.
- Katz y Kahn, *"Psicología Social de las Organizaciones"*, (1981), Editorial F.Trillas, México.
- Trischler, W. E. *"Mejora del valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro"*, 1998, Gestión 2000 Editorial, España
- Volpentesta, J. R., *"Sistemas administrativos y sistemas de información"*, 2004, Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Von Bertalanffy, *"Teoría General de Sistemas"*, (1976), Editorial Fondo de Cultura Económica, México.



Muchas Gracias



Plan de Trabajo

Reorganización del sistema
administrativo en empresa
intermediaria de transporte



Modalidad: Trabajo de aplicación de
conceptos y técnicas de administración
en situación laboral.

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía

Profesor Titular: Assaf, Diego Ezequiel

Fecha: 1° Cuatrimestre 2021

INDICE

RESUMEN.....	Pág. 18
INTRODUCCIÓN.....	Pág. 19
PROBLEMA.....	Pág. 20
OBJETIVOS.....	Pág. 20
• Objetivo General	
• Objetivos Específicos	
MARCO TEÓRICO.....	Pág. 21
MARCO METODOLÓGICO.....	Pág. 24
CRONOGRAMA.....	Pág. 24
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 25

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio una empresa intermediaria de transporte denominada, a fines de la materia, "Transporte A". Es una empresa familiar con 15 años de antigüedad dedicada mayormente al transporte de cereales como soja, maíz, trigo y arroz.

Siguiendo el transporte de cereales, su actividad cuenta con estacionalidad correspondiente al período de cosecha de los mismos (abril-noviembre), teniendo el período diciembre- marzo con baja en la actividad.

El presente trabajo se enfoca en las irregularidades e informalidades del sistema administrativo, teniendo como objetivo la reorganización del mismo.

Para la consecución de objetivos se realizarán entrevistas abiertas a cada integrante de la empresa, donde se comprenderá a profundidad el funcionamiento de la organización, los documentos intervinientes, las funciones de cada miembro, etc. Además se proporcionará un cuestionario a cada miembro de la organización con el fin de obtener información más precisa acerca de las funciones que desempeñan en la misma. Asimismo, se realizará observaciones en el ambiente de trabajo buscando recabar detalles e impresiones del mismo.

Por último, se realizarán propuestas de estructura, manuales de procedimientos, funciones y un sistema de información adecuado al funcionamiento de la organización.

Palabras clave: Intermediaria de transporte - sistema administrativo – manuales - propuestas.

INTRODUCCIÓN

El transporte constituye una de las actividades indispensables para las empresas y sociedades. Su función es el traslado, desde el punto de vista de las empresas, de materia prima y productos terminados desde el origen hacia el destino.

Al ser el transporte una actividad muy presente en la región del país surge la necesidad de apoyar y asesorar a las empresas contribuyendo a la formalización y profesionalización de las mismas.

En la actividad de transporte de carga de nuestra región es muy frecuente encontrar estructuras familiares y hasta unipersonales que no cuentan con procedimientos adecuados y seguros necesarios para obtener el mayor rendimiento y competitividad en el mercado en el que se encuentran.

Por otra parte, las empresas intermediarias de transporte que acuerdan la realización de los viajes con transportistas dueños de las unidades de transporte, poseen una gran responsabilidad documental y un gran riesgo de pérdida de dinero. Estas empresas intermediarias, no sólo manejan sus documentos y comprobantes sino que además mucha documentación comercial y de gestión de clientes, transportistas, entidades gubernamentales de control y organismo de supervisión. Asimismo, el riesgo en pérdida de dinero se remite a los adelantos en efectivos y combustibles que le otorgan a empresas transportistas y que de no llevar una correcta registración y seguimiento de los procesos pueden incurrir en pérdidas operativas.

Por lo anterior, y por la disponibilidad de empresas de este rubro en la región es que el presente trabajo tiene como objetivo la reorganización del sistema administrativo de una empresa intermediaria de transporte, entendiendo como sistema administrativo al conjunto de subsistemas de procesos, estructura, toma de decisiones y de información.

Este trabajo buscará formalizar la estructura, procesos, funciones de la organización, como proponer un sistema de información provechoso para el funcionamiento organizativo.

Para su desarrollo será necesario inmiscuirse, conocer la jerga, la terminología, el lenguaje de la actividad, además de realizar entrevistas, observar el entorno de trabajo, detectar principales procesos, sectores intervinientes, documentos de terceros y comprobantes propios.

PROBLEMA

Se observa irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones desempeñadas por los miembros de la organización. Estas irregularidades sumadas a la falta de control en las operaciones provocan desencuentros y problemas con proveedores y clientes de la empresa.

Asimismo, la deficiente distribución de funciones, ocasionan duplicación de tareas, sobrecarga de trabajos en puestos laborales y ralentización en procedimientos administrativos disminuyendo la calidad en la prestación del servicio.

Es por esto, y considerando de suma importancia la calidad de la prestación del servicio como la confiabilidad en los procesos administrativos que el problema del trabajo se centra en la existencia de irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones, como un deficiente sistema de control interno, considerándolos como fuente y origen de todos los problemas. Esta situación se problematiza a través de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la estructura más adecuada a la organización?
- ¿Cómo deberían ser los procesos y procedimientos administrativos?
- ¿Qué funciones deberían desempeñar cada puesto de la estructura organizacional?
- ¿Qué informes facilitarán la toma de decisiones?
- ¿Qué actividades de control garantizarán la eficiencia y eficacia en los procesos?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer dirección y claridad para la reorganización administrativa y aplicar herramientas de control interno con el fin de alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos, confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Objetivos Específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar una estructura adecuada a la organización.
- Describir y formalizar procesos y procedimientos administrativos.
- Elaborar manuales de funciones correspondientes a cada cargo de la estructura organizacional.

- Establecer una serie de informes e indicadores necesarios para la toma de decisiones.
- Definir actividades y procesos de control para el sistema administrativo.

MARCO TEORICO

Para el desarrollo de trabajo se tomará como base de referencia los siguientes enunciados:

Teoría General de sistemas

Indica la existencia de sistema en cualquier campo disciplinario sin importar las particularidades de los mismos: “Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general. De aquí que adelantamos una nueva disciplina llamada *Teoría general de los sistemas*. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los “sistemas” en general” (Von Bertalanffy, 1950, p.32).

La organización como sistema

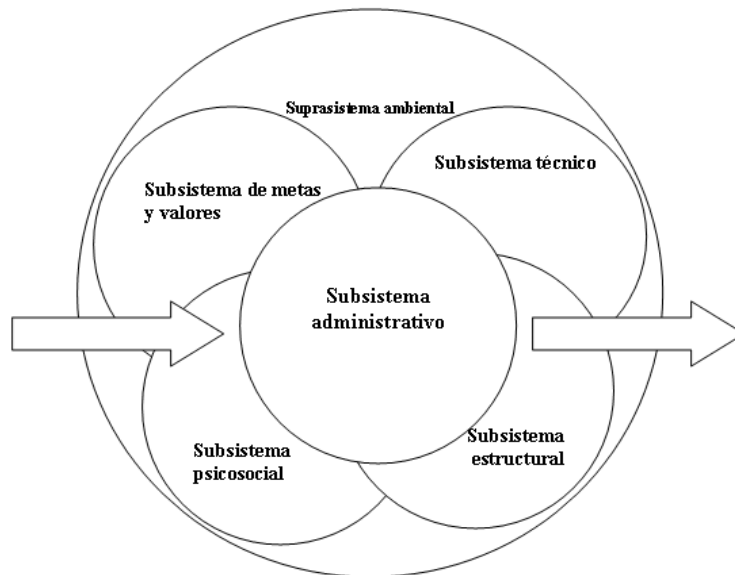
Este enunciado define al organización como sistema abierto: Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones acepta éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente. (Katz, Kahn, 1966, p.25).

Subsistema integrados en las organizaciones

(Kaist y Rosenweig, 1996, p. 119) La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes.

- Subsistema de objetivos y valores: La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural mas amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.
- Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.
- Subsistema psicosocial: Integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

- Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración).
- Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.



Subsistema Administrativo desde el enfoque de sistemas

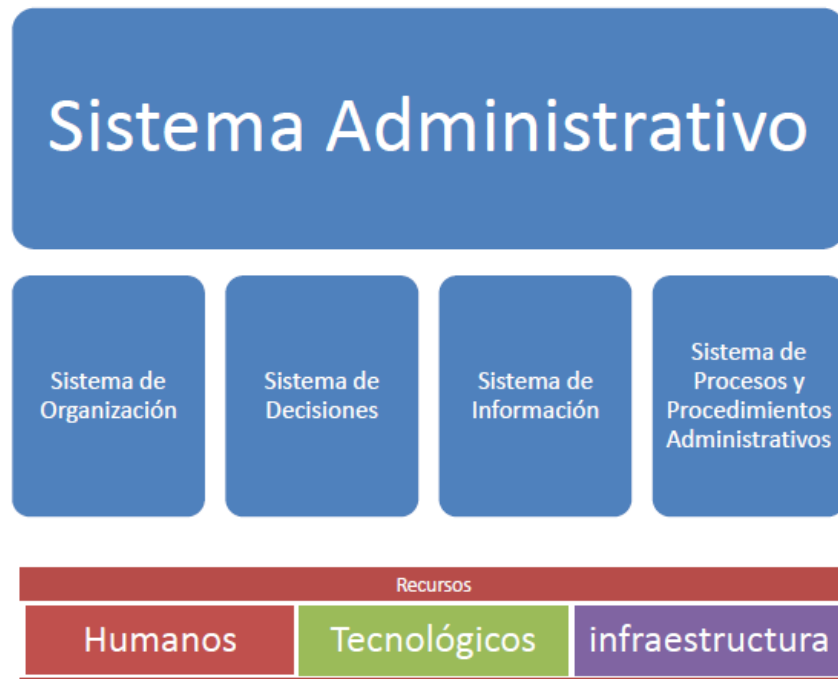
Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Es por esto, que el sistema administrativo está formado por los siguientes subsistemas: sistema de organización, sistema de decisiones, sistema de información y sistema de procesos y procedimientos administrativos.

- Sistema de organización: define tipo de estructura funcional, tipo de puestos, perfil de las personas que ocuparán el puesto, se concentra en la estructura funcional de la organización. En este sistema, la dirección ejecutiva tiene una enorme injerencia decidiendo la estructura que llevará su organización para el desempeño de sus tareas.
- Sistema de decisiones: decide y establece la autoridad, poder, delegación, centralización y descentralización de funcionamiento de la organización. Determina la forma, la persona y el lugar en que se toman las decisiones.
- Sistema de información: sistema orientado a conectar las áreas y procedimientos administrativos.

- Sistema de procesos y procedimientos administrativos: sistema que explica el modo de hacer las cosas. Responde a la pregunta ¿cómo se realizan las operaciones? En este sistema la injerencia de la alta administración es menor que en otros.

Por otra parte, los subsistemas que conforman el sistema administrativo utilizan los siguientes recursos en su funcionamiento: personas, tecnología e infraestructura.



Control interno

(Coopers & Lybrand, 1997) Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.

- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Asimismo, el sistema de control interno se aplicará sobre todos y cada uno de los subsistemas que conforman el sistema administrativo.

MARCO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación con enfoque cualitativo, buscando comprender las personas, procesos, eventos según sus “cualidades” desde un punto de vista subjetivo.

Se desarrolla con un paradigma socio-crítico procurando obtener respuestas y participación de los integrantes de la empresa intermediaria de transporte en las propuestas y tomas de decisiones.

El diseño del trabajo es de investigación-acción, ya que pretende comprender y proponer soluciones ante el problema planteado.

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes herramientas:

- Observación en la empresa intermediaria de transporte. Se asumirá una participación pasiva con el único fin de comprender procesos observando detalles del ambiente de trabajo.
- Entrevistas abiertas para conocer e interpretar los procesos y funciones administrativas.
- Revisión documental, mediante los cuales se comprenderá algunos documentos empleados por la empresa.
- Cuestionarios otorgados a los miembros de la organización donde se pedirá una descripción de las funciones desempeñadas por cada empleado.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de bibliografía	■															
Lectura y resumen de bibliografía		■														
Observación en organización			■	■												
Entrevista a empleados					■	■										
Transcripción de entrevistas							■	■								
Confección y entrega de cuestionarios									■							
Desarrollo de herramientas de aplicación										■	■	■	■			
Formulación de resultados y conclusiones														■	■	
Redacción del informe final																■

BIBLIOGRAFIA

- Coopers & Lybrand “*Los nuevos conceptos de control interno*”, 1997, Editores: Editorial Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- Ferrari M. C. “*Gestión de calidad en organizaciones de salud*”, 2011, Editorial Edicon, Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Fulao, Magdalena y colaboradores, “*Sistemas Administrativos*”, 1999, Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri “*Metodología de la Investigación*”, 2014, Editorial McGraw Hill, España.
- Kaist y Rosenweig, “*El Enfoque de Sistemas y de Contingencias*”, 1996, Editorial McGraw Hill, España.
- Katz y Kahn, “*Psicología Social de las Organizaciones*”, (1981), Editorial F.Trillas, México.
- Trischler, W. E. “*Mejora del valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro*”, 1998, Gestión 2000 Editorial, España
- Volpentesta, J. R., “*Sistemas administrativos y sistemas de información*”, 2004, Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Von Bertalanffy, “*Teoría General de Sistemas*”, (1976). Editorial Fondo de Cultura Económica, México.



Trabajo de Campo

Reorganización del sistema administrativo en empresa intermediaria de transporte



Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral.

Alumno: Cruz, Lourdes Sofía

Profesor Titular: Assaf, Diego Ezequiel

Fecha: 1° Cuatrimestre 2021

INDICE

RESUMEN.....	Pág. 28
INTRODUCCIÓN.....	Pág. 29
PROBLEMA.....	Pág. 30
OBJETIVOS.....	Pág. 30
• Objetivo General.....	Pág. 30
• Objetivos Específicos.....	Pág. 30
MARCO TEÓRICO.....	Pág. 31
MARCO METODOLÓGICO.....	Pág. 33
DESARROLLO.....	Pág. 34
• Etapa de Relevamiento.....	Pág. 34
• Etapa de Diagnóstico.....	Pág. 38
• Etapa de Propuestas de Mejoras.....	Pág. 38
CONCLUSIÓN.....	Pág. 42
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 43
ANEXO.....	Pág. 44

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio una empresa intermediaria de transporte denominada, a fines de la materia, "Transporte A". Es una empresa familiar con 15 años de antigüedad dedicada mayormente al transporte de cereales como soja, maíz, trigo y arroz.

Siguiendo el transporte de cereales, su actividad cuenta con estacionalidad correspondiente al período de cosecha de los mismos (abril-noviembre), teniendo el período diciembre- marzo con baja en la actividad.

El presente trabajo se enfoca en las irregularidades e informalidades del sistema administrativo, teniendo como objetivo la reorganización del mismo.

Para la consecución de objetivos se realizarán entrevistas abiertas a cada integrante de la empresa con el fin de comprender el funcionamiento de la organización, los documentos intervinientes, las funciones de cada miembro y demás cuestiones relevantes al trabajo. Además se proporcionará un cuestionario a cada integrante de la organización con el fin de obtener información más precisa acerca de las funciones que desempeñan en la misma. Asimismo, se realizará observaciones en el ambiente de trabajo buscando recabar detalles e impresiones del mismo.

Por último, se realizarán propuestas de estructura, cursogramas, matrices administrativas y de control, manuales de funciones y un sistema de información adecuado al funcionamiento de la organización.

Palabras clave: Intermediaria de transporte - sistema administrativo – manuales - propuestas.

INTRODUCCIÓN

El transporte constituye una de las actividades indispensables para las empresas y sociedades. Su función es el traslado, desde el punto de vista de las empresas, de materia prima y productos terminados desde el origen hacia el destino.

Al ser el transporte una actividad muy presente en la región del país surge la necesidad de apoyar y asesorar a las empresas contribuyendo a la formalización y profesionalización de las mismas.

En la actividad de transporte de carga de nuestra región es muy frecuente encontrar estructuras familiares y hasta unipersonales que no cuentan con procedimientos adecuados y seguros necesarios para obtener el mayor rendimiento y competitividad en el mercado en el que se encuentran.

Por otra parte, las empresas intermediarias de transporte poseen una gran responsabilidad documental y un gran riesgo de pérdida de dinero. Estas empresas intermediarias, no sólo manejan sus documentos y comprobantes sino que además deben manejar documentación comercial y de gestión de clientes, transportistas, entidades gubernamentales de control y organismo de supervisión. Asimismo, el riesgo en pérdida de dinero se remite a los adelantos en efectivos y combustibles que le otorgan a empresas transportistas y que de no llevar una correcta registración y seguimiento de los procesos pueden incurrir en pérdidas operativas.

Por lo anterior, y por la disponibilidad de empresas de este rubro en la región es que el presente trabajo tiene como objetivo la reorganización del sistema administrativo de una empresa intermediaria de transporte, entendiendo como sistema administrativo al conjunto de subsistemas de procesos, estructura, toma de decisiones y de información.

