



Departamento de Auditoria y Control Interno 2014

Trabajos realizados durante el 2014 por los miembros activos del departamento

AGRADECIMIENTO

Durante el 2014 se planteó al Departamento de Auditoria y Control Interno el tratamiento de una serie de temas relacionados a la misma operación en sus distintos aspectos, en general temas complementarios a los ya tratados durante el 2013 y que figuran en este mismo sitio. Teníamos como objetivo el tratamiento de no menos de 3 tareas y se llegó a completar dos de ellas que fueron:

Módulo 1-2014 Indicadores a utilizar por el mismo Departamento de Auditoria y control Interno que colaboren en la medicion y performance operativa. En realidad este trabajo es complementario del trabajo ya publicado en el 2013

Módulo 2-2014 Programa y controles sobre Mantenimiento de Flota

Los trabajos que en cada módulo se han recibido y analizado en forma asociada figuran en forma adjunta y por sus contenidos se entiende que los mismos serán muy útiles al resto de los asociados de la Camara para el tratamiento de esos mismos temas. En el trabajo M1 han participado dos empresas y en el trabajo M2 han participado 3 empresas, todas socias de la Camara. Pero todo el resto de los miembros han participado dando ideas y leyendo los materiales presentados

Personalmente e Institucionalmente nuevamente queremos agradecer el esfuerzo realizado por este Departamento durante el 2014 donde si bien se han tratado la mitad de los modulos respecto al 2013, pues ha existido menor participación y además resulta cada vez más difícil hallar problemáticas comunes a todos los operadores pero lo seguiremos intentando durante el 2015. Pero lo que se podrá observar es que en los trabajos realizados se ha volcado la experiencia de cada una de las organizaciones, situacion que como es sabido es uno de los objetivos de la cámara empresaria

Muchas Gracias a todos por el esfuerzo realizado

Carlos A Musante Director Técnico CEDOL



Indice 2014: LISTADO DE TRABAJOS Y AUTORES DEL 2014

Modulo I: Indicadores a utilizar por el mismo Departamento de Auditoria y control Interno que colaboren en la medicion y performance Operativa

- a. Gefco: Edgardo Pintos
- b. OCA: Sergio San Pedro, Stéphane Duhamel

Módulo II: Programa y Controles para mantenimiento de Flotas

- a. Cruz del Sur: Alejandro Pascual
- b. Gefco: Edgardo Pintos
- c. OCA: Sergio San Pedro, Stéphane Duhamel



Trabajos del Módulo I: Indicadores a utilizar por el mismo Departamento de Auditoria y control Interno que colaboren en la medicion y performance Operativa

a. Gefco: Edgardo Pintos

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir.

Atributos de los indicadores: Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Entonces,

¿Por qué medir?

- Porque la empresa debe tomar decisiones.
- Porque se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Porque se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Porque se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.



Ejemplos de indicadores

Seguridad Patrimonial.

