

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL
INCUBADORA SANTANDER S.A

ANDREINA GELVEZ SANDOVAL
CC. 1094271954

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CONTADURIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2018

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL
INCUBADORA SANTANDER S.A

ANDREINA GELVEZ SANDOVAL
CC. 1.094.271.954

Informe presentado como requisito final para optar al título de Contador Público

Supervisor de Práctica
JUAN MANUEL VILLAMIZAR

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CONTADURIA PÚBLICA
BUCARAMANGA

2018

Contenido

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	9
1. INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL	10
1.1 RESEÑA HISTORICA.	10
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS	12
1.2.1 Misión	12
1.2.2 Visión.....	12
1.2.3 Objetivos.....	12
1.2.4 Valores	13
1.2.5 Sistema Integrado de Gestión	14
1.3 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO	17
1.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	20
1.5.1 TITULO.....	20
1.5.2 OBJETIVOS.....	20
1.5.2.1 Objetivo General.....	20
1.5.2.2 Objetivos específicos.....	20
CRONOGRAMA	21
2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	23
2.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:	23
2.2 ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	23
2.3 SERVICIO DE TRANSPORTE MODALIDAD OUTSOURCING.	25
2.4 EVALUACIÓN DEL SERVICIO	32
2.4.1 Contratos.....	32
2.4.2 Ordenes de trabajo.....	34
2.4.3 Facturación.....	37
2.5 RIESGOS	39
2.6 PROPUESTA DE MEJORA	43
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
ALCANCE DE LA PRÁCTICA	49
BIBLIOGRAFÍA	50

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Historia Incubadora Santander.....	11
Ilustración 2. Clasificación Categoría Huevo	15
Ilustración 3. Certificación Icontec	16
Ilustración 4. Organigrama área de Auditoria	18
Ilustración 5. Mapa de procesos	23
Ilustración 6. Organigrama de distribución.....	24
Ilustración 7. Ruta de acceso OT.....	26
Ilustración 8. Ruta de acceso pagos	28
Ilustración 9. Ruta de acceso Cantidades.....	28
Ilustración 10. Análisis del Riesgo	39

Lista de Tablas

Tabla 1.Cronograma de actividades	21
Tabla 2 Proceso servicio de transporte modalidad Outsourcing	27
Tabla 3 Documentos área de Distribución	29
Tabla 4. Matriz DOFA	31
Tabla 5. Evaluación de Contratos	33
Tabla 6. Evaluación Ordenes de Trabajo.....	36
Tabla 7.Evaluación de Facturación.....	38
Tabla 8. Matriz de Riesgo servicio Outsourcing.....	42

RESUMEN

En la actualidad son innumerables las empresas que adquieren servicios con terceros para ejecutar algunas de sus operaciones, esto debido a que las exigencias del mercado son tantas que las empresas no logran desempeñar todos sus procesos. Es por ello que Incubadora Santander, empresa líder en el mercado avícola, optó por diversificar parte de su proceso de distribución desde el año 2015, empleando así varias modalidades de transporte como Leasing, Renting y Outsourcing. Para la realización del presente trabajo nos enfocaremos en el servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing. Inicialmente se llevará a cabo una evaluación del control interno para identificar las falencias que puedan aumentar la materialización de los riesgos y en base a los resultados obtenidos, se desarrollara una propuesta de mejora que disminuya estos riesgos hasta convertirlos en aceptables.

Palabras Clave: Control Interno, Distribución, Outsourcing, Transporte.

ABSTRACT

At present are innumerable companies that acquire services with third parties to execute some of their operations, this because the market demands are so many that companies fail to perform all their processes. That is why incubator Santander, a leading company in the poultry market, opted to diversify part of its distribution process since the year 2015, using several modes of transport such as Leasing, renting and outsourcing. For the realization of this work we will focus on the service of egg transport under the modality outsourcing. Initially an evaluation of the internal control will be carried out to identify the flaws that can increase the materialization of the risks and based on the results obtained, a proposal of improvement will be developed that reduces these risks until Make them acceptable.

Key words: Internal Control, distribution, outsourcing, transport.

INTRODUCCIÓN

La importancia del control interno radica principalmente en la protección de los recursos que posee cada organización, más allá de brindar un apoyo de vital importancia a la gerencia, el sistema de control interno debe identificar los riesgos u oportunidades internas o externas que pueden afectar positiva o negativamente a las compañías.