Este trabajo buscará formalizar la estructura, procesos, funciones de la organización, como proponer un sistema de información provechoso para el funcionamiento organizativo.

Para su desarrollo será necesario inmiscuirse, conocer la jerga, la terminología, el lenguaje de la actividad, además de realizar entrevistas, observar el entorno de trabajo, detectar principales procesos, sectores intervinientes, documentos de terceros y comprobantes propios.

PROBLEMA

Se observa irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones desempeñadas por los miembros de la organización. Estas irregularidades sumadas a la falta de control en las operaciones provocan desencuentros y problemas con proveedores y clientes de la empresa.

Asimismo, la deficiente distribución de funciones, ocasionan duplicación de tareas, sobrecarga de trabajos en puestos laborales y ralentización en procedimientos administrativos disminuyendo la calidad en la prestación del servicio.

Es por esto, y considerando de suma importancia la calidad de la prestación del servicio como la confiabilidad en los procesos administrativos que el problema del trabajo se centra en la existencia de irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones, como un deficiente sistema de control interno, considerándolos como fuente y origen de todos los problemas. Esta situación se problematiza a través de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la estructura más adecuada a la organización?
- ¿Cómo deberían ser los procesos y procedimientos administrativos?
- ¿Qué funciones deberían desempeñar cada puesto de la estructura organizacional?
- ¿Qué actividades de control garantizarán la eficiencia y eficacia en los procesos?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer dirección y claridad para la reorganización administrativa y aplicar herramientas de control interno con el fin de alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos, confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Objetivos Específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar una estructura adecuada a la organización.
- Describir y formalizar procesos y procedimientos administrativos.
- Elaborar manuales de funciones correspondientes a cada cargo de la estructura organizacional.
- Definir actividades y procesos de control para el sistema administrativo.

MARCO TEORICO

Para el desarrollo de trabajo se tomará como base de referencia los siguientes enunciados:

Teoría General de sistemas

Indica la existencia de sistema en cualquier campo disciplinario sin importar las particularidades de los mismos: “Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general. De aquí que adelantamos una nueva disciplina llamada *Teoría general de los sistemas*. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los “sistemas” en general” (Von Bertalanffy, 1950, p.32).

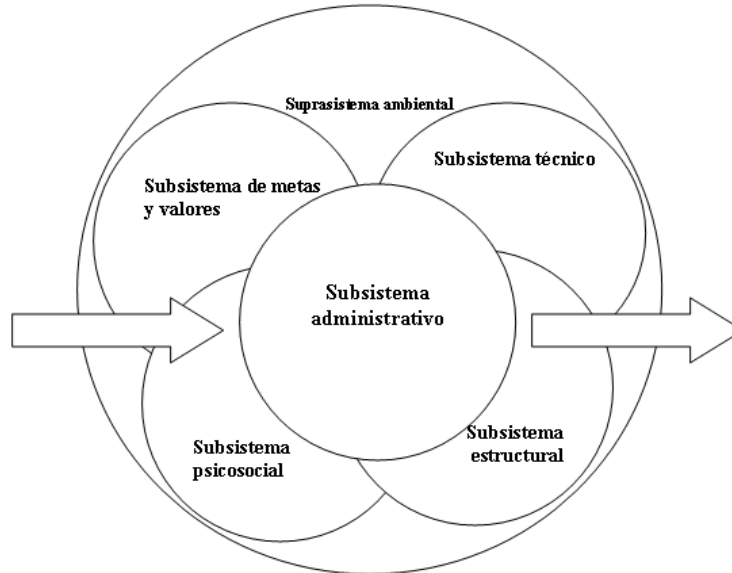
La organización como sistema

Este enunciado define al organización como sistema abierto: Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones aceta éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente. (Katz, Kahn, 1966, p.25).

Subsistema integrados en las organizaciones

(Kaist y Rosenweig, 1996, p. 119) La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes.

- Subsistema de objetivos y valores: La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural mas amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinado por el sistema que la envuelve.
- Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de ñlas tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.
- Subsistema psicosocial: Integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia.
- Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración).
- Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.



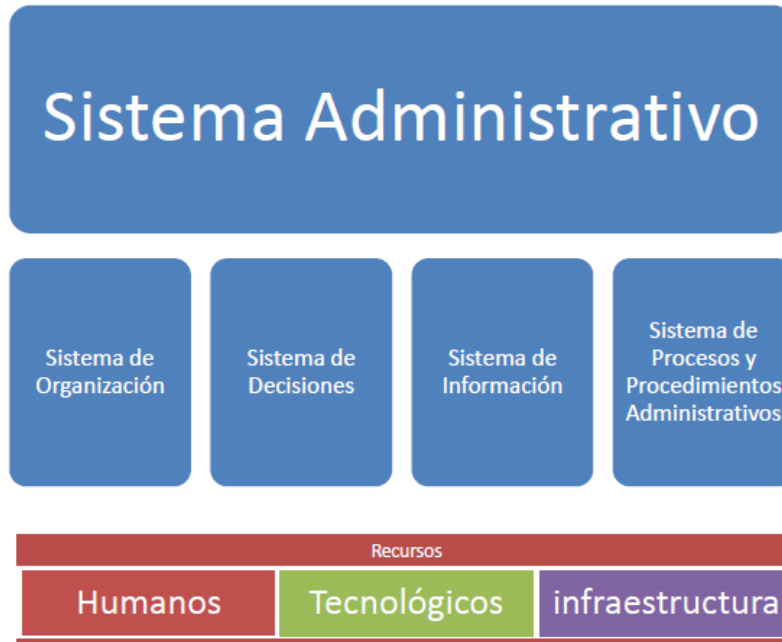
Subsistema Administrativo desde el enfoque de sistemas

Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Es por esto, que el sistema administrativo está formado por los siguientes subsistemas: sistema de organización, sistema de decisiones, sistema de información y sistema de procesos y procedimientos administrativos.

- Sistema de organización: define tipo de estructura funcional, tipo de puestos, perfil de las personas que ocuparán el puesto, se concentra en la estructura funcional de la organización. En este sistema, la dirección ejecutiva tiene una enorme injerencia decidiendo la estructura que llevará su organización para el desempeño de sus tareas.
- Sistema de decisiones: decide y establece la autoridad, poder, delegación, centralización y descentralización de funcionamiento de la organización. Determina la forma, la persona y el lugar en que se toman las decisiones.
- Sistema de información: sistema orientado a conectar las áreas y procedimientos administrativos.
- Sistema de procesos y procedimientos administrativos: sistema que explica el modo de hacer las cosas. Responde a la pregunta ¿cómo se realizan las operaciones? En este sistema la injerencia de la alta administración es menor que en otros.

Por otra parte, los subsistemas que conforman el sistema administrativo utilizan los siguientes recursos en su funcionamiento: personas, tecnología e infraestructura.



Control interno

(Coopers & Lybrand, 1997) Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Asimismo, el sistema de control interno se aplicará sobre todos y cada uno de los subsistemas que conforman el sistema administrativo.

MARCO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación con enfoque cualitativo, buscando comprender las personas, procesos, eventos según sus “cualidades” desde un punto de vista subjetivo.

Se desarrolla con un paradigma socio-crítico procurando obtener respuestas y participación de los integrantes de la empresa intermediaria de transporte en las propuestas y tomas de decisiones.

El diseño del trabajo es de investigación-acción, ya que pretende comprender y proponer soluciones ante el problema planteado.

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes herramientas:

- Observación en la empresa intermediaria de transporte. Se asumirá una participación pasiva con el único fin de comprender procesos observando detalles del ambiente de trabajo.
- Entrevistas abiertas para conocer e interpretar los procesos y funciones administrativas.
- Revisión documental para comprender algunos documentos empleados por la empresa.
- Cuestionarios otorgados a los miembros de la organización donde se pedirá una descripción de las funciones desempeñadas por cada empleado.

DESARROLLO

El desarrollo del trabajo se realiza en tres etapas: Etapa de relevamiento, Etapa de diagnóstico, Etapa de propuestas de mejora.

Etapa de Relevamiento

Las tareas de relevamiento desarrolladas en la empresa tuvieron por objetivo conocer en forma general el funcionamiento operativo del Área Administrativa y Logística de la compañía, procurando:

- Relevar los principales procesos operativos, comerciales y administrativos contables.
- Evaluar, en forma general, las principales funciones y tareas de las personas entrevistadas.
- Identificar los niveles de autorización, operación y control.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar observaciones y debilidades en los principales procesos que se realizan.

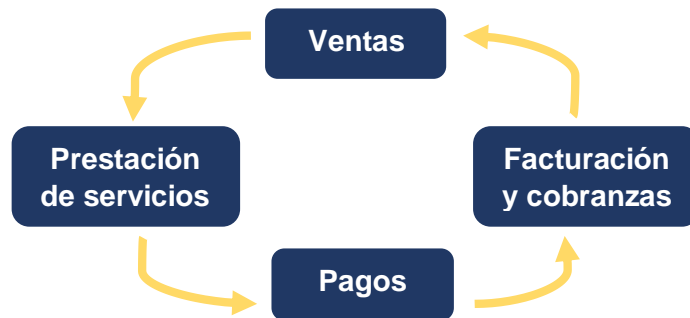
Para ello se realizaron entrevistas abiertas a ocho integrantes de la organización correspondientes a los siguientes cargos organizativos:

- Gerente General
- Jefe Administrativo
- Administrativo Contable
- Responsable de Facturación
- Responsable de Pagos

- Sistema de Decisiones

A continuación se extrae una cita de la entrevista realizada al actual gerente de logística: “Después colaboro a los chicos con las cobranzas, colaboro con la logística, la verdad que acá hacemos un poco de todo”.

- Sistema de Procesos y Procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

Del sistema de procesos y procedimientos se determina el ciclo operativo de la empresa objeto de estudio. Este ciclo inicia realizando las ventas del servicio donde el gerente comercial visita a clientes ofreciendo los servicios desempeñados, continúa con la prestación del servicio, abarcando los procesos de presupuestación del servicio y la prestación del servicio como tal (asignación de cargas a transportistas, despacho a plantas de clientes y seguimiento de las unidades)

Una vez concluida la prestación del servicio se procede a la liquidación y pago de transportistas y estaciones de servicios. Por último se realiza los procesos de facturación del servicio en el que se registran las cartas de porte y/o remito con los cuales fueron realizados los viajes y sobre los cuales se realizan las facturas a clientes y el proceso de cobranzas mediante acreditaciones bancarias y/o cheque y efectivo.

Del relevamiento se determinaron seis procesos fundamentales: (se observan con mayor detalle en *Anexo 2: Diagramas de flujo*).

- Ventas del servicio
- Presupuestación del servicio
- Prestación del servicio
- Pago a transportistas
- Pago a estaciones de servicios
- Facturación del servicio
- Cobranzas al cliente

Debilidades del relevamiento

Del relevamiento realizado se observan las siguientes debilidades o deficiencias:

- Sistema de organización: en cuanto a la estructura otorgada por la empresa, se observa la ausencia de una **gerencia comercial** que realice las ventas y establezca relaciones con los clientes, sin embargo esta actividad esta desempeñada actualmente por el gerente de logística sin distinguir la función comercial en el correspondiente organigrama. Además, se observa una **insuficiencia en la capacidad** del desempeño de las actividades durante la época de campaña de los cereales.

- Sistema de decisiones: los integrantes de la **organización realizan funciones que no corresponden a su puesto organizativo** cuando algún proceso se encuentra retrasado y necesita resolverse con urgencia. Asimismo, se observa **falta de delegación** en el área administrativa donde el gerente administrativo realiza cuestiones operativas sin enfocarse en asuntos estratégicos. Por otra parte, las **funciones correspondientes a cada puesto organizativo no se encuentran explícitamente definidas y delimitadas**.

- Sistema de información: la organización cuenta con un sistema realizado a medida no abarcando la totalidad de los sistemas detectados.

- Sistema de procesos y procedimientos: Se observan fallas dentro de los siguientes procesos:
 - Presupuestación de servicios:
 - Inexistencia de respaldo de tarifa acordada con el cliente: Las tarifas acordadas con algunos clientes para la prestación del servicio se realizan mediante llamadas telefónicas sin quedar un respaldo del monto exacto de dichas tarifa lo que ocasiona inconvenientes al momento de la facturación y cobranza del servicio.
 - Falta de registración de pedidos del cliente: Los pedidos de servicios de clientes no son registrados en ninguna base de datos lo que ocasiona la pérdida e insatisfacción de pedidos en reiteradas ocasiones.
 - Prestación de servicios de flete:
 - Asignación de cargas a contratistas/choferes incorrectos según el orden de descarga: El orden de asignación de fletes según la fecha de descarga de choferes se encuentra registradas en un cuaderno, dificultando la visualización en oportunidades de extravío o distancia del mismo.

- Emisión de doble orden de servicio de anticipo y/o combustible: Se emiten doble orden de servicio de anticipo o combustible al momento que el chofer solicita dichas órdenes a más de un integrante del área de logística lo que ocasiona inconvenientes al momento de la liquidación de transportistas.
- Facturación del servicio:
 - Inexistencia de respaldo de entrega de factura al cliente: No se realiza la conformidad de la recepción de la factura del servicio al cliente ocasionando que muchas veces el cliente afirmara no haber recibido la factura en la fecha entregada excusando la tardanza en el pago de la misma.

Etapa de Diagnóstico

Delo anterior se determina que la organización cuenta con el siguiente diagnóstico del sistema administrativo de la organización:

- Inconsistencias o debilidades en las líneas de responsabilidad y autoridad vigentes.
- Vulnerabilidad de los principios de unidad de mando.
- Funciones no definidas, lo que insume mayores tiempos, recursos humanos y técnicos en el desarrollo de esas tareas.
- Funciones incompatibles que recaen en distintas personas con posibles riesgos de fraude.
- Inexistencia o falencias en procedimientos esenciales en algunas operaciones.
- Vicios en los procedimientos tales como falta de uniformidad, inadecuados procesos de autorización, excesivo uso de comunicaciones verbales y medios manuales, etc.
- Debilidad de los controles para asegurar la validez e integridad de la información.

Etapa de Propuesta de Mejoras

En la última etapa del trabajo se propondrán alternativas para el sistema organizativo, de decisiones, procesos y procedimientos y de control interno aplicado a todos los sistemas antes mencionados.

- Sistema organizativo

Se determina que el organigrama tipo trébol es el más adecuado para la organización. A continuación se establecen las tres hojas de la empresa intermediaria de transporte correspondiente al tipo de estructura organizacional:

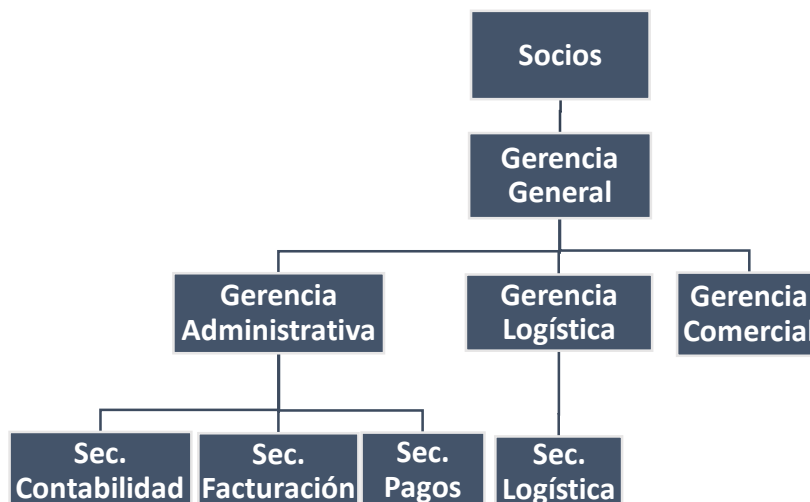
- Trabajadores eventuales y a tiempo parcial: debido a que su actividad cuenta con estacionalidad correspondiente al período de cosecha de cereales es necesario la contratación de trabajadores eventuales durante el período para cubrir la demanda en las actividades de la organización.
- Contratistas externos: la empresa intermediaria subcontrata procesos referidos a impuestos, liquidación de sueldos y auditoría externa haciendo su estructura más flexible y especializada.
- Núcleo central de profesionales: está hoja de la estructura se refiere al núcleo de trabajadores fijo de la empresa. Para este núcleo se propone la estructura expuesta a continuación. La diferencia entre la actual y la propuesta difiere en que se añade una gerencia comercial para la vinculación con los clientes.

TIPO DE EMPRESA: Servicios

TIPO SOCIETARIO: S.R.L.

ACTIVIDAD: Intermediación de Transporte

DENOMINACIÓN: Transporte A.