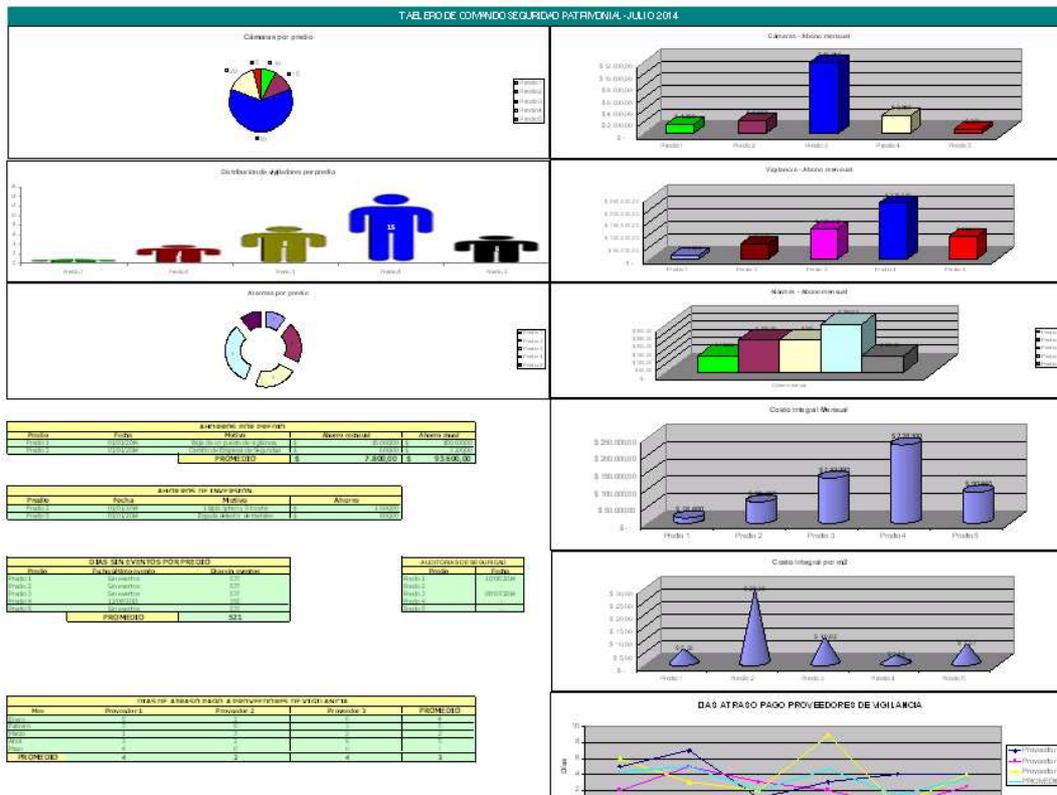
La Seguridad Patrimonial, lisa y llanamente, es la protección de los bienes y activos de una organización.

No podemos asegurar que con la sola implementación de una guardia, el desarrollo de un plan de seguridad electrónica o de alarma, o la conformación de directivas para el tratamiento de la documentación o el ingreso de personas, por ejemplo, hayamos logrado obtener una seguridad ideal. Por si solas estas medidas no alcanzarán a satisfacer las necesidades de seguridad requeridas.

Será necesario entonces, conciliar una serie de actividades y medir su eficacia.

Dentro de Seguridad Patrimonial podemos utilizar los siguientes indicadores:

- Evolución de los costos de equipos electrónicos
- Evolución de los costos de vigilancia
- Evolución del universo de los costos en relación a los m2 cubiertos
- Estadísticas de la cantidad de días sin eventos de seguridad
- Evolución de los pagos a los proveedores de seguridad
- Fecha de las últimas auditorías de seguridad



Control documental.