Incubadora Santander es una organización industrializada de producción de huevo que con gran esfuerzo ha logrado posicionarse líder a nivel nacional de este mercado, año a año ha reestructurado sus procesos y dotado de herramientas suficientes a cada uno de sus colaboradores para la consecución de sus objetivos. El crecimiento es visible desde todos los ámbitos, el crecimiento más allá de sus cifras se refleja en sus instalaciones, en la cantidad de mano de obra contratada, en la ubicación geográfica de sus canales de distribución, y en la innovación que le ha otorgado merecidos reconocimientos.

Un reflejo de la mejora continua en los procesos de la compañía, son su preocupación por el cuidado del medio ambiente, la inocuidad de sus productos, la protección de la salud de sus trabajadores y la satisfacción de los clientes, estas acciones le han dado como resultado cuatro certificaciones otorgadas por el Icontec (ISO14000,22000,9001- OHSAS 18000) en el año 2015, en el presente año la organización inicia un nuevo proceso de recertificación.

Pese a tanto desarrollo y crecimiento existe en esta compañía un punto de flaqueza, puesto que a medida que crece en infraestructura y posicionamiento las probabilidades de múltiples pérdidas o decisiones equivocadas, aumenta en proporciones iguales. Es en ese momento donde la organización acude a mecanismos de control que le permitan avanzar con una seguridad razonable de que cualquier decisión tomada en cualquier nivel jerárquico será previamente analizada y se tomarán medidas con la mayor sensatez posible.

La necesidad de realizar una evaluación al control interno del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, nace de los retrasos constantes que se presentan en el área de auditoría en sus revisiones de los registros contables que se envían a pagos, en muchas ocasiones las facturas se han acumulado por periodos superiores a 90 días lo que trae como consecuencia el pago de intereses moratorios, pero pese a conocer las implicaciones, la jefe del área considera que es mucho más riesgoso cancelar servicios que no cuentan con las garantías necesarias para conocer la correcta ejecución de las entregas.

A lo largo de este documento se encuentran los resultados de una evaluación minuciosa, que inició en el conocimiento del contexto del área de distribución, encargada de la correcta ejecución del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, las características y condiciones del servicio, los elementos más fundamentales que lo conforman, los riesgos a los que está expuesto, y finalmente una propuesta que beneficiara positivamente al proceso sin perjudicar a ninguna de las áreas involucradas.

JUSTIFICACIÓN

La razón de ser de una compañía comercial es llevar al cliente final sus productos en las condiciones más adecuadas de tiempo, frescura, sabor, presentación, etc., es por ello que para Incubadora Santander S.A el área de Distribución se encuentra incluida en los procesos misionales puesto que sin esta sería imposible conseguir sus objetivos. Actualmente la empresa cuenta con una flota de transporte propia, así como con Vehículos bajo la modalidad de arrendamiento de Leasing y Renting, esto le permite atender gran parte de la demanda existente, no obstante, no le es posible cubrir todas las rutas ya sean nacionales o locales, y tampoco ha logrado adquirir vehículos con las condiciones idóneas para el transporte de huevo líquido pasteurizado, el cual debe cumplir con unas características específicas de temperaturas para que no se pierda la cadena de frío. Lo mencionado anteriormente fue la razón por la cual a partir del año 2015 se optó tercerizar el servicio de transporte de huevo, pues esto le facilita el traslado del producto y en gran medida disminuye los costos que le acarrearía el adquirir más vehículo. Aunque el servicio tiene 3 años en la compañía aún no se ha logrado consolidar y estabilizar, han sido muchos los beneficios, pero también son muy notables las fallas.

El realizar una evaluación de control interno de este proceso es de suma importancia puesto que por ser un servicio tan relevante para la compañía y estar en manos de terceros, hace que los riesgos se incrementen y sean difíciles de controlar, al realizar dicha evaluación se conocerán falencias y puntos críticos, así como las oportunidades de mejora. Una vez finalizada la evaluación y detectadas las debilidades se procederá a socializar los resultados a las partes interesadas, y adicionalmente se presentará una propuesta para el fortalecimiento de este servicio, dando así las pautas por las cuales podría seguirse rigiendo este proceso para tener un riesgo más aceptable.

1. INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

1.1 RESEÑA HISTORICA.

Todo comenzó cuando Diego Muñoz Rodríguez, con su sueño de ser agricultor, viajó a Santander y comenzó a producir abono. Con el paso del tiempo se dedicó al negocio avícola y vender pollitos de un día.

Años después llega a la gerencia su hijo Enrique Muñoz Guerrero, quién a principios de los años noventa decide darle un giro al negocio con la producción y venta de huevo comercial, siendo pioneros en América Latina con granjas tecnificadas, convirtiéndolos en los mayores productores del país.