Fuente: Elaboración Propia

- Sistema de decisiones

Con el fin de subsanar las falencias del sistema de decisiones determinadas en la etapa de diagnóstico se realizó ocho manuales de funciones correspondientes a los siguientes puestos organizacionales (Anexo 2: Manuales de Funciones):

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Logística
- Gerente Comercial

- Responsable de Liquidación
- Responsable de Facturación
- Administrativo contable
- Administrativo de Logística.

A continuación se expone un resumen de las propuestas de cambio del sistema de decisiones:

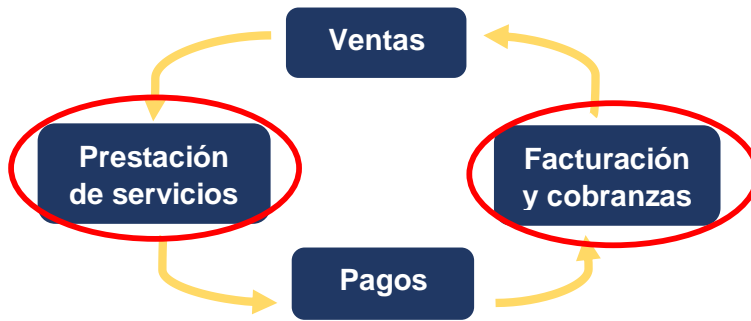
ACTIVIDAD	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
Emisión de Nota de Crédito/Débito	A cargo del Gerente Administrativo	A cargo de Responsable de Facturación
Envío y seguimiento de facturas a clientes hasta conformidad de las mismas	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de facturas: <ul style="list-style-type: none"> - Vía mail: Gerente Administrativo. - Soporte papel: Indefinido-según ocasión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de facturas: <ul style="list-style-type: none"> - Vía mail: Responsable de facturación - Soporte papel: Responsable de facturación
Conciliación bancaria	A cargo del Gerente Administrativo.	A cargo del administrativo contable.
Gestión de cobranzas	A cargo de responsable de facturación (seguimiento de pendientes)/ Responsable Administrativo (aplicación de pagos)	A cargo de administrativo contable.
Emisión de reportes	No se emiten ningún reporte sugerido.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis económico-financiero de niveles de actividad en diferentes periodos. • Gerente Comercial: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte semestral de clientes. Indicando rentabilidad, fidelidad, satisfacción, etc. • Gerente Administrativo: <ul style="list-style-type: none"> - Informe mensual de movimientos contables (cuentas patrimoniales y de resultados). - Resumen mensual de ingresos y egresos. • Responsable de facturación: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de viajes semanales, indicando estado de facturación. Destinatario: Gerencia General. - Reporte de las conformidades de recepción de facturas. • Administrativo contable: <ul style="list-style-type: none"> - Informes semanales de gestión de cobranza. - Resumen mensual de movimientos bancarios. - Informe estado de antigüedad de saldos. • Responsable de Liquidación:

		<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de liquidación y pagos semanales. • Administrativo de Logística: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte mensual de: ordenes de cargas, ordenes de servicio de anticipo, ordenes de servicio de combustibles.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

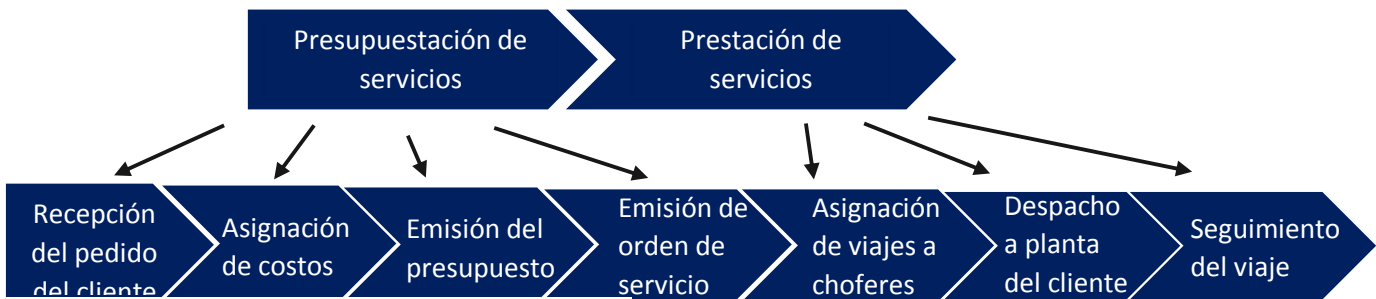
• Sistemas de Procesos y Procedimientos

Las propuestas de mejoras para este sistema son la fragmentación, cursogramas y matrices administrativas para los procesos en los que se determinaron debilidades y falencias durante las etapas de relevamiento y diagnóstico. Las falencias corresponden a procesos de prestación de servicios y facturación y cobranzas.

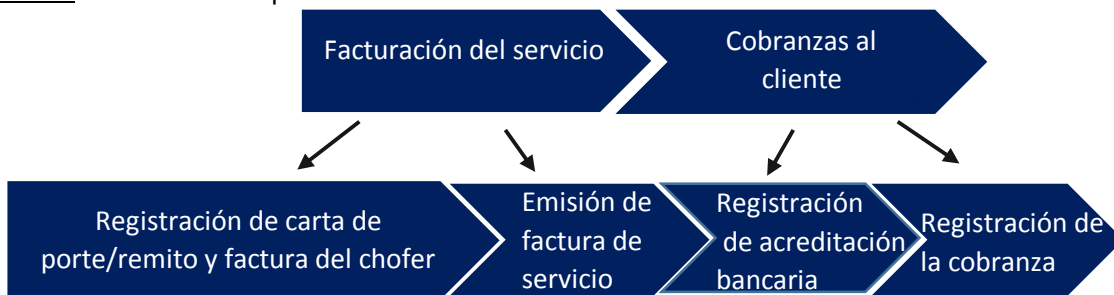


Fuente: Elaboración Propia

Fragmentación de prestación de servicios



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Además de la fragmentación de los procesos se realizaron los cursogramas (Anexo 3: Cursogramas) y matrices administrativas (Anexo 4: Matrices Administrativas) de dichos procesos.

- Sistema de control interno

Se elaboraron matrices de control interno para los procesos antes mencionados con el fin de contribuir a la disminución de riesgos existentes en los procesos.

CONCLUSIÓN

Concluyendo el trabajo se destaca la importante y fuerte imagen comercial que posee la organización en el ambiente competitivo lo que la posiciona como una de las empresas más competitivas del rubro. Sin embargo resulta necesario fortalecer los procesos administrativos, especialmente de información y control interno y mejorar la estructura de la organización. Con ello se lograría afianzar la gestión comercial y operativa de la compañía en términos de efectividad y economía construyendo las bases para afirmar el crecimiento sostenido de la misma.

Asimismo se resalta la predisposición al cambio presente en los miembros de la organización sobre todo de los mandos medios y altos quienes son conscientes de la necesidad y ventajas que los cambios y una correcta organización administrativa pueden traer consigo.

BIBLIOGRAFIA

- Coopers & Lybrand “*Los nuevos conceptos de control interno*”, 1997, Editores: Editorial Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- Ferrari M. C. “*Gestión de calidad en organizaciones de salud*”, 2011, Editorial Edicon, Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Fulao, Magdalena y colaboradores, “*Sistemas Administrativos*”, 1999, Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri “*Metodología de la Investigación*”, 2014, Editorial McGraw Hill, España.
- Kaist y Rosenweig, “*El Enfoque de Sistemas y de Contingencias*” ,1996, Editorial McGraw Hill, España.
- Katz y Kahn, “*Psicología Social de las Organizaciones*”, (1981), Editorial F.Trillas, México.
- Trischler, W. E. “*Mejora del valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro*”, 1998, Gestión 2000 Editorial, España
- Volpentesta, J. R., “*Sistemas administrativos y sistemas de información*”, 2004, Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Von Bertalanffy, “*Teoría General de Sistemas*”, (1976). Editorial Fondo de Cultura Económica, México.

ANEXOS

Anexo 1: Formularios de relevamiento

Formulario: Relevamiento de puestos

1. Identificación del puesto de trabajo

Nombre o denominación:	
Departamento:	
Denominación del cargo superior inmediato:	
Nombre del ocupante del puesto:	

2. Funciones: Funciones principales

1.
2.
3.
4.

3. Educacion:

- a) No requiere educacion formal
- b) Educacion media (nivel: secundario)
- c) Nivel universitario (inc)
- d) Nivel universitario (completo)

Titulo universitario en:

Posgrado en:

Capacitacion en el puesto de trabajo:

- a) Capacitacion recibida:
- b) Temas o capacitacion que son necesarios desarrollar:

4. Experiencia:

¿ Cuanta experiencia laboral previa es necesaria para una persona que empieza este puesto?

Ninguna	
Menos de 3 meses	
3 meses a un año	
Uno a 3 años	
Mas de 3 años	

5. Nivel de autonomia e iniciativa:

¿Qué supervision requiere normalmente este puesto?

Frecuente. Varias veces al día	
Ocasional	
Supervision limitada	
Poca o inexistente	

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?
¿De que manera se descubren o verifican esos errores?
¿Cuál seria el efecto de esos errores si no se descubrieran?

6. Responsabilidades por maquinas o equipos:

Maquinas o equipos que utiliza	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones

7. Esfuerzo mental

Si el nivel de concentracion que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce

Grado de concentracion	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporadico	Intermitente	Constante
Pequeña concentracion			
Mediana concentracion			
Alta concentracion			

8. Condiciones ambientales:

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas, excelentes

	Mala	Buena	Excelente
a) Iluminacion			
b) Ventilacion			
c) Temperatura			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condicion se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Polvo			
b) Suciedad			
c) Calor			
d) Frio			
e) Humo			
f) Ruido			

g) Humedad			
h) Otros			

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Contactos con publico en general			
b) Contacto con clientes			
c) Fecha de entrega bajo presion			
d) Viajes excesivos			

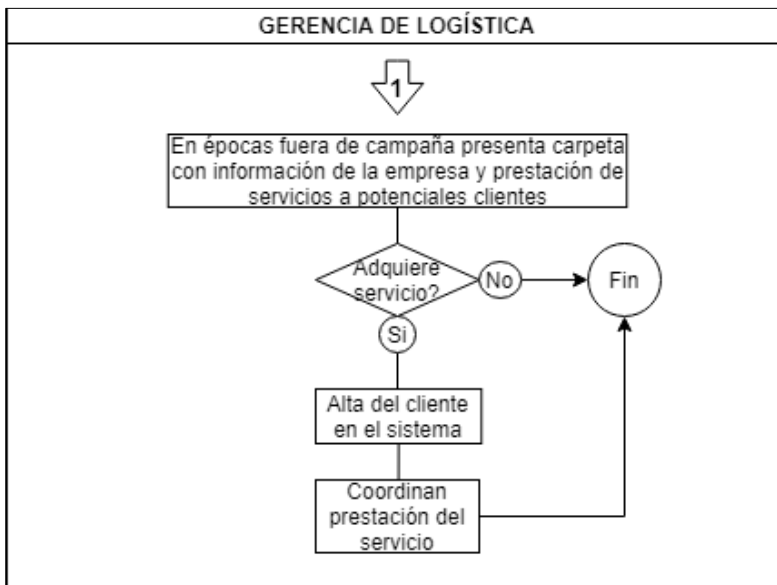
Señale otras exigencias no contempladas:

Comentarios/sugerencias/opiniones:

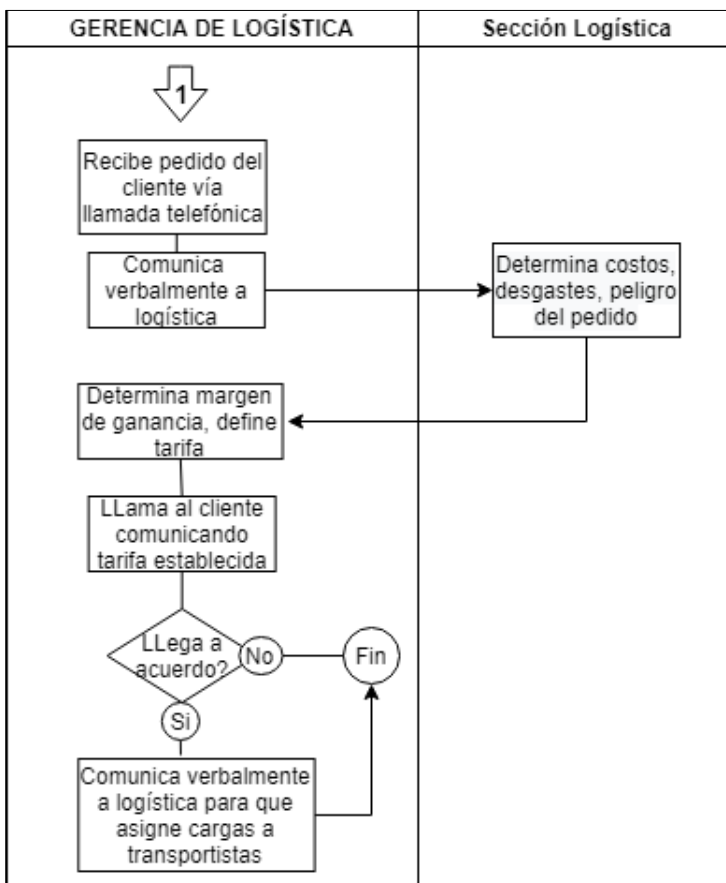
Firma del titular del puesto Firma del jefe