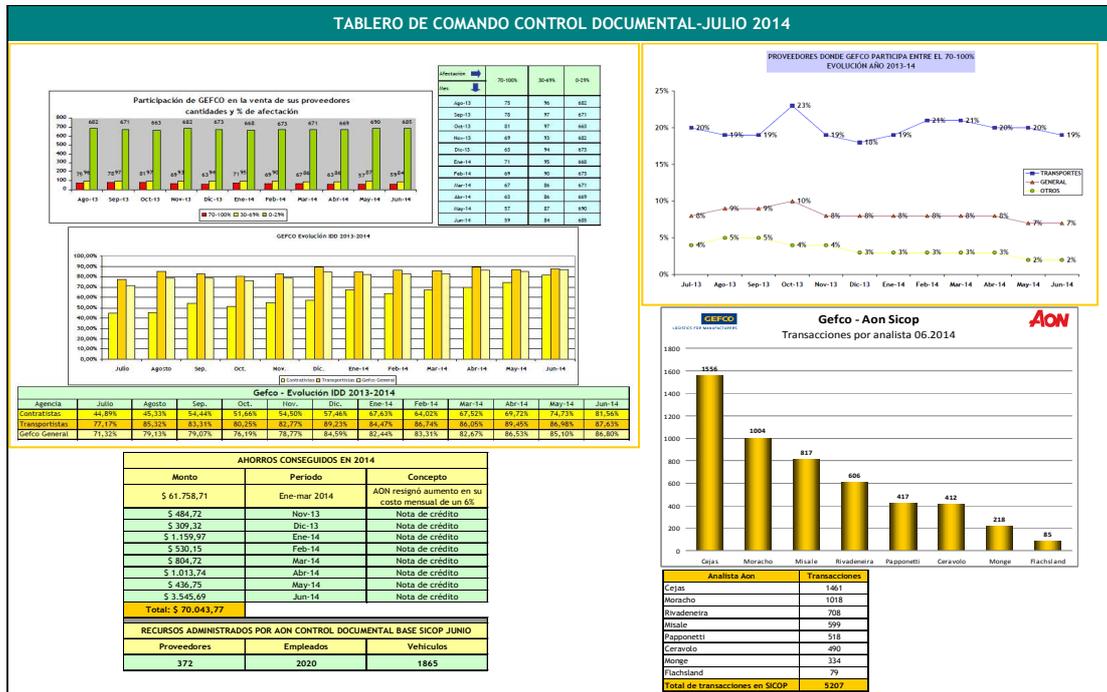
La actividad consiste en tener control, sobre los documentos legales que un proveedor de servicios o de transporte, debe tener en vigencia.

Permite minimizar los riesgos de litigios asociados con incumplimientos de pagos que pueden impactar sobre la compañía.

Además, esta medición resguarda a la empresa de hacer que su participación en el negocio del proveedor sea determinante para que este siga con la actividad que desarrolla. Si sucediere lo anterior, se puede generar una relación de dependencia encubierta no deseada.

Dentro de control documental, podemos utilizar los siguientes indicadores:

- Medición de la participación de la compañía en el negocio de los proveedores (porcentual).
- Indicador de disponibilidad de los recursos para ser utilizados por la compañía.
- Ahorro conseguidos en la gestión.
- Cantidad de transacciones en el sistema de control documental por analista.



b) OCA: Sergio San Pedro, Stéphane Duhamel

Indicadores internos

Detalle de los principales Indicadores que se utilizan en Auditoría de OCA, relacionados directamente con las performances operativas:

A- Prestaciones

- ❖ Días de gestión en la primer tramitación acorde a lo estipulado y pactado previamente con el cliente (% envíos)
- ❖ Día de la primer visita al destinatario (% piezas) – dentro de las 24 horas / 48 horas / 72 horas, etc.
- ❖ Material ingresado vs. Material procesado por días
- ❖ Material tramitado (establecer % entregas vs. no entregas y sus motivos %)
- ❖ Cantidad de envíos facturables vs. pendientes de cierre
- ❖ Antigüedad del material pendiente de facturar
- ❖ Crecimiento de piezas mensual/ anual (por gerencia / servicio)

B- Call Center

- ❖ Llamadas ingresadas (establecer % llamadas atendidas vs. llamadas abandonadas)



- ❖ Tiempo medio de espera (tanto para contestar como para abandonar)
- ❖ Consultas ingresadas en WEB (tiempo de respuesta)

.C- Siniestralidad

- ❖ Cantidad de piezas siniestradas en el mes
- ❖ Identificación de sucursales / dependencias con material involucrado en siniestros (evolución)

Nota: siniestros incluye roturas, sobrevolados, pérdida por terceros, material involucrado en robos denunciados y los problemáticas o conflictos externos de diferente índole que impactan final y definitivamente en determinada prestación.

Validación Interna

Respecto a la Integridad de la Información (que alimenta a los indicadores y su validación) se la considera junto a la Disponibilidad y a la Confidencialidad, como los tres pilares básicos de la seguridad de los sistemas de información.