Anexo 2: Diagramas de flujos

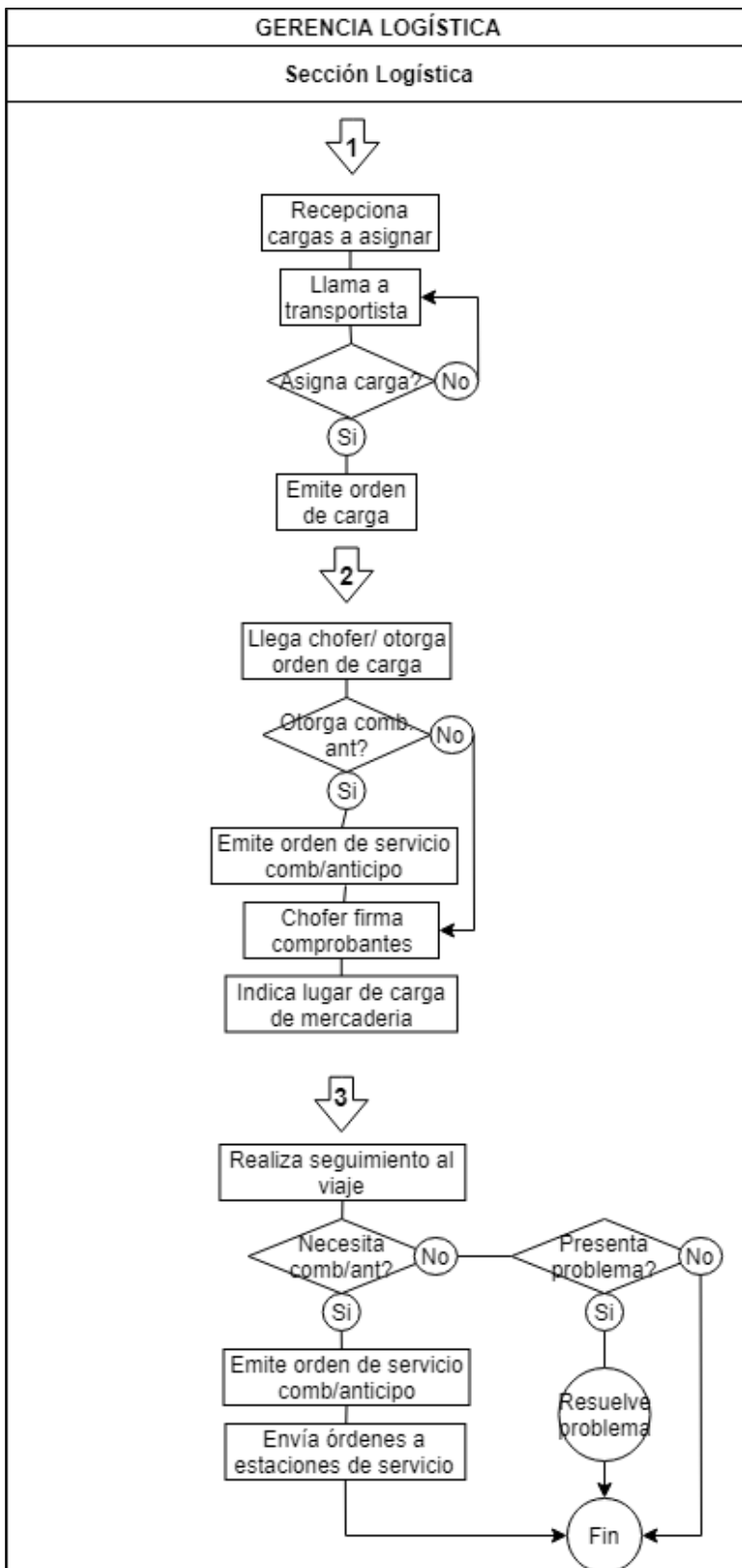
Proceso: Ventas de servicios



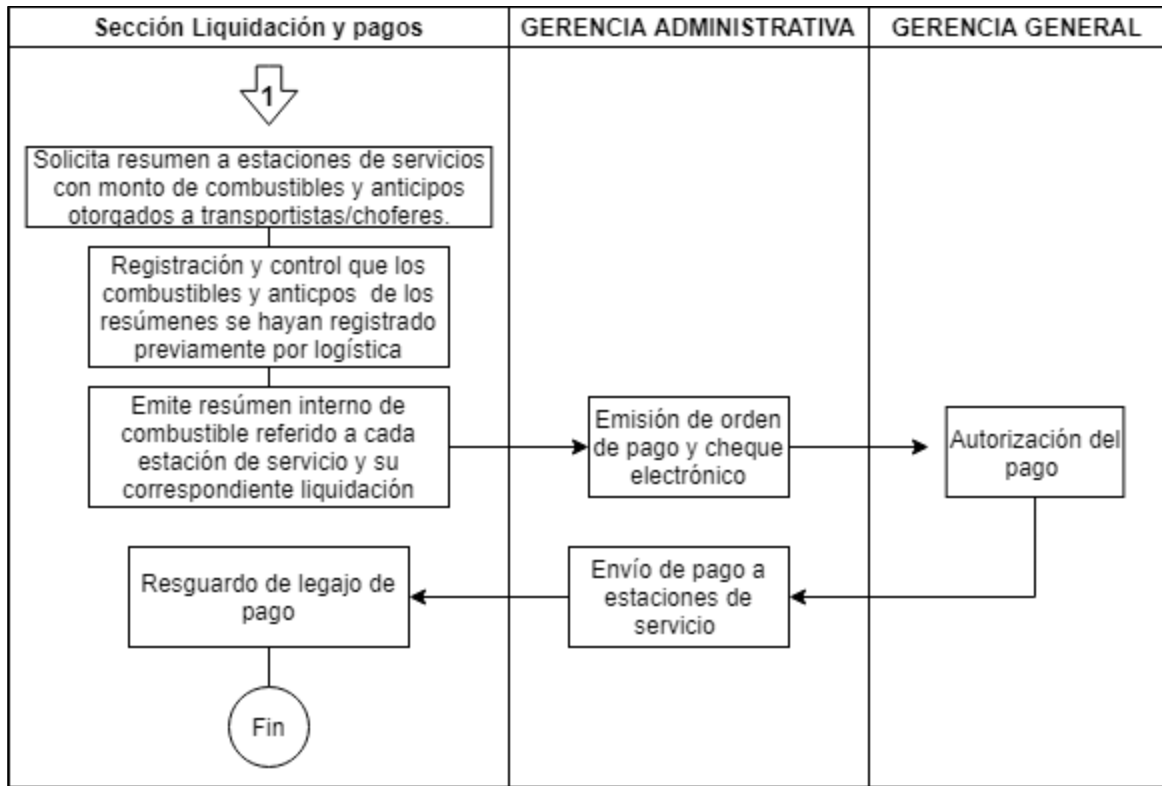
Proceso: Presupuestación de servicios



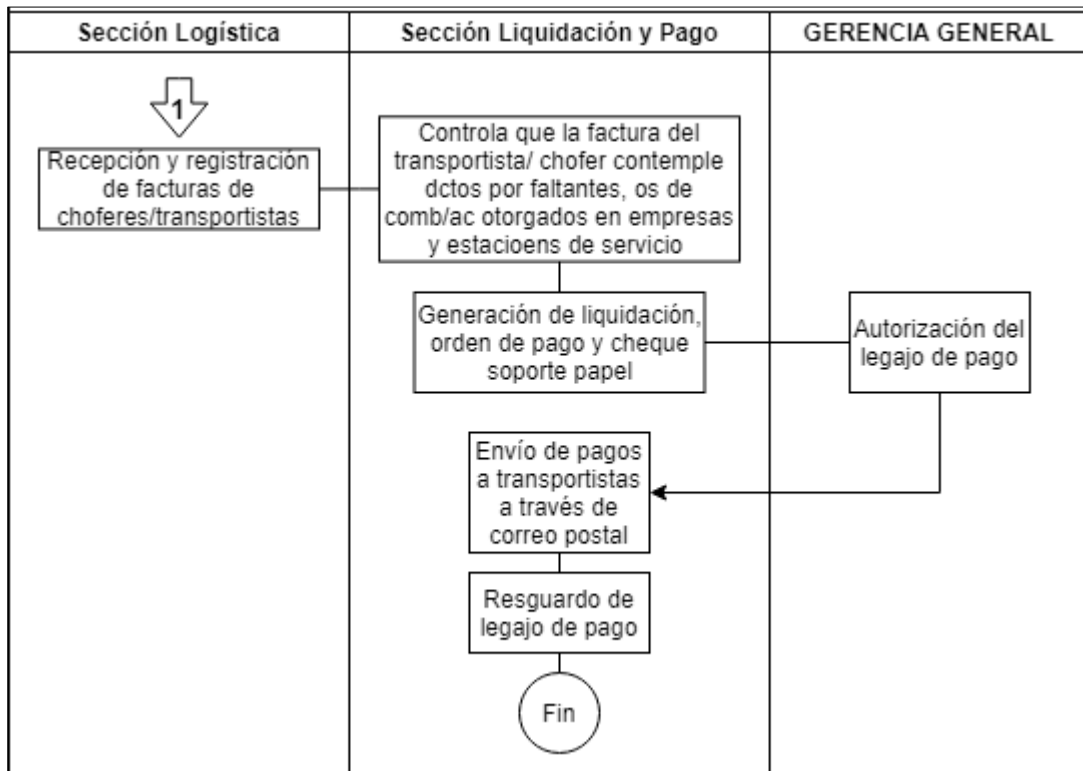
Proceso: Prestación de servicios



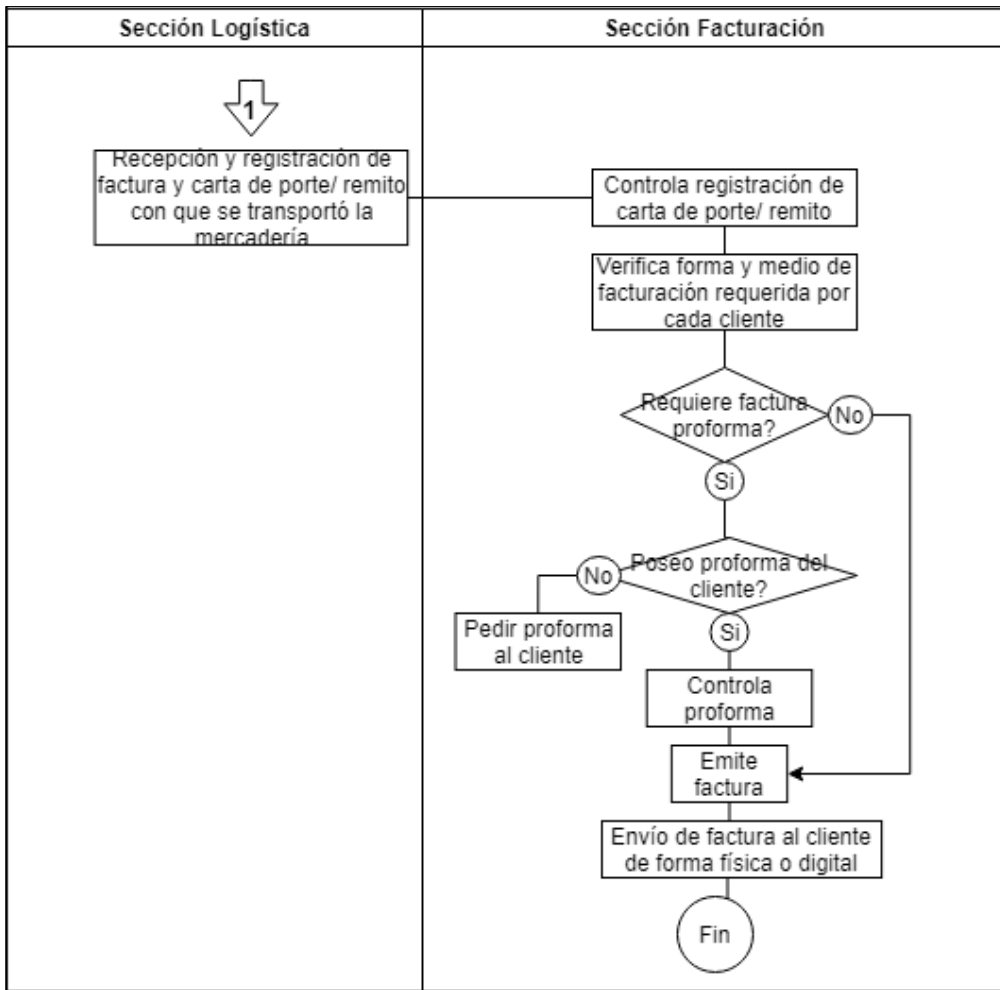
Proceso: Pago a estaciones de servicios



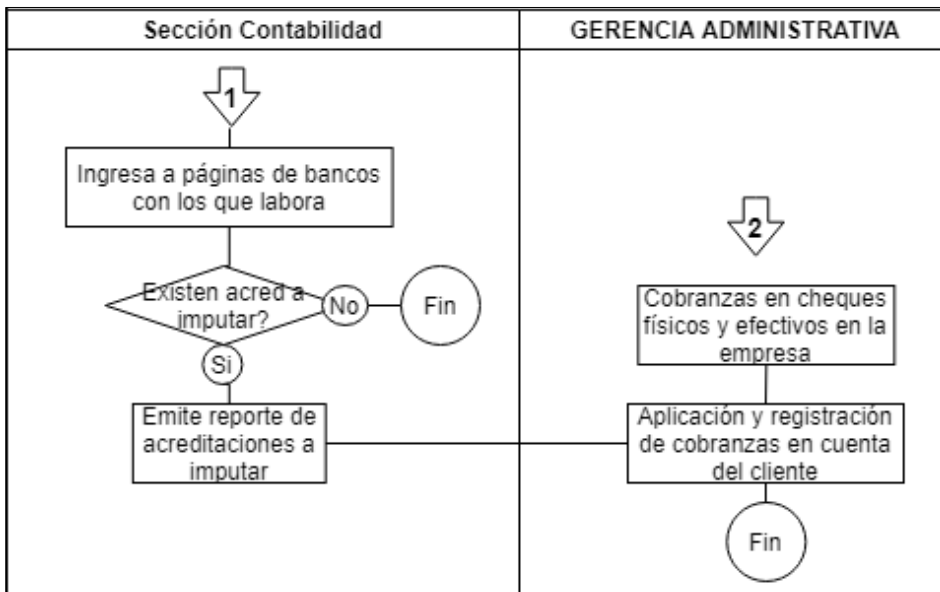
Proceso: Pago a transportistas/choferes



Proceso: Facturación del servicio



Proceso: Cobranzas al cliente



Anexo 3: Manuales de Funciones

RESPONSABLE DE LIQUIDACIÓN

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCION DEL CARGO.....	52
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	52
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	52
3.1 EN RELACIÓN AL PAGO DE ESTACIONES DE SERVICIO.....	53
3.2 EN LO RELATIVO A LIQUIDACIONES Y PAGOS A TRANSPORTISTAS.....	53
3.3 EN RELACIÓN A REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS.....	55
3.4 EN RELACIÓN A INFORMES PARA EL GERENTE GENERAL Y SOCIOS.....	55
4. HORARIO DE TRABAJO.....	55
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	56
6. ETICA Y CONFIABILIDAD.....	56

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es el responsable de realizar las liquidaciones y pagos a los transportistas y a estaciones de servicio.

Funcionalmente responde al Jefe Administrativo.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Responsable de Pago	<pre>graph TD; A[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- B[RESPONSABLE DE PAGOS];</pre>
Área a la que pertenece:	Área Administrativa	
Dependencia jerárquica:	Gerente Administrativo	
Categoría profesional:	Contador/Lic. en Administración de Empresas	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1 En relación al pago de estaciones de servicio.

Es el responsable de realizar las liquidaciones para el pago del combustible de las estaciones de servicio, para ello, realizará un “resumen interno de combustible” detallando monto a liquidar:

- ✓ Los días Lunes de cada semana, solicitará vía mail a las estaciones de servicio vinculadas, un detalle de:
 - Nombre del Transportista
 - Fecha de carga de combustible
 - N° de factura
 - Cantidad de litros
 - Importe
 - Adelantos en efectivo
 - Chofer/Patente

- ✓ Deberá verificar que la cantidad de litros y el importe facturado por las estaciones de servicio se correspondan a las órdenes de servicios registradas previamente por logística.

- ✓ Deberá registrar el detalle de combustible y efectivo en los resúmenes internos del sistema correspondientes a cada estación de servicio.

- ✓ Será el encargado de modificar y actualizar precios de combustibles pactados con estaciones de servicios en las planillas correspondientes.

- ✓ Realizará el control de la carga de datos, cotejando, ordenes de servicios, facturaciones de estaciones y resúmenes internos.

- ✓ Será el responsable del envío de la información (ya validada bajo su firma) al jefe administrativo, para recibir instrucciones de la forma de pago a realizar:
 - En caso de pagos electrónicos, solicitar al jefe administrativo la OP vinculada y el comprobante de pago, para el armado del legajo.
 - En caso de pagos con cheques, deberá confeccionar el mismo y enviar el legajo completo al gerente general para su firma y autorización.

- ✓ Será el responsable de la cuenta corriente de cada estación en el sistema, donde se deberán registrar todos los movimientos (facturas, ND, NC, pagos, ajustes, etc.)

- ✓ Será el responsable del armado del legajo de pago por estación, donde se adjuntara orden de pago, resumen de combustible enviado por estación de servicio y comprobante de cheque electrónico emitido. Deberá archivarlos en biblioratos correspondientes a tal fin.

- ✓ Deberá enviar liquidaciones y cheques autorizados a las estaciones correspondientes.

3.2 En lo relativo a liquidaciones y pagos a transportistas

- ✓ Diariamente, deberá retirar del departamento de logística, las facturas de los transportistas.
- ✓ Deberá verificar en el mail de facturas, de administración y en el WhatsApp de la empresa si existen facturas por estos medios, deberá imprimirlas y registrarlas en el sistema.
- ✓ Para realizar el control del monto facturado por los transportistas, deberá consultar las cartas de porte registradas en el sistema por el departamento de logística, facturas de estaciones de servicios y anticipos otorgados en la empresa. De modo tal, que los importes facturados correspondan teniendo en cuenta:
 - Descuentos por órdenes de combustibles
 - Descuentos por anticipos otorgados por estaciones de servicio.
 - Descuentos por anticipos otorgados en empresa.
- ✓ Deberá verificar que, la registración de las facturas en el sistema realizada por departamento de logística se encuentre correcta, en cuanto a N° de Factura, Nombre de transportista, fecha e importe.
- ✓ Realizará una rendición diaria de las facturas, Notas de Créditos, Notas de Débito, tickets varios que fueron registrados y controlados durante el día, deberá firmarlo y enviarlo al jefe administrativo.
- ✓ Una vez realizado el control mencionado, será el responsable de realizar la liquidación de los transportistas en el sistema para ello deberá ingresar en Logística → Líquidos productos → emisión de líquido producto, allí deberá cerciorarse:
 - Que las facturas se encuentren correctas y registradas en el sistema.
 - Que se haya realizado el descuento correspondiente a:
 - Anticipos de efectivo, emitidos y registrados por el departamento logística.
 - Ordenes de combustible.
 - Anticipos de efectivo otorgados por estaciones de servicio.
- ✓ Deberá calcular el importe de “faltantes” cuando el sistema exhiba faltante en líquidos productos.
Para esto, deberá verificar la fecha de descarga expuesta en carta de porte y determinar el precio del cereal correspondiente a esa fecha en la página corredora de bolsa de cereales. Deberá introducir el precio pizarra del cereal y el sistema calculará el monto total de líquidos productos a descontar.
- ✓ Imputará montos de faltantes en líquidos/productos para aplicar descuentos en liquidaciones o generará nota de débito correspondiente.
- ✓ Deberá considerar los mails provenientes del gerente o jefe de logística informando aumento en tolerancia de faltantes por problemas presentes en balanzas de carga y así evitar la realización de descuentos por faltantes que no correspondiesen. En casos de descuentos incorrectos por faltantes, deberá solicitar autorización al gerente de logística para corregir.
- ✓ Enviaré liquidaciones al gerente administrativo para que realice órdenes de pagos correspondientes.

✓ Deberá recibir órdenes de pago y liquidaciones del gerente administrativo, confeccionará cheques y enviar toda la documentación al gerente general para su firma y autorización.

✓ Deberá separar aquellos pagos que deben enviarse por el correo y aquellas que se entregan personalmente al transportista.