Intentamos llevarla adelante, en función a las siguientes premisas:

- No se realizan modificaciones de datos, en un sistema, por personal o procesos no autorizados.
- No se realizan modificaciones no autorizadas, de datos, por personal o procesos autorizados.
- Los datos son consistentes, es decir, la información interna es consistente entre sí misma y respecto de la situación real externa.

En base a estas, se atienden aquellas situaciones que puedan generar la pérdida de Integridad (A) o sufrir ataques (B) sobre los datos, tales como

- (A) Errores del usuario final que puedan afectar los datos productivos.
- (A) Segregación de funciones inadecuada.
- (A) Modificación de accesos y permisos.
- (A) Procesos de control de cambios deficientes.
- (B) Fraudes
- (B) Accionar de hackers, crackers, etc.
- (B) Modificaciones no Autorizadas, no detectadas oportunamente

Finalmente se realizan periódicamente (desde Auditoría) validaciones por muestreo sobre los distintos reportes informáticos utilizados como indicadores.



Todo lo mencionado anteriormente, tratando de aproximarnos a las Normas y Mejores Prácticas existentes, que sean pertinentes en este tema.

Módulo II: Programas y Controles para mantenimiento de Flotas

a) Cruz del Sur: Alejandro Pascual

Dependiendo de la complejidad de la reparación, su urgencia y ubicación de la unidad podrá desarrollarse en talleres propios o de terceros.

Se realizan tres tipos de mantenimiento a saber:

1. **PREVENTIVO**: relacionado con un conjunto de especificaciones definidas para realizar con cierta frecuencia en la flota para asegurar su funcionamiento y vida útil.

A su vez según la frecuencia, tipo de unidad (tractores o semis) y los ítems que se reemplazan se clasifica en:

Tractores M1 Comprende cambio de aceite, filtro de gas-oil, filtro aceite primario y secundario, filtro de agua, filtro de aire, cambio aceite hidráulico, cambio de líquido refrigerante y engrase completo. Periodicidad: cada 25.000 kilómetros.

Tractores M2 Cambio de aceite de caja. Periodicidad: cada 60.000 kilómetros .

Tractores M3 Cambio de aceite diferencial. Periodicidad : cada 120.000 kilómetros.

Semis M1 Comprende revisión de las luces de posición y estado general de la instalación eléctrica, sistema de frenos, presión y estado de los neumáticos, estado y enganche de puertas laterales y traseras, estado de defensas (paragolpes) y guardabarros, eje neumático, regulación de frenos en todos los ejes, ajuste de abrazaderas de elásticos, verificación juego de maza, ajuste de bulones aro giratorio, bulón pivot eje neumático, ajusta tuerca tensores regulables control visual de estado perno de enganche. Periodicidad: cada 2 meses

Semis M2 Cambio perno de enganche . Periodicidad: cada 2 años

2. **CORRECTIVO**: relacionado con la necesidad de mantenimiento ante la detección de un desperfecto



3. **PERFECTIVO**: cuando se detecta alguna necesidad de mantenimiento del bien que si bien no está roto o próximo a romperse implica en una mejora en algunos de los atributos del bien mantenible. Ej.: Modificación de furgones a semis deprimidos o cigüeñas; modificación de furgones paqueteros a baranda volcables.

El mantenimiento descrito precedentemente se desarrolla a través de un sistema informático que administra y registra la gestión de mantenimiento

Es tarea del responsable de mantenimiento:

- 1) Registrar en el sistema informático toda la flota que requiera mantenimiento preventivo, correctivo o perfectivo, cuando aplique.
- 2) Definir los planes de mantenimiento preventivo, determinando la frecuencia y precisión.
- 3) Verificar el cumplimiento, registro y seguimiento del mantenimiento preventivo en el sistema informático.

Es tarea de los usuarios de la flota:

- 1) Informar al responsable del sector sobre las necesidades de reparación, para lograr la aprobación del ingreso de requerimiento al sistema informático.
- 2) Registrar los requerimientos correctivos y perfectivos de las unidades a su cargo, aprobados por el responsable del sector.
- 3) Facilitar y permitir la ejecución de los planes de mantenimiento de las unidades a su cargo.

Es tarea del responsable del sector:

- 1) Verificar la certeza del pedido de mantenimiento correctivo /perfectivo de la unidad a ser reparada por parte del usuario de la misma.
- 2) Asegurar que se ingrese en el sistema informático los requerimientos de mantenimientos correctivos/perfectivos.

Una vez finalizada la reparación se cierra la orden de trabajo y se valorizan los insumos utilizados para su reparación, descontándose automáticamente del stock de insumos. (trabajo en talleres propios) en el caso de reparaciones en talleres de terceros la orden de trabajo es utilizada para pedir presupuestos para la reparación de la unidad afectada.

Para el caso de la flota Tercerizada únicamente se los provee de aceites, filtros, cubiertas, candados, cadenas, lamparitas, etc para lo cual se emite una " Orden de Abastecimiento de Insumos", descontándose automáticamente del stock.



Esta provisión de insumos se les factura mensualmente a cada una de las empresas transportistas que hayan hecho uso de los mismos.

b) GEFCO: Edgardo Pintos

GEFCO Argentina SA cuenta con una flota de vehículos asignados directamente a sus actividades productivas. Son denominados genéricamente “vehículos de explotación” y se trata de Tractores, Semirremolques y Bateas.

Los Tractores y los Semirremolques están bajo la responsabilidad de agencia Tráfico.

La frecuencia a la cual estas unidades deben ser sometidas a mantenimiento preventivo son:

- Tractores entre 18000 y 22000 KMs entre cada servicio dependiendo de las especificaciones de cada marca.
- Semirremolques entre los 35 y 45 días luego del último mantenimiento preventivo.

Dentro de la agencia Tráfico, existen 2 personas responsables de gestionar el mantenimiento de las unidades:

- Una persona asignada para Tractores.
- Una persona asignada para Semirremolques.

Ambos tienen la responsabilidad de identificar las necesidades de mantenimiento correctivo y coordinar con qué taller se realizará el mantenimiento correspondiente. Además son responsables del seguimiento del cronograma de mantenimiento preventivo.

Hace 18 meses se abandonó el esquema de taller único y se comenzó a utilizar el esquema de varios talleres a los que se acude en función de la necesidad y disponibilidad de los mismos.

Se decidió privilegiar el esquema variable de talleres por sobre el esquema de taller único dado que se evaluó que de esta manera se obtendría un costo menor.

La elección de los talleres (proveedores) la realiza el usuario (Agencia Tráfico) de acuerdo a los siguientes criterios:



- Deben tener espacio para atender las unidades dentro de un perímetro determinado.
- Deben cumplir plazos de entrega requeridos por la operación.
- Deben tener capacidad de respuesta ante las necesidades operativas.
- Manejar precios de mercado.
- Cumplir con las pautas administrativas de GEFCO.

Las variables que tiene en cuenta la agencia para determinar que una unidad debe reemplazarse son las siguientes, en referencia a los camiones:

- Antigüedad: KM acumulados
- Consumo de combustible/ KM recorrido
- Gastos de mantenimiento/ KM recorrido

A través de la estadística acumulada se determinan estándares por marca, carga y flujo

Las Bateas están bajo la responsabilidad de agencia FVL.

Hasta mediados del 2014 GEFCO Argentina S.A. era el responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las Bateas.

Actualmente se está en un proceso de cambio en el cual esta responsabilidad se traslada a los PST (transportistas).

En este nuevo esquema, cada PST quien determina con que proveedor realiza el mantenimiento de las bateas.

Con el esquema anterior, las unidades debían ingresar al mantenimiento preventivo cada 30 días. Con el esquema actual, es el PST quien define la periodicidad y Gefco Argentina S.A. audita ese proceso.