✓ Preparará y enviará a través de sistema postal los pagos correspondientes dejando el siguiente detalle en formato Excel:

Nº de Liquidación	Fecha de envío	Nº de envío	Razón Social	Factura de transportista	Nº de OP	Nº de Cheque	Vencimiento de Cheque

✓ Respecto a la procedencia de documentos, deberá:

- Enviar cheque, orden de pago original, liquidación original al transportista.
- Archivar liquidación duplicada por fecha de emisión.
- Archivar orden de pago duplicada por número de documento.

3.3 En relación a realización de otros trabajos

✓ Será responsable del armado del legajo y resguardo de toda la documentación vinculada a las liquidaciones y pagos a los transportistas.

✓ Deberá atender las consultas de los transportistas respecto a los conceptos liquidados.

✓ Será el responsable de la recepción, registración, liquidación y pago de las facturas emitidas por el correo argentino.

✓ Deberá asistir a socios-gerentes y otras áreas cuando así se requiera.

3.4 En relación a informes para el Gerente General y Socios

✓ Semanalmente, deberá confeccionar un resumen por transportista de las liquidaciones y pagos emitidos. Destinatario: Gerencia General.

4. HORARIO DE TRABAJO

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Gerente General por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ETICA Y CONFIABILIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones descritas en el punto 5 del presente manual de funciones.

GERENTE COMERCIAL

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	57
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	57
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	58
3.1 EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES	58
3.2 EN LO RELATIVO A LA GESTIÓN DE PAGO	58
3.3 EN RELACIÓN AL ANÁLISIS DE CUENTAS.....	58
3.4 EN RELACIÓN A LA REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS.....	58
3.5 EN RELACIÓN A LA CONFECCIÓN DE INFORMES	59
4. HORARIO DE TRABAJO.....	59
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	59
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	59

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la persona responsable del desarrollo estratégico de las operaciones.
Se compromete a la participación en el ofrecimiento y negociación del servicio hacia los clientes y correcta coordinación del mismo.
Será responsable de solucionar los problemas y situaciones que se planteen durante el servicio hasta su llegada a destino.
Posee un perfil comercial destinado a lograr los objetivos organizaciones de expansión del negocio en el mercado donde se encuentre.

Funcionalmente responde al Gerente General.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Gerente de Logística	<pre>graph TD; A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE COMERCIAL];</pre>
Área a la que pertenece:	Área de Logística	
Dependencia jerárquica:	Gerente General	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1 En relación a la gestión de las operaciones

- ✓ Deberá ofrecer los servicios de transportes a posibles clientes en épocas de baja en la actividad.
- ✓ Es el encargado de contactar a compradores de sus clientes, cuando el comprador se encuentre a cargo del flete ofreciendo los servicios de transporte a los mismos.
- ✓ Será el responsable de contactar al cliente y coordinar la prestación de servicio considerando las siguientes cuestiones:
 - Cantidad de toneladas a cargar
 - Fecha de carga
 - Forma de carga
 - Tarifas
 - Forma y plazos de pago
 - Modalidad en que se hará la facturación (electrónica, física, etc.)
- ✓ Deberá tener noción de la cantidad de transportistas que se encuentran descargando mercadería en destino e informar al jefe de logística para que asigne viajes de regreso.
- ✓ Deberá atender los reclamos de los clientes proponiendo diferentes soluciones al problema.
- ✓ Deberá comunicarse con el cliente cuando el pago de los servicios no se haya realizado, recurriendo como última instancia al juicio por incobrabilidad de clientes.
- ✓ Deberá realizar un análisis para determinar la conveniencia de trabajar o no con ciertos clientes en base al historial de pago de los mismos.

3.2 En lo relativo a la gestión de pago

- ✓ Verificar que el medio de pago utilizado, coincida con el pactado con el cliente.
- ✓ Deberá verificar el cumplimiento de los clientes en el plazo de pago pactado.

3.3 En relación al análisis de cuentas

- ✓ Cuentas de clientes: Cuenta con todo el respaldo de la negociación con el cliente, la cual debe poner a disposición de ser requerido por otra área. Así como también, es su responsabilidad identificar cuáles son los clientes fidelizados.
- ✓ Cuentas de proveedores: Es su responsabilidad identificar cuáles son los proveedores fidelizados.

3.4 En relación a la realización de otros trabajos

- ✓ Deberá asistir a diferentes áreas, brindando información pactada con el cliente cuando así se requiera.

3.5 En relación a la confección de informes

- ✓ Deberá realizar informes semestrales a ser presentados ante el Gerente General, indicando cantidad de clientes e indicadores de los mismos. (Porcentaje de clientes fidelizados, rentabilidad de clientes, satisfacción de clientes, otros indicadores).

4. Horario de Trabajo.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Jefe de Logística por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. Sanciones por Incumplimiento de Funciones.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descriptas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. Ética y Confidencialidad

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones.

ADMINISTRATIVO DE LOGÍSTICA

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	60
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	60
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	61
3.1 EN RELACIÓN A LAS OPERACIONES.....	61
3.2 EN RELACIÓN A INSPECCIONES DE ORGANISMOS DE CONTRALOR	61
3.3 EN RELACIÓN AL ANÁLISIS DE CUENTAS.....	62
3.4 EN RELACIÓN AL FONDO FIJO.....	62
3.5 EN RELACIÓN A INDICADORES DE GESTIÓN	62
4. HORARIO DE TRABAJO.	62
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.	63
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	63

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la persona responsable de la atención a transportistas. Recibe toda la documentación necesaria para dar de alta a un nuevo proveedor de servicio y se responsabiliza por mantener actualizado los datos del mismo. Es el responsable de la recepción y registración de la documentación que dé por concluida la prestación del servicio. Se encarga de coordinar cargas de transporte y despachar servicios, emitiendo y entregando órdenes de servicio de combustible y adelantos en efectivos correspondientes a cada transportista. Ejecuta el seguimiento de las cargas y descargas.

Funcionalmente responde al Jefe de Logística.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Administrativo de Logística	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px;">GERENTE DE LOGÍSTICA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 150px; background-color: #ffffcc;">ADMINISTRATIVO DE LOGÍSTICA</div> </div>
Área a la que pertenece:	Área Logística	
Dependencia jerárquica:	Gerente de Logística	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1 En relación a las operaciones

- ✓ Para la incorporación de un nuevo proveedor al sistema, primero deberá dar el alta transportista dueño de la unidad de transporte, luego al chofer que realizará el viaje:
 - Alta del transportista: Deberá solicitar CUIL, verificar su inscripción en AFIP y dar de alta en el sistema.
 - Alta del chofer: Deberá registrar en el sistema los siguientes datos y documentos con sus respectivas fechas de vencimiento.
 - CUIL del transportista y afiliado (chofer).
 - RTV del transportista y afiliado.
 - Carnet municipal del afiliado.
 - Seguros del carnet del afiliado.
 - Carnet psicofísico del afiliado.Cuando se trata de destino "No locales" (fuera de la provincia), debe solicitar adicionalmente:
 - Rutas del transportista y del afiliado.
- ✓ Deberá emitir y registrar órdenes de carga que respalden la carga a transportar, considerando:
 - CUIT del chofer y de Transporte Raúl.
 - Fecha de emisión del documento.
 - Número de patente del vehículo empleado.
 - Dirección de lugar de carga.
 - Otros datos.
- ✓ Es el responsable de otorgar y registrar en el sistema anticipos de efectivos y órdenes de combustibles entregados en el establecimiento imputando a la cuenta del transportista/chofer.
- ✓ Deberá registrar en el sistema el efectivo y combustible otorgado por estaciones de servicio imputando en la cuenta del transportista/chofer.
- ✓ Es el responsable de despachar los servicios a destino, previa autorización del jefe de logística.
- ✓ Deberá llevar un registro de los viajes pendientes y la disponibilidad para responder oportunamente a los pedidos.
- ✓ Una vez concluido el viaje, deberá recibir y registrar los siguientes documentos:
 - Carta de porte y/o remitos emitidos por clientes, o aquel documento que constate el cumplimiento del servicio.
 - Facturas de transportistas por servicios prestados.

3.2 En relación a inspecciones de organismos de contralor

- ✓ Será responsable de verificar la correcta carga de las fechas de vencimiento de la documentación requerida en los legajos de cada transportista, dado que la Empresa, responde solidariamente en caso de incumplimiento.
- ✓ Tendrá bajo su responsabilidad la atención de inspecciones que realicen a los transportistas, informando al Jefe de Logística la situación de cada una.
- ✓ Informará al Jefe de Logística la documentación solicitada por la inspección, así como las opciones de solución que se presentaren.

3.3 En relación al análisis de cuentas

Es el responsable del control de las siguientes cuentas:

- ✓ Cuentas de proveedores: en lo referido a todo el legajo de documentación requerida de cada transportista.
- ✓ Cuenta Fondo Fijo: Control y registración de los fondos utilizados durante los anticipos de efectivos. Rendición al jefe administrativo.

3.4. En relación al fondo fijo

- ✓ Sera el responsable del resguardo del fondo fijo previa autorización del gerente general.
- ✓ Deberá otorgar anticipo a transportista cuando así lo solicitara.
- ✓ Es el encargado de que el dinero egresado se reemplace con el comprobante de entrega al transportista (firmado)
En cualquier momento que se realice un arqueo, la suma del dinero y de los comprobantes debe arrojar el importe total del fondo fijo.
- ✓ Sera el responsable de registrar en el sistema en la cuenta de cada transportista el anticipo entregado.
- ✓ Solicitar la reposición del fondo fijo una vez consumido el 70% del mismo.

3.5. En relación a indicadores de gestión

- ✓ Semanalmente deberá exportar del sistema un reporte de las cargas generadas, indicando sus cumplimientos y pendientes.
- ✓ Deberá exportar un reporte de los anticipos otorgados a los choferes.
- ✓ Informar las unidades disponibles en espera de asignación de viajes.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Responsable de Logística por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones.

GERENTE DE LOGÍSTICA

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.....	64
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	64
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	65
3.1 EN RELACIÓN A TRANSPORTISTAS.....	65
3.2 EN RELACIÓN A CLIENTES.....	65
3.3 EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE PAGO.....	66
3.4 EN RELACIÓN A INSPECCIONES DE ORGANISMOS DE CONTRALOR.....	66
3.5 EN RELACIÓN AL ANÁLISIS DE CUENTAS.....	66
3.6 EN RELACIÓN AL FONDO FIJO.....	67
4. HORARIO DE TRABAJO.....	67
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	67
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	67

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el responsable de brindar apoyo logístico al Gerente de Logística. Deberá asignar cargas a transportistas y realizar el seguimiento de viaje. Será responsable de solucionar los problemas y situaciones que se planteen durante el servicio hasta su llegada a destino.

Funcionalmente responde al Gerente General.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Gerente de Logística	<pre>graph TD; A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE DE LOGÍSTICA]; style B fill:#ffff00;</pre>
Área a la que pertenece:	Logística	
Dependencia jerárquica:	Gerente General	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1. En relación a transportistas.

- ✓ Es el responsable de asignar cargas indicadas por el gerente de logística a los transportistas disponibles. Deberá coordinar el servicio mediante llamada telefónica.
- ✓ En época de baja de actividad, deberá llevar un cuaderno con la fecha de descarga de viajes realizados por algunos transportistas a fin de saber el orden de asignación de los viajes.
- ✓ Deberá coordinar, en conjunto con el administrativo de Logística, para una correcta designación del envío de transportes por servicios de manera de reducir el tiempo de espera en la carga de mercadería.
- ✓ Una vez que el transportista esté presente en la empresa, le deberá emitir, firmar y entregar los siguientes formularios:
 - Órdenes de carga
 - Órdenes de combustible
 - Anticipo de efectivo
- ✓ Deberá indicar a través de croquis o audios de WhatsApp cómo llegar al lugar de carga de mercadería cuando el transportista así lo requiera.
- ✓ Será el responsable de realizar seguimiento de viaje del transportista desde la empresa hasta la carga de mercadería y desde la carga hasta el destino final.
- ✓ Deberá resolver los problemas que se presentasen durante el viaje, entre ellos:
 - Problemas mecánicos de camiones.
 - Problemas con documentación: errores en carta de porte, remito, etc.
 - Problemas con mercadería: mala calidad, faltantes, etc.
 - Problemas con choferes.
 - Otros problemas.
- ✓ De presentarse un problema, deberá coordinar servicios adicionales al original para hacer llegar el servicio a destino.
En tal caso, deberá informar a los sectores afectados:
 - Responsable de Facturación
 - Responsable de Pagos
 - Administrativo de Logística
- ✓ Es el responsable de coordinar cargas de regreso de los camiones para evitar que los mismos vuelvan sin carga de mercadería.

3.2. En relación a clientes.

- ✓ Es el responsable de establecer, conjuntamente con el gerente de logística, tarifas de viajes no convencionales cuando el cliente así lo requiera. Para ello deberán tener en cuenta:
 - Kilómetros a recorrer.
 - Peso por tonelada de carga.
 - Producto a transportar.
 - Gastos de combustibles y fletes que incurrirán los choferes.
 - Estado y complicaciones de rutas a recorrer.

- Otras consideraciones.
- ✓ Deberá, en conjunto con el Gerente Comercial, determinar el volumen de cada carga según los requerimientos de servicio y disponibilidades de transporte.
- ✓ Deberá dejar constancia de la tarifa final pactada con el cliente vía WhatsApp o correo electrónico para evitar futuros problemas.
- ✓ Es el responsable de establecer comunicación con el cliente indicando el estado y ubicación de cada transportista.
- ✓ Es el encargado de brindar información pactada con el cliente al responsable de facturación o quien lo requiera, por consultas que surjan respecto al servicio.

3.3. En relación a la gestión de pago.

- ✓ Deberá llevar control de las órdenes de combustible y los anticipos en efectivo emitidos por él y por el administrativo de logística.
- ✓ Será el responsable de controlar en las órdenes de combustible y anticipos de efectivos, los siguientes aspectos:
 - Que se haya recibido solicitud de autorización para la emisión de órdenes de combustibles y adelantos de efectivos de aquellos que hayan sido emitidos por parte del Administrativo de Logística.
 - Que coincidan con estaciones de servicios en las cuales se tiene cuenta corriente.

3.4. En relación a inspecciones de organismos de contralor

- ✓ Tendrá bajo su responsabilidad el cumplimiento de la documentación correspondiente para el correcto viaje del transporte hasta destino. Ya sea, emitiendo la documentación necesaria o controlando la emisión realizada por el Administrativo Logístico.
- ✓ Tendrá bajo su responsabilidad la atención de cumplir con inspecciones que realicen al transporte, informando al Gerente General la situación de cada uno, si así lo requiriera.
- ✓ Informará sobre la evolución de la inspección, así como los riesgos que surgiesen.

3.5. En relación al análisis de cuentas

- ✓ Cuentas de clientes: Cuenta con todo el respaldo de la negociación con el cliente la cual debe poner a disposición de ser requerido por otra área. Además deberá identificar aquellos clientes que se mantienen fidelizados a la organización. Asimismo deberá imputar en la cuenta de clientes los servicios adicionales que se hayan incurrido en la prestación de servicio.
- ✓ Cuentas de proveedores: Deberá poner a disposición la información pactada con los proveedores e imputar las órdenes de combustibles y efectivos otorgados en la organización y estaciones de servicios.

3.6. En relación al fondo fijo

- ✓ Deberá controlar que los gastos sean razonables en lo referido a Órdenes de Combustibles y anticipos de efectivo.
- ✓ Será el responsable de verificar que se emitan y entreguen órdenes de servicio y anticipos de efectivo en forma oportuna.
- ✓ Deberá verificar que se haya entregado el dinero contra firma de comprobante interno que justifica la salida.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Jefe de Logística por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones.

GERENTE GENERAL

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCION DEL CARGO.....	68
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	68
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	68
3.1 EN RELACIÓN A TRANSPORTE RAÚL.....	68
4. HORARIO DE TRABAJO.....	70
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	70
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	70

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es el responsable de la gestión estratégica del negocio. Su principal función es la creación de una red de contacto con los interesados de la empresa (entidades bancarias, estaciones de servicios, proveedores varios, entre otros).

Funcionalmente responde a los socios de la organización.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Gerente General	<pre>graph TD; A[SOCIOS] --- B[GERENTE GENERAL];</pre>
Área a la que pertenece:	-	
Dependencia jerárquica:	Socios	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1. Tareas específicas

✓ Es el encargado de realizar análisis económicos financieros del negocio de intermediación. Para esto, deberá comprender las causas que provocaron altas y bajas en la actividad. Asimismo, deberá comparar el volumen de viajes realizados en diferentes meses

del mismo año (ej. Mayo 2021 vs. Junio 2021) y en mismos meses de años consecutivos (ej. Mayo 2020 vs. Mayo 2021) además de otras observaciones.

✓ Es el encargado de realizar negociaciones con estaciones de servicios donde mandará a cargar combustibles a los transportistas. Para ello, deberá pactar:

- Plazo y modalidad de pago (cheque, transferencia, y cant. de días)
- Disponibilidad de otorgar anticipos en efectivo.
- Bonificación obtenida por volumen de compra de combustible.

✓ Deberá comunicar al jefe y administrativo de logística las novedades que surgiesen en las negociaciones con estaciones de servicio. Deberá indicar la conveniencia de carga teniendo en cuenta las siguientes condiciones:

- Plazo de pago
- Punto de carga
- Disponibilidad de anticipo
- Stock

✓ Es el encargado de realizar negociaciones con entidades bancarias para la obtención de créditos. Deberá procurar la elección del banco que ofrezca mejores condiciones de pago.

✓ Será el responsable de la autorización y seguimiento de cobro de anticipos extraordinarios otorgados a transportistas. Para la autorización del anticipo solicitado deberá:

- Programar una reunión con el transportista con el fin de evaluar el motivo del anticipo.
- Solicitar cotizaciones a diferentes proveedores que puedan solucionar el problema del motivo de anticipo.
- Analizar la capacidad de pago del contratista
- Decidir o no la autorización del anticipo según sean las condiciones.

✓ Deberá realizar negociaciones por compra de cantidad con el Correo Postal.

✓ Es el responsable de la elección y contratación de compañías de seguros para el aseguramiento de una porción de los viajes realizados.

✓ En el caso de ocurrido un siniestro, deberá pactar la cobertura con la compañía de seguros y el monto a pagar (vinculada con el valor de la mercadería) a los clientes.

✓ Es el responsable de mantener vínculo con el estudio contable, conociendo la totalidad de servicios adquiridos y el desarrollo de los mismos.

✓ Es el responsable de las decisiones con respecto a la adquisición de telefonía móvil, aparatos electrónicos y otros productos y servicios extraordinarios.

✓ Deberá revisar y evaluar informes realizados por subordinados con destino Gerencia General.

✓ Deberá autorizar montos de dinero para la conformación de los fondos fijos del jefe y administrativo de logística.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Jefe de Estación por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descriptas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones descriptas en el punto 6 del presente manual de funciones.

RESPONSABLE DE FACTURACIÓN

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCION DEL CARGO.....	71
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	71
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	72
3.1 EN LO RELATIVO A LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN.....	72
3.2 EN LO RELATIVO A LA FACTURACIÓN DE LOS VIAJES REALIZADOS.....	72
3.3 EN RELACIÓN A REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS.....	74
3.4 EN RELACIÓN A INDICADORES DE GESTIÓN.....	74
4. HORARIO DE TRABAJO.....	74
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	74
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	74

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es el responsable de recopilar y procesar la información necesaria para emitir y entregar oportunamente, las facturas por los servicios realizados a los clientes.
Será responsable del archivo de todo soporte para la facturación.
Colaborar con las necesidades del gerente administrativo para la proyección de las disponibilidades.

Funcionalmente responde al Jefe Administrativo.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Responsable de Facturación	<pre>graph TD; A[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- B[RESPONSABLE DE FACTURACIÓN];</pre>
Área a la que pertenece:	Área Administrativa	
Dependencia jerárquica:	Gerente Administrativo	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1. En lo relativo a la documentación e información

- ✓ Diariamente, retira del departamento de logística el legajo del viaje, donde se resguardan los remitos y las cartas de porte con sus respectivos pesajes de balanza.
- ✓ El sistema permite identificar todas las cartas de porte generadas dentro de un DIA, por lo que, al momento de la recepción de la documentación física, se deberá realizar la "rendición" de las cartas de porte, junto con el personal de logística.

Rendición de Cartas							
		Desde el : 29/04/2021		Hasta el : 30/04/2021			
<input type="checkbox"/> Todas < F5 > o Doble Click para Ver Detalle							
Número	Incluir	Rendici	N° Orden	Tipo de Carga	Facturar A	Transportista	Usuario
0005-90055709	<input type="checkbox"/>		80.722	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	23 - CELIZ MIRANDA VICTOR CESA	EMILIO HERRER
0005-90055710	<input type="checkbox"/>		80.713	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	23 - CELIZ MIRANDA VICTOR CESA	EMILIO HERRER
0005-90055746	<input type="checkbox"/>	411	80.825	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-90055753	<input type="checkbox"/>	411	80.894	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-90055761	<input type="checkbox"/>	411	80.987	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-90055807	<input type="checkbox"/>	411	81.061	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-91630749	<input type="checkbox"/>		80.935	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1786 - PAEZ LUIS ARMANDO	EMILIO HERRER
0005-91630760	<input type="checkbox"/>		80.983	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1786 - PAEZ LUIS ARMANDO	EMILIO HERRER
0005-91825908	<input type="checkbox"/>	411	80.889	TRIGO	162 - CARGILL S.A.C.I (BANDERA)	1966 - REYNOSO OSCAR LORENZO	JULIAN PEREZ
0005-91848229	<input type="checkbox"/>	411	81.104	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-91886493	<input type="checkbox"/>	411	81.171	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-91886524	<input type="checkbox"/>	411	81.183	SOJA	2 - ACEITERA GENERAL DEHEZA S	1613 - SILVESTRE LUIS MIGUEL	EMILIO HERRER
0005-91899354	<input type="checkbox"/>	411	81.016	LENTEJA	291 - MOLINOS NUTRIRE S.R.L.	1727 - REYNOSO MATIAS EZEQUIE	FLAVIA PEREZ
0001-00032574	<input type="checkbox"/>	410	80.933	HARINA	9 - MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A	1467 - MOVANE LUIS ALEJANDRO	EMILIO HERRER
0001-00032805	<input type="checkbox"/>		81.034	HARINA	9 - MOLINO CAÑUELAS S.A.C.I.F.I.A	188 - HEREDIA EDUARDO WALTER	EMILIO HERRER

Registros Seleccionados : 0

Registros : 15 Sin Rendir : 5 Rendidos : 10

Estas rendiciones dan conformidad de la recepción de la documentación.

- ✓ En el caso de no contar con el documento físico se deberá indagar la causa y dar seguimiento a este viaje.
- ✓ Exportar del sistema el reporte de rendiciones realizado, firmar y hacer firmar al personal de logística dicho documento.
(Se debe indagar con la programadora del sistema si es posible exportar dicho reporte ordenado por cliente y nro. de de carta de porte.)
- ✓ Se debe identificar aquellos clientes que trabajan con facturas proformas y hacer seguimiento de las mismas vía página web, recepciones por correo postal, correo electrónico o teléfono.
La modalidad de trabajo del cliente se consultara en los "Datos del cliente" cargados por el área de logística en el sistema.

3.2. En lo relativo a la facturación de los viajes realizados

- ✓ Controla que, los datos cargados en el sistema respecto a tarifas, kilos, destinatarios de la carta de porte (debe ser transportista), etc. sean los correctos. Este control se realizará cotejando:
 - Planilla de precios firmada por el gerente de logística vs tarifa registrada en el sistema.

- Cantidades registradas en el sistema vs las cantidades registradas en la carta de porte y pesajes de balanza incluidos en el legajo.
- Datos del cliente.

Conceptualmente se deberá facturar la información provista de la carta de porte.

- ✓ Previo a realizar las facturas del servicio deberá considerar:
 - Tipo de cliente
 - Discriminación de conceptos adicionales al servicio pactado
 - Facturación de todos los servicios individuales en conjunto
 - Envío de factura vía mail, correo postal o por cadete a domicilio
 - Pedir facturas proformas a clientes si se correspondiese.
- ✓ Deberá controlar las características de facturación por cliente, esta información se encuentra detallada en el sistema, bajo la responsabilidad del área de logística.
- ✓ Divide la documentación por cliente y modalidad de entrega de la factura (físico, mail, o correo postal).
- ✓ Controla prioridades de emisión de facturas según fechas de pago y condiciones establecidas en la factura según el contrato con el cliente (pago a 15, 30 días fecha factura)
- ✓ Emisión de las facturas a los clientes a través del sistema que se encuentra vinculado con la página de AFIP.
- ✓ Sera responsabilidad del auxiliar de facturación la emisión de las notas de crédito y notas de débito a los clientes.
 - NC: Bonificaciones o descuentos en los viajes facturados, o cancelaciones de facturas incorrectas.
 - ND: Conceptos adicionales a cobrar a los clientes por demoras en los pagos, diferencias por tipos de cambio, cambios de precios o condiciones.

Todas las notas de crédito y débito emitidas deberán ser autorizadas bajo firma por la gerencia general. Se deberá armar un legajo con la documentación vinculada a la emisión de estos documentos.

- ✓ Se debe escanear y digitalizar la toda la documentación enviada a los clientes.
- ✓ Sera su responsabilidad el envío de las facturas a los clientes y seguimiento de las mismas hasta la confirmación de la recepción.

Emisión	Vencimiento	N° Comprobante	Importe	Incluir
26/04/2021	11/05/2021	FV A-0005-00011954	23.959,94	<input type="checkbox"/>
28/04/2021	13/05/2021	FV A-0005-00011958	159.586,90	<input type="checkbox"/>
28/04/2021	13/05/2021	FCE A-0005-00000737	228.886,02	<input type="checkbox"/>
28/04/2021	13/05/2021	FCE A-0005-00000738	255.455,20	<input type="checkbox"/>
29/04/2021	14/05/2021	FV A-0005-00011995	50.103,68	<input type="checkbox"/>

Registros: 5 Seleccionados: 0 \$ 0,00

- ✓ Programación y coordinación para envío de facturas a los clientes.

3.3. En relación a realización de otros trabajos

- ✓ Será el responsable del armado del legajo del cliente, su resguardo y archivo, en biblioratos destinados para tal fin por cliente Y por fecha.
- ✓ Recepción y análisis de los reclamos realizados por los clientes, respecto a las facturas emitidas.
- ✓ Emisión de "Facturación de concepto": Es el tipo de factura a emitir desde el sistema sin tener documentación vinculada a un viaje.

Para la emisión de estos documentos se necesitara el consentimiento y autorización del gerente administrativo o gerente de logística bajo firma, e indicando el motivo de emisión de la misma.

- ✓ Control de saldos de clientes.
- ✓ Propuestas de mejoras para el área.

3.4. En relación a indicadores de gestión

- ✓ Reporte de viajes realizados en la semana bajo análisis, con el detalle del estado de facturación, tipo de factura y fecha estimada de cobranza. Destinatario: Gerencia General.
- ✓ Reporte de proformas facturadas semanal donde se detallaran las facturas proformas emitidas y las pendientes de emitir
- ✓ Archivo físico de legajos de clientes a los cuales no se envía la documentación de los viajes.
- ✓ Carpeta de precios autorizados bajo firma por el gerente de logística.
- ✓ Carpeta con registros de los conformes de recepción emitidos, ordenados cronológicamente.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Jefe de Administración por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descriptas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones.

ADMINISTRATIVO CONTABLE

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCION DEL CARGO	75
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS	76
3.1 EN RELACIÓN A BANCOS	76
3.2 EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE COBRANZAS.....	77
3.3 EN RELACIÓN A LA GESTIÓN CON LA COMPAÑÍA DE SEGUROS	77
3.4 EN RELACIÓN A OTRAS TAREAS	78
3.5 EN RELACIÓN A INDICADORES DE GESTIÓN	78
3.6 EN RELACIÓN A LA DOCUMENTACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.7 EN RELACIÓN AL CONTROL DE LOS SERVICIOS REALIZADOS;	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.8 EN RELACIÓN A OTRAS TAREAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4. HORARIO DE TRABAJO.	78
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.	78
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD	79

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es la persona encargada de realizar oportunamente las cobranzas a los clientes. Deberá realizar tareas de conciliaciones bancarias y soporte administrativo.

Funcionalmente responde al Jefe de Administración.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Administrativo	<pre>graph TD; A[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- B[ADMINISTRATIVO];</pre>
Área a la que pertenece:	Área Administrativa	
Dependencia jerárquica:	Gerente Administrativo	
Categoría profesional:	Contador / Lic. En Administración	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1. En relación a Bancos

- ✓ Será su responsabilidad realizar la conciliación bancaria diariamente.
Para esta tarea deberá exportar de la página web el extracto de los bancos con los que opera la Empresa, y cotejar con lo registrado en la contabilidad.
- ✓ Deberá verificar que los débitos y créditos registrados por el Banco sean correctos:
 - Control de que los cheques librados coincida respecto a numeración, fecha, importe, destinatario.
 - Control de los débitos por préstamos concedidos.
 - Control de gastos debitados por el banco
 - Otros débitos
 - Verificación de las acreditaciones por transferencias de clientes. Identificación de cliente, importe, fecha de ingreso, etc.
 - Depósitos generados por los socios.
 - Otros ingresos
- ✓ Una vez determinadas las diferencias, dividirá en partidas de ajuste y partidas conciliatorias.
 - Partidas de ajuste: Movimientos que se encuentran registrados en el Banco pero no fueron registrados en la contabilidad. Ej. Comisiones y gastos bancarios.
 - Partidas conciliatorias: Movimientos registrados en la contabilidad pero no ingresadas en el Banco. Ej. Cheques no vencidos.
- ✓ Deberá realizar las registraciones pendientes en el sistema, en cuanto a salida e ingreso de los fondos, de modo tal que el mismo refleje la realidad.

3.2. En relación a la gestión de cobranzas

Sera el responsable de la gestión integral de las cobranzas a los clientes.
Para ello, deberá analizar los saldos de las cuentas de los clientes diariamente:

- ✓ Diariamente ingresar a la cuenta de los clientes para verificar el saldo de los mismos.
- ✓ Controlará las facturas pendientes de cobro
- ✓ Identificara si existen cobranzas y facturas pendientes de imputación en las cuentas.
- ✓ Verificara (producto de la conciliación bancaria) si existiesen transferencias al banco que no fueron registradas en las cuentas de los clientes.
- ✓ Deberá tener comunicación constante con el responsable de facturación.
- ✓ Una vez determinados las facturas pendientes de cobro, deberá comunicarse con los clientes para gestionar su pago.
- ✓ Sera su responsabilidad llevar al día los saldos de los clientes, gestionar las cobranzas pendientes y mantener una comunicación con éstos.
- ✓ Debe controlar y hacer seguimiento adecuado del historial de cada cliente.

3.3. En relación a la gestión con la compañía de seguros

✓ El día 15 de cada mes, deberá emitir la planilla con el detalle de los viajes realizados para enviar a la compañía de seguros.
Para ello deberá:

1. Entrar al sistema: Logística → Carga → Informes → Cliente
(Donde se consultara las cartas de porte registradas en el sistema)
2. Exportar dicha planilla a Excel y filtrar la información necesaria
3. La planilla a presentar deberá contener la siguiente información:

Fecha de la carga	Tipo de mercadería	Nro. de Carta de Porte	Cantidad (Kilos cargados)	Chofer del viaje	Distancia en Km	Origen	Destino	Precio

4. Para el cálculo de la información a presentar, se divide la póliza anual contratada en 12 meses. Esta información es provista por el jefe administrativo.
- ✓ Envío de la planilla a la aseguradora.

3.4. En relación a otras tareas

- ✓ De forma mensual, realiza el control de las retenciones emitidas a los proveedores, cotejando el documento físico (constancias de retención) vs las registradas en el sistema, a fin de determinar que no existan diferencias entre ambas.
Adjunta el reporte del sistema con sus respectivos certificados y archiva en un bibliorato destinado a tal fin, para responder ante inspecciones.
Esta información es provista por el jefe administrativo.
- ✓ Asistencia a otros sectores.
- ✓ Recepción y archivo de los impuestos vinculados a los socios. (F 931, Sindicato, Salud Publica, IIBB, IVA, Ganancias, Recibos de sueldos, Retenciones varias, otros)

3.5. En relación a indicadores de gestión

- ✓ Será responsable de emitir informes semanales de la gestión de cobranzas.
Destinatario: Gerencia General.
Debera tener una comunicación con el encargado de facturación para emitir el reporte mencionado en forma conjunta.
- ✓ Estado de Antigüedades de los saldos: Se muestra el tiempo de las cuentas por cobrar por cliente y las probabilidades de cobro o de convertirse en incobrables.
- ✓ Causas de Morosidad: Informe de gran importancia, porque debe de mostrar las causas o factores que inciden en la deficiencia del cobro. En este caso se debe aplicar acciones correctivas y observar los resultados en el siguiente mes, sino los cambios esperados se deberá cambiar el plan hasta que reduzca la deficiencia.
- ✓ Deberá generar un resumen mensual de los movimientos de bancos, para ser presentado ante el gerente administrativo.
- ✓ Deberá registrar los impuestos de los socios en una planilla para el envío a los mismos.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Gerente General por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descriptas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones descritas en el punto 5 del presente manual de funciones.