OCA: Sergio San Pedro, Stéphane Duhamel

INTRODUCCION

La Gerencia Técnica de la compañía tiene bajo su responsabilidad el mantenimiento de la flota propia de vehículos a cuyo efecto utiliza talleres propios localizados en las principales sucursales del país utilizando en el resto de las locaciones talleres de terceros. Controla y administra también la contratación de servicios de reparación de repuestos rotables y contacto con proveedores para la adquisición de repuestos nuevos.



2-DESARROLLO

UNIDADES PROPIAS : Se encuentran bajo la administración de Gerencia Técnica.

CANTIDAD DE UNIDADES PROPIAS: Aprox. 1000 (Camionetas, Motos y Autos)

TALLERES PROPIOS: 9 TALLERES REGIONALES

1 TALLER CENTRAL (BUE - AMBA)

REPARACION DE UNIDADES EN TERCEROS: Ante un pedido de autorización de arreglo de unidad en un taller de terceros Gerencia Técnica analiza los presupuestos presentados y de considerarlo conveniente por costos, solicita el envío de la Unidad a Casa Central para su reparación.

Los repuestos a los talleres de terceros son provistos por OCA.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO: Se realiza cada 10000 KM en Unidades y cada 3000 KM en las Motos.

Gerencia Técnica es la responsable del seguimiento del cronograma de mantenimiento preventivo de las unidades.

MANTENIMIENTO CORRECTIVO: Se realiza ante la detección de un desperfecto, registrado por el chofer en un formulario interno llamado "Parte de Novedades Mecánicas", luego la novedad es cargada en el sistema "SAP" donde luego quedará registrado el historial de reparación correspondiente y repuestos utilizados.

Se registran en el "Parte de Novedades Mecánicas": Los Kilómetros realizados, agregado de aceite, carga de combustible, promedio de kilómetros realizados y toda novedad mecánica o rotura producida.

ADMINISTRACION DE REPUESTOS:

La Administracion es realizada por el pañol de Casa Central, cada taller regional posee un stock máximo asignado para cada repuesto. Cada taller regional es responsable de la Administracion de los repuestos asignados.



Existe un esquema de seguimiento de los proveedores en cuanto a calidad de los repuestos suministrados y cumplimiento en entrega de los pedidos. Se registran los eventuales incumplimientos.

INVENTARIOS

Administración Técnica emite a través del sistema de Gestión de Stock el documento de inventario el cual es enviado a cada taller regional.

Cada Taller Regional deberá efectuar como mínimo dos tomas de inventario de repuestos por año (Julio y Diciembre).

También pueden realizar tomas de inventario parcial en forma trimestral quedando registrados en el libro de novedades de la dependencia. El arqueo integral del pañol central, por su gran volumen, se realiza en los cierres de ejercicio de la compañía.

ASIGNACION DE HERRAMIENTAS

Las cantidades y tipos de herramientas asignadas a cada mecánico es determinada por la Gerencia Técnica de acuerdo al tipo de unidades que repare el mismo.

El mecánico deberá firmar un documento que ampara la entrega de las herramientas.

VENTA DE NEUMATICOS

El Supervisor del pañol es el responsable de clasificar aquellas cubiertas usadas que están en condiciones de ser vendibles y aquellas que son para scrap (inutilizadas)

Una vez que se “arma “ un lote (150) el supervisor es el responsable de llamar a los posibles compradores los cuales deben realizar la oferta en sobre cerrado por las cubiertas vendibles con el compromiso de llevarse las que son para scrap.

CONTROLES DE AUDITORIA

La Gerencia de Auditoria Operativa realiza distintos controles en forma aleatoria en los diferentes procesos relacionados, tales como cumplimiento de mantenimientos preventivos, tiempo de reparación de unidades, detección de unidades inmovilizadas, controles sobre consumos de combustibles, visitas a proveedores de servicios de reparación y/o repuestos, cumplimiento de registraciones en formularios de respaldo y carga de sistemas de control, arqueos en pañoles de repuestos (Central, por muestreo, y en dependencias del interior que los poseen).