GERENTE GENERAL

INDICE DE CONTENIDOS:

1.	DESCRIPCION DEL CARGO.....	79
2.	DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	80
3.	RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	80
3.1	EN RELACIÓN A LA GESTIÓN FISCAL.....	80
3.2	EN RELACIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA.....	80
3.3	EN RELACIÓN A LA REGISTRACIÓN CONTABLE DE OPERACIONES.....	81
3.4	EN RELACIÓN AL ANÁLISIS DE CUENTAS.....	82
3.5	EN RELACIÓN A GESTIÓN DEL PERSONAL.....	82
3.6	EN RELACIÓN A INFORMES PARA EL GERENTE GENERAL Y SOCIOS.....	83
3.7	EN RELACIÓN A REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS.....	84
4.	HORARIO DE TRABAJO.....	84
5.	SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	84
6.	ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	84

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es el responsable de la actualización y el control del sistema de contabilidad de la empresa, y del análisis de cada una de las cuentas que lo componen.

Realiza la liquidación y pago de impuestos y liquidación de sueldos. Esta información servirá de base para informes mensuales contables y financieros. Es la persona encargada de manejar, coordinar y supervisar todas las funciones del área administrativa – contable. Es el responsable de velar por el correcto funcionamiento de la organización.

Funcionalmente responde al Gerente General.

2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Gerente Administrativo	<pre>graph TD; A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE ADMINISTRATIVO];</pre>
Área a la que pertenece:	Área Administrativa Contable	
Dependencia jerárquica:	Gerente General	
Categoría profesional:	Contador/Lic. en Administración	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1. En relación a la gestión fiscal

- ✓ Será responsable de controlar la generación y/o liquidación de los impuestos:
 - IVA
 - Ingresos Brutos Tucumán y otras jurisdicciones.
 - Convenio Multilateral.
 - Retenciones (SICORE).
 - Impuestos municipales de Tucumán y otras jurisdicciones.
 - Otros impuestos por los cuales la Empresa resulten obligados.
- ✓ Preparar la información para las DDJJ de ganancias de los socios de la Empresa.
- ✓ Será responsable de presentar la DDJJ mensuales o subperiodicas que la legislación pertinente establezca.
- ✓ Será su responsabilidad mantener actualizado los registros de proveedores, en relación a los aspectos fiscales, de forma que las retenciones fiscales se realicen en forma correcta.
- ✓ Informar al estudio contable las retenciones a realizar a los transportistas.
- ✓ Será responsable del archivo de la documentación relativa a impuestos.

3.2. En relación a la gestión financiera

- ✓ Efectuar proyecciones de fondos de la empresa.

- ✓ Formulación de propuestas a la dirección por conveniencias de inversión.
- ✓ Verificar la razonabilidad de los fondos de tesorería informados.
- ✓ Seguimiento de las operaciones de financiamiento. (Cheques descontados, tasa, días, etc.)
- ✓ Será responsable de verificar que las rendiciones del fondo fijo se realicen:
 - En forma correcta.
 - Que existan comprobantes de respaldo.
 - Que los gastos realizados se encuentren dentro de los parámetros definidos por la Empresa.
- ✓ Verificar que se registren la totalidad de los gastos realizados.
- ✓ Será responsable de elaborar la normativa interna (Memos) donde se indicaran las modalidades, límites de gastos, tipos de gastos, tipos de comprobantes, etc.

3.3. En relación a la registración contable de operaciones

- ✓ Es responsable de verificar que se realicen los registros relacionados con los movimientos de fondos, vinculados con:
 - Ingresos de fondos.
 - Egresos de fondos.
 - Transferencias de fondos.
- ✓ Es el responsable de verificar que los movimientos bancarios se registren en forma oportuna,
 - Débitos por pagos de haberes.
 - Acreditaciones bancarias en todos sus orígenes.
 - Débitos por gastos bancarios, IVA, comisiones, etc.
 - En general, será quien supervise la registración de todos los movimientos generados en bancos.
- Es el responsable de verificar la correcta registración de devengamientos impositivos:
 - Determinación y devengamiento del Impuesto a los IIBB
 - Determinación y devengamiento de los impuestos municipales.
 - Determinación y devengamiento de la posición neta del IVA.
 - Determinación y devengamiento del Impuesto a las Ganancias.
 - Determinación y devengamiento del Impuesto a los Bienes Personales.
 - Devengamientos de las formas de pagos solicitadas a los entes fiscales o previsionales.
 - Otros devengamientos fiscales.
- ✓ Registración de los ajustes con motivo del cierre de ejercicio:
 - Constitución de la previsión para deudores incobrables.
 - Amortizaciones de los bienes de uso de la Empresa.
 - Devengamiento de intereses de deudas bancarias.
 - Ajustes propuestos por Auditoría.
- ✓ Control y corrección de las registraciones realizadas por el administrativo.
- ✓ Realizar los ajustes que surgen del análisis de cuentas.

3.4. En relación al análisis de cuentas

Es el responsable máximo del control de las siguientes cuentas:

- ✓ Cuentas de clientes:
 - Deudores en cuentas corrientes.
 - Deudores refinanciados.
 - Intereses a devengar.
 - IVA respectivo.
 - Otros Créditos a cobrar por Ventas.
 - Cheques en Gestión Judicial.
 - Cuentas de ingresos relacionadas (intereses cobrados, etc.)

- ✓ Cuentas de proveedores.

- ✓ Cuenta de Fondo Fijo.

- ✓ Cuentas bancarias.

- ✓ Cuenta de cheques.

- ✓ Cuentas de haberes:
 - Análisis de la cuenta Haberes a Pagar.
 - Análisis de las cuentas Anticipos al Personal y Préstamos al Personal.
 - Análisis de la cuenta F931.
 - Análisis de las cuentas ART.
 - Análisis de las cuentas de egresos relacionadas (sueldos, indemnizaciones, cargas sociales).

- ✓ IVA:
 - IVA Crédito Fiscal.
 - IVA Posición Neta.
 - Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios
 - IVA Débito fiscal.

- ✓ Cuentas Gastos a Imputar, Transferencias entre empresas y Gastos Pagados por Adelantado.

- ✓ Cuentas otras Obligaciones a Pagar.

- ✓ Ingresos declarados (DDJJ) versus ingresos contables.

- ✓ Supervisión sobre las conciliaciones realizadas por el administrativo.

- ✓ Control y corrección de las registraciones realizadas por el auxiliar administrativo, tesorero y administrativo de logística:
 - Pagos.
 - Cobranzas.
 - Liquidación a choferes.

3.5. En relación a gestión del personal

Tendrá bajo su responsabilidad el control de la gestión integral de sueldos realizadas por el estudio contable, esto implica el control de:

- ✓ Novedades mensuales (se deben incluir los descuentos por faltantes en las rendiciones).
- ✓ Correcta liquidación de conceptos
- ✓ Correcta emisión de los recibos de haberes.
- ✓ Correcta emisión del libro de remuneraciones.
- ✓ Será responsable de las altas temprana, así como la supervisión de informar las bajas del personal.
- ✓ Será responsable de controlar los anticipos al personal, tomando los parámetros definidos por la empresa para cada tipo de anticipos, préstamo o créditos.
- ✓ Atención de inspecciones que se realicen en la Empresa, vinculadas con el área de personal.
- ✓ Controlar que los legajos del personal se lleven en forma adecuada.
- ✓ Verificar que los montos mensuales de haberes a pagar sean los correctos.
- ✓ Verificar que los montos mensuales de cargas sociales, (F931, sindicatos, y otros impuestos), sean por los montos correctos.
- ✓ Responsable del control de anticipos otorgados al personal, así como verificar las conciliaciones de las cuentas respectivas.
- ✓ Responsable de verificar que se realicen las presentaciones y cobros de reintegros de ART, así como toda documentación que esta solicite.
- ✓ Para el caso de empleados que deban desvincularse, será el responsable de verificar el correcto cálculo de los montos a liquidar.
- ✓ Será responsable de gestionar los acuerdos por despidos ante la secretaria de trabajo.
- ✓ Será el responsable de gestionar y entregar al empleado la certificación de servicios y la baja de Afip.
- ✓ Es el responsable que las liquidaciones de haberes y cargas sociales mensuales y finales, se realicen en forma correcta y oportuna.
- ✓ Controlará la registración en el sistema.

3.6. En relación a informes para el Gerente General y socios

- ✓ Informe mensual de movimientos contables (cuentas patrimoniales y de resultados).
- ✓ Informe mensual resumen de ingresos y egresos.

- ✓ Resumen mensual de los movimientos contables para control presupuestario.
- ✓ Resumen mensual de los movimientos financieros para control presupuestario.

3.7. En relación a realización de otros trabajos

- ✓ Atender a los requerimientos de la gerencia.
- ✓ Brindar los informes que la gerencia solicite.
- ✓ Emisión de los libros Diario General, Inventarios y Balances.
- ✓ Emisión de los libros fiscales exigidos por el ente de control.

- ✓ Otorgar documentación organizacional al Jefe de Logística cuando algún cliente así lo requiera.

4. HORARIO DE TRABAJO.

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Gerente General por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

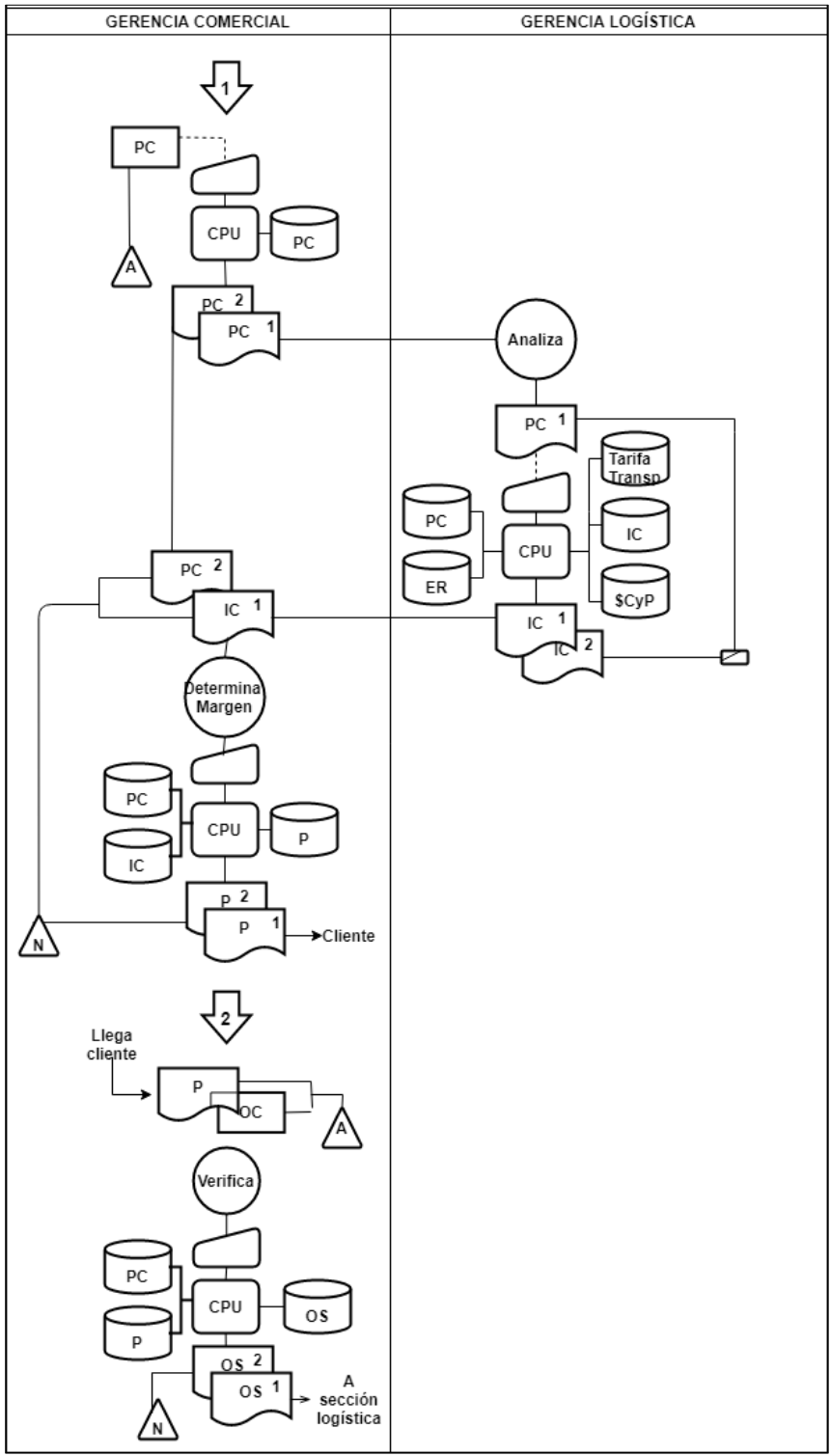
El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descriptas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD

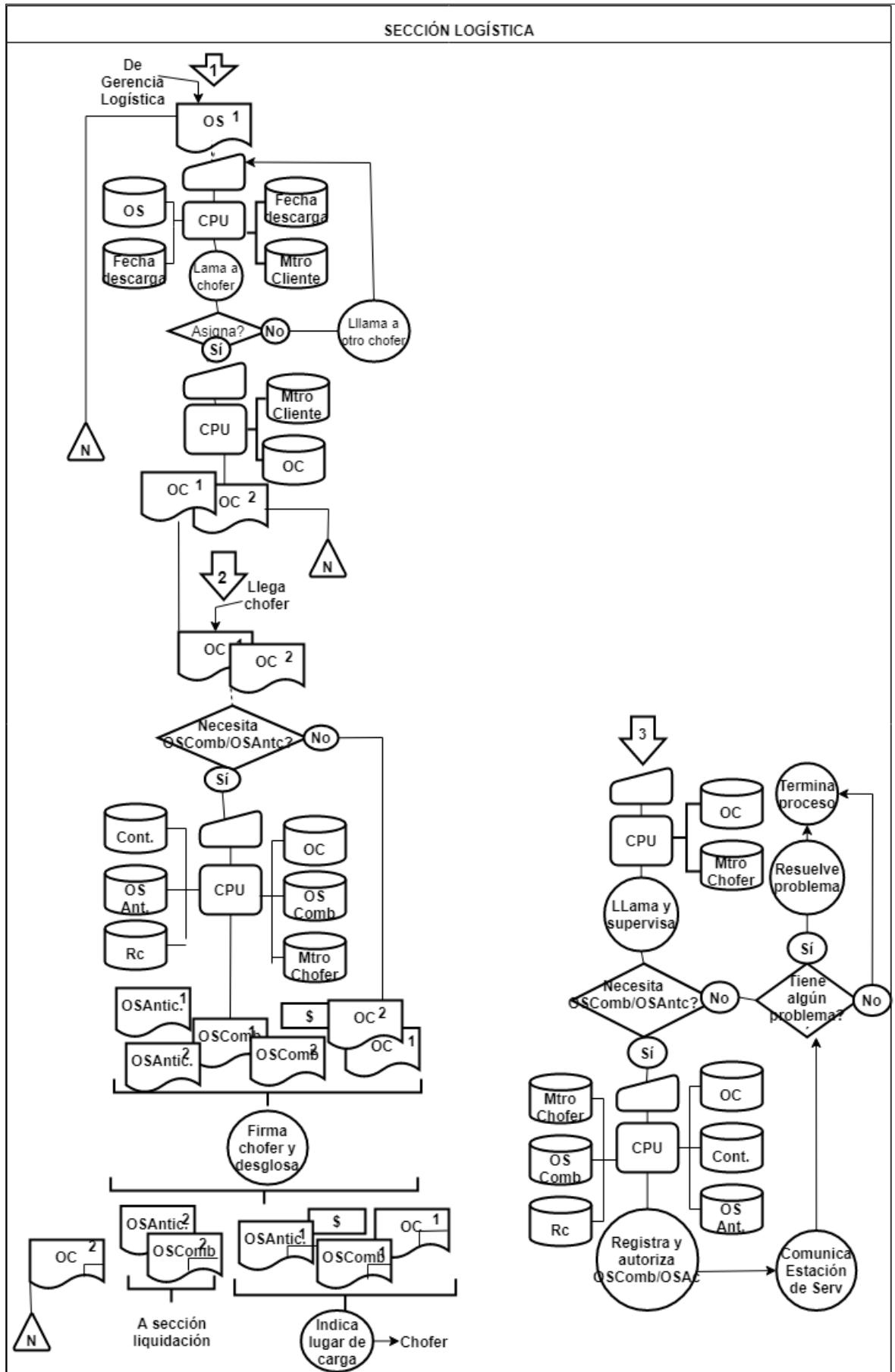
Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundíendolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones descriptas en el punto 5 del presente manual de funciones.

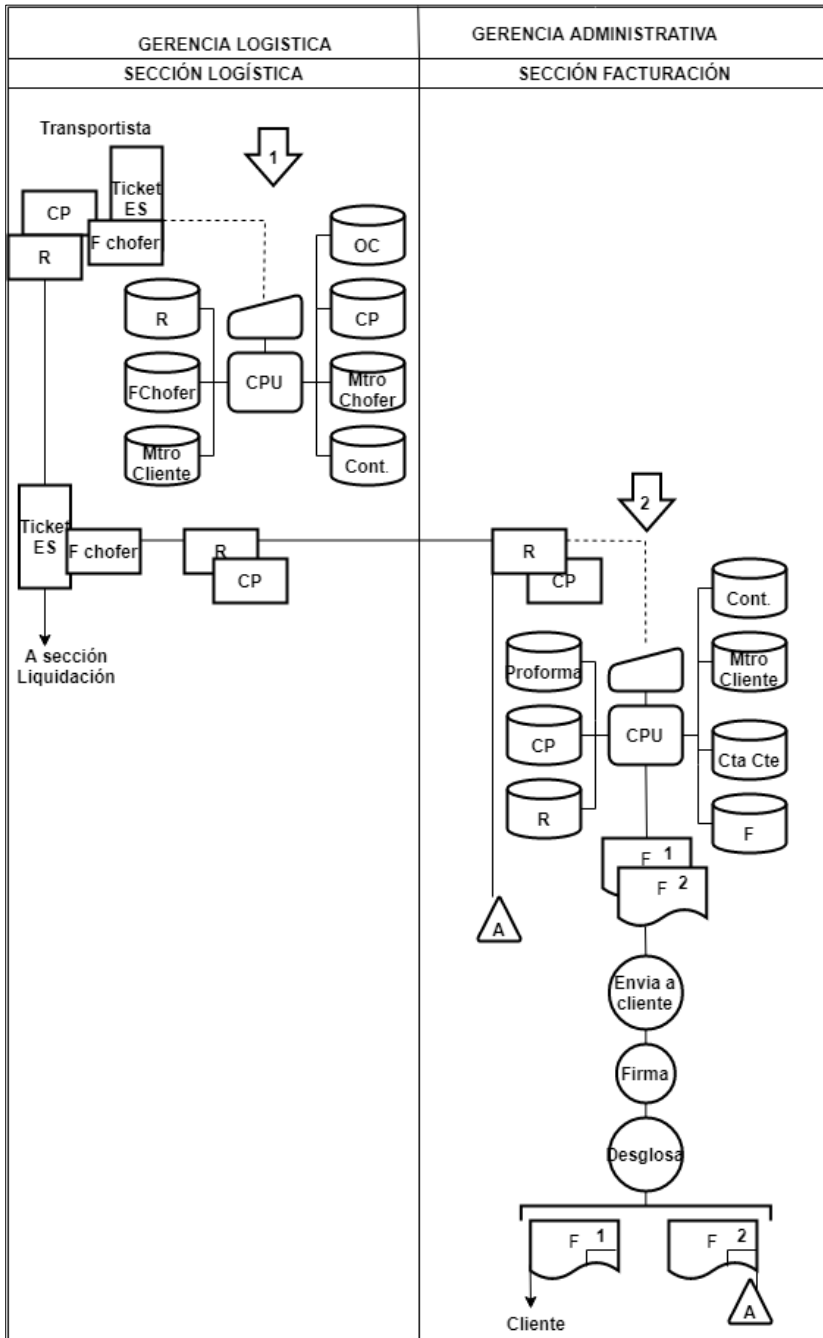
Anexo 3: Cursogramas
 Proceso de presupuestación de servicios



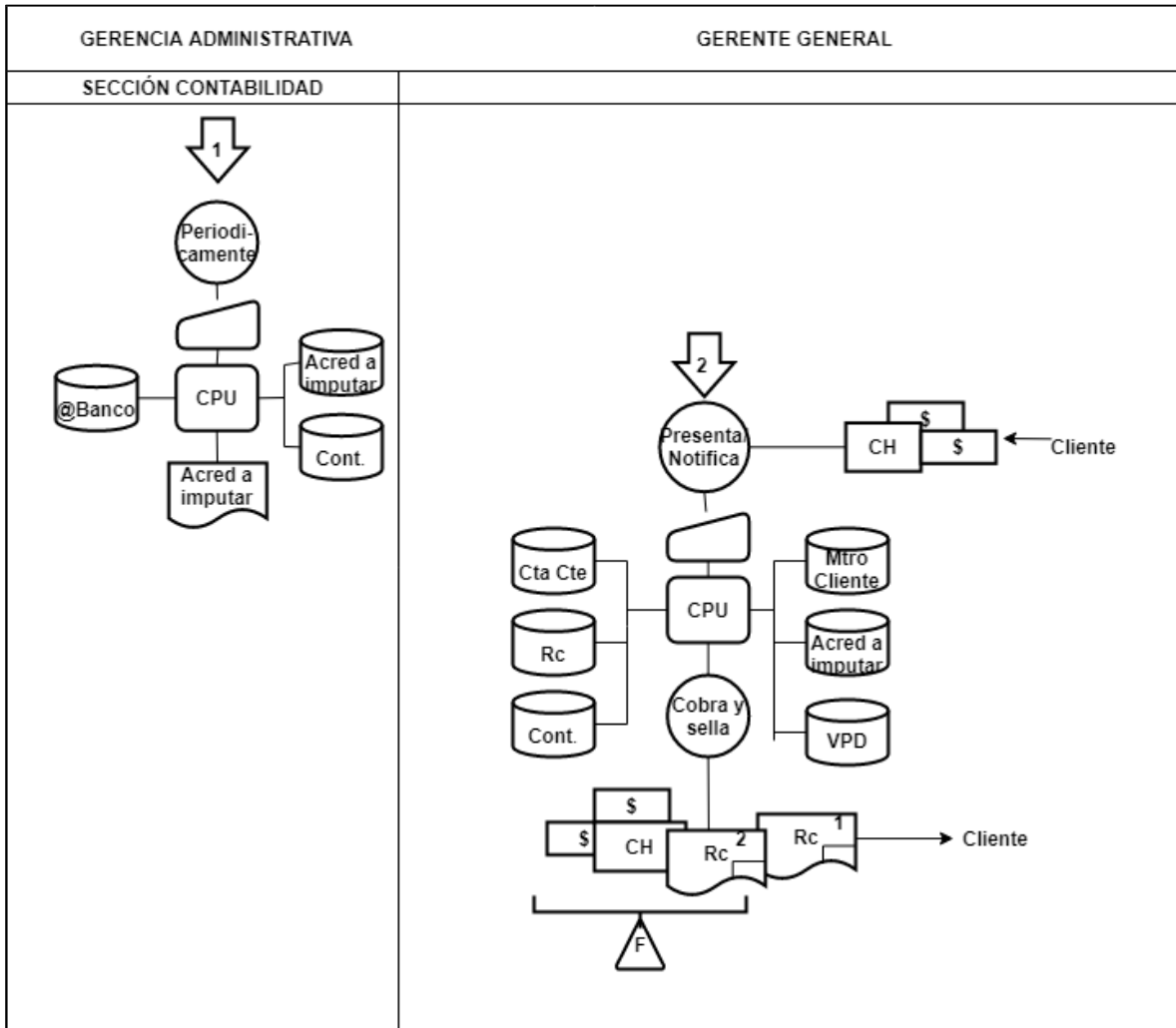
Proceso de prestación de servicios



Proceso de facturación del servicio



Proceso de cobranzas al cliente



Anexo 4: Matrices Administrativas

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Presupuestación de servicios	Recepción del pedido del cliente	Gerencia Comercial		-PC	Recepción y registración del PC en el sistema	-PC	-PC 1y2
					Emisión de pedido de cliente original y duplicado		
					Envío de pedido de cliente original a gcia logística		
					archivo de cliente emitido por el cliente		
	Asignación de costos	Gerencia Logísticas	-PC -Especificac. de ruta -\$ de comb. y peajes -Tarifa del transportista	-PC	Recepción del PC	-Informe costos	-Informe costos 1y2
					Consulta de estado de ruta, precio de combustible y peajes		
					Emisión de informe de costos		
	Generación del presupuesto	Gerencia Comercial	-PC -Informe costos	-PC -Informe costos	Recepción del pedido del cliente e informe de costos	-Presup	-Presup. 1y2
					Determinación del margen de ganancia		
					Emisión y entrega de presupuesto al cliente		
	Generación de Orden de servicio	Gerencia Comercial	-Presupuesto -PC	-Ord. Com -Presup. firmado	Recepción de OC del cliente	-Orden de servicio	-OS 1y2 -Orden de compra -Presup firmado
					Verifica que coincida con el presupuesto y el pedido del cliente		
Emisión y entrega de OS original a sección logística							
Archivo de OS2 según numeración							

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Prestación de servicio de flete	Asignación de viajes a choferes	Sección Logística	-Mtro. Chofer -Fecha de descarga	-Orden de carga	Recepción de OS emitida en gcia comercial	-Orden de carga	-Orden de servicio -Orden de carga 1y2
					Verificar disponibilidad de chofer		
					Observar y asignar viajes según archivo de fecha de descarga		
					Emisión de orden de carga		
	Despacho a planta de clientes	Sección Logística	-Orden de carga -Maestro chofer	-Orden Carga 1y2	Emisión de orden de carga, orden de servicio de anticipo y orden de servicio de combustible	-OS Comb -OS Anticipo -Contab	-Orden de carga 1y2 firmadas -OS Anticipo 1y2 firmadas -OS Comb. 1y2 firmadas
					Entrega de OC, OSComb, OSAnt y efectivo al chofer bajo firma correspondiente		
					Archivo de OC duplicada según numeración		
					Envío de OSComb y OSAntic duplicado a sección facturación		
	Seguimiento de choferes	Sección Logística	-Orden de carga -Mtro chofer		Observar viajes que se están realizando	-Contab -OS Anticipo -OS Comb -Recibo trans.	-OS Anticipo 1y2 -OS Comb. 1y2
					Llamar a respectivos choferes para su supervización		
					Resolver problemas que se presentaran		
					Emitir, autorizar y registrar órdenes de servicio de anticipo y órdenes de servicio de combustible cuando el chofer así lo requiera		
				Enviar OSComb/OSAc autorizada vía mail y/o whatsapp a estación de servicio			

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Facturación del servicio	Registración de factura del chofer, carta de porte/remito	Sección Logística	-Orden de carga	-Ticket ES -Carta de porte/Remito -Factura del chofer	Recepción de documentos al chofer	-Carta de porte/Remito -Factura del chofer -Contab -Mtro cliente -Mtro chofer	-Ticket ES -Carta de porte/Remito -Fact. del chofer
					Registrar de factura y carta de porte/remito		
					Enviar ticket de estación de servicio y Factura del chofer a sección liquidación, remito/carta de porte a sección facturación		
	Facturación del servicio	Sección facturación	-Carta porte/Remito -Proforma	-Remito/CP	Emisión de factura de servicios	-Factura -Cta cte -Maestro cliente -Contabilidad	-Factura 1y2 firmadas -Remito/CP
					Envío de factura al cliente asegurando la conformidad de recepción		
					Archivo de factura duplicada por orden alfabético del cliente		
					Archivo de carta de porte/ remito		

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cobranzas al cliente	Registración de acreditación bancaria	Sección contabilidad	-@Banco		Periodicamente entrar a la página de bancos para observar los cheques que ingresaron	-Acred a imputar -Contab.	-Acred a imputar
					Archivar los doc emitida en forma cronológica		
	Registración de la cobranza	Gerente General	-Mtro clientes	-Cheque -Efectivo	Atención al cliente física y digitalmente	-Acred a imp -Contab. -VPD -Recibo -Cta Cte	-Cheque -Efectivo -Recibo firmado
					Cobro de cheques/efectivo		
				Emisión y firma del correspondiente recibo			

Anexo 5: Matrices de control

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Presupuestación de viajes	Recepción del pedido del cliente	Registrar la totalidad de los pedidos del cliente con los datos correctos	Operacional	Olvidar cargar pedidos del cliente	Realizar cruce de pedidos recibidos de forma física y electrónica vs. Pedidos registrados en el sistema	Procesos
					Sellar los pedidos al momento de ser registrados	Procesos
				Registrar pedidos del cliente con especificaciones incorrectas	Verificar en el sistema que el nombre del cliente, fecha del pedido, mercadería a transportar, origen y destino del viaje coincidan con el pedido del cliente	Procesos
	Asignación de costos	Considerar la totalidad de costos actualizados de los pedidos del cliente	Operacional informativo y cumplimiento	Olvidar considerar conceptos de costos	Establecer conceptos de costos que deban ser completados obligatoriamente para la emisión del informe de costos	Sistemas
				Asignar costos desactualizados	Verificar mediante el sistema que los precios a asignar tengan una antigüedad menor a dos semanas	Sistemas
	Generación de presupuestos	Determinar presupuesto de acuerdo al margen correcto y en relación a PC e IC correspondientes	Operacional informativo y cumplimiento	Determinar presupuesto a PC y/o IC incorrecto	Vincular el PC con sus respectivos IC y presupuesto	Operacional
					Verificar mediante sistema que PC e IC se encuentren vinculados	Sistemas
				Asignar margen de gcia incorrecto	Verificar que el margen asignado corresponda al estipulado en las políticas de presupuestación	Operacional
	Generación de Orden de Servicio	Emitir OS bajo presupuesto firmado por el cliente u OC con iguales condiciones que el presupuesto	Operacional e informativo	Emitir OS bajo OC diferente al presupuesto	Verificar en el sistema que la orden de compra coincida con el presupuesto y el pedido de compra	Operacional
				Carecer de respaldo de la compra realizada por el cliente	Archivar órdenes de compra del cliente o presupuesto firmado como respaldo de la compra realizada	Operacional

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Prestación del servicio del cliente	Asignación de viajes a transportistas	Asignar cargas al contratista que corresponde según el orden del listado de fechas descargas cumpliendo con la reglamentación	De información y cumplimiento	Asignar cargas a transportistas/choferes que ni cuenten con la documentación actualizada	Impedir sistemáticamente la emisión de orden de carga cuando la fecha de vigencia de la documentación requerida (carnet municipal, nacional, psicofísico) se encuentre expirada	Sistema
				Asignar carga a contratista incorrecto según el orden de fecha de descarga	Contar con registro sistemático el orden de asignación de fletes	Sistema
	Despacho a planta del cliente	Otorgar la documentación y recursos necesarios para la consecución del servicio de flete	Operacional	Que los comprobantes OSComb y OSAntic no se encuentren firmados por el chofer	Entregar dinero posterior a la firma del chofer	Operacional
				Que el saldo del fondo fijo no se justifique con los comprobantes emitidos	Realizar arque de caja justificando con órdenes emitidas	Operacional
	Seguimiento del viaje	Realizar seguimiento de las unidades de transporte garantizando seguridad y atención a las mismas	Operacional	No localizar las unidades	Solicitar número de contacto de persona cercana para localizar su ubicación	Operacional
				Emitir/registrarse doble OSComb-OSAntic del mismo pedido por personas distintas	Restringir el acceso del sistema de emisión de órdenes de servicio al administrativo de logística	Sistema

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Facturación del servicio	Registración de carta de porte/remito y factura del chofer	Registrar datos de carta de porte/remito y factura del transportista correcta y oportunamente	Operacional	Calcular monto de descuento por faltantes de cereales expuestos en carta de porte de forma inadecuada	Programar porcentaje de tolerancia en el sistema de forma que al introducir cantidad de tn de origen y destino, se exhiben de manera automática la cantidad de tn que superan el mgen de tolerancia y que se deben descontar al chofer	Sistema
				Registrar varias veces la misma carta de porte y/o factura del chofer	Programar el sistema de modo tal que no se permita la registración de una factura/carta de porte cuando ya se encuentre registrada	Sistema
	Emisión de factura de servicio	Emitir y enviar factura de servicio al cliente oportunamente	Operacional	Emitir factura de manera/medio equivocado	Observar en archivo maestro cliente la forma a emplear en la facturación (con o sin proforma) y el medio de envío (físico o digital)	Operacional
				Inexistencia de respaldo de entrega de factura	En caso de envío físico de factura de servicio, se deberá emitir factura original y duplicada y entregar original al chofer bajo firma de conformidad de recepción	Operacional
					Archivar factura duplicada con firma de recepción del cliente de forma numérica	Operacional

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Cobranzas al cliente	Registración de la acreditación bancaria	Detectar y registrar oportuna e íntegramente toda acreditación bancaria	Operacional e informativo	No detectar la totalidad de acreditaciones bancarias	Verificar diariamente el homebanking de la empresa para detectar posibles acreditaciones	Procesos
				Que se manipule la información del home banking o se efectúen transacciones fraudulentas	Establecer claves de acceso restringido al home banking de manera tal que sólo el gerente administrativo puedan acceder al mismo	Sistemas
	Registración de la cobranza	Registrar adecuadamente las cobranzas efectuadas a los clientes	Operacional e informativo	Omitir la registración de las cobranzas o realizar registraciones por montos	Corroborar que el monto a registrar coincida con el depósito efectuado por el cliente.	Procesos
				Inexistencia de un respaldo documental de al cobranza	Corroborar que al registrar la cobranza se emitan los correspondientes recibos de cobranzas.	Procesos