- ✓ 1962 nace en Bucaramanga Incubadora Santander, una idea de negocio familiar que puso en marcha un grupo de criadores de aves de la región.
- ✓ 1968 incubadora Santander inaugura su primera planta de incubación ubicada en el Km. 6 vía a Girón, en el departamento de Santander. Esta planta permite producir 416.600 huevos fértiles al mes.
- ✓ 1973 se emprende el proyecto de cría y levante de gallina, proceso que desarrolla en 20 galpones ubicados en Piedecuesta, Santander.
- ✓ 1990 comienza la exportación de pollitas de un día (que se utilizan como reproductoras de huevo) hacia Venezuela.
- ✓ 1992 incremento en la producción de huevo comercial. Alcanza las 100 mil unidades por día.
- ✓ 1994 pionera en la utilización del primer sistema de baterías automatizadas y compostaje (proceso para utilizar la gallinaza como abono).
- ✓ 1995 incubadora Santander se consolida como líder en la producción de huevo en Colombia, con 500 mil unidades al día.
- ✓ 1996 desarrolla la genética ASP huevo rojo, que le permite producir un millón de huevos de este tipo al día.
- ✓ 1998 se inaugura Agropecuaria Latinoamericana. Hoy Granja Avícola Egipto, en Caloto (Cauca), reconocida como la más grande de Colombia.
- ✓ 2013 cambio de imagen corporativa y relanzamiento de marca.

- ✓ 2015 la marca Huevos Kikes gana el premio Golden Egg Award por mejor campaña de mercadeo de la industria de huevo en el mundo.
- ✓ 2016 se inaugura la más moderna planta de pasteurización de huevo del País.
- ✓ 2017 se amplía la capacidad productiva de la empresa con el funcionamiento de la Granja Palmas, ubicada en Caloto, Cauca. Se inaugura la primera planta de Colombia en generar energía a través de la gallinaza que resulta del proceso productivo, permitiendo así la autosostenibilidad a la empresa.

Hoy, Juan Felipe Montoya Muñoz, sobrino de Enrique, lidera un legado con el reto de alimentar con frescura a todo un país.



Ilustración 1. Historia Incubadora Santander.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS

1.2.1 Misión

Somos una empresa industrial, líder en el sector avícola, orientada hacia la excelencia en la producción y comercialización de huevos y pollitos de alta calidad y valor nutricional, que, con compromiso social y respeto por el medio ambiente, atendemos con eficiencia los mercados locales e internacionales con el soporte de la más innovadora tecnología y calificado talento humano.

1.2.2 Visión

Nutrimos con frescura a Colombia dando acceso al alimento más completo.

Mega: meta grande y ambiciosa que tiene la entidad para 2023.

- Un billón de ingresos, un margen EBITDA superior al 15% y el 25% de esos ingresos fuera del país.
- Propuesta de valor
- Venta de 10 millones de huevos diarios.
- Ochenta por ciento (80%) de ventas tienda a tienda.
- Marcas potentes.
- Proximidad y acceso a nuestros clientes.
- Nuevos países

1.2.3 Objetivos.

Generales. El objetivo de la empresa es vender sus productos, tales como los huevos, las aves de consumo, aves de engorde, abono orgánico, todos elaborados bajo condiciones higiénicas óptimas, a clientes tanto mayoristas como minoristas en un mercado altamente competitivo, mediante la legislación de mercado que realiza la vicepresidencia ejecutiva.

Específicos.

- Fomentar en el trabajador la misión y la visión de la empresa, lo cual permita la eficacia y eficiencia de las acciones realizadas para lograr la calidad en los productos que se ofrecen.
- Velar por el bienestar del talento humano de la empresa, de tal manera que exista un ambiente adecuado y favorable que facilite el buen desempeño de las labores asignadas.
- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los trabajadores, con el fin de que aporten el mejoramiento continuo de los procesos de producción.
- Capacitar a los trabajadores en cuanto a la calidad en los procesos de producción y operación de las actividades que se realizan para mantener la satisfacción permanente de los clientes externos e internos.

1.2.4 Valores

Honestidad: Elegimos actuar siempre con base en la verdad y la auténtica justicia. Asumimos que la verdad es solo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable o imprescindible de reconocer.

Responsabilidad: Confiamos en aquellas personas que son responsables; ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen con compromiso y dedicación lo que se proponen.

Respeto: Valoramos a los demás y reconocemos su importancia para la compañía con equidad.

Liderazgo: Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo logrando la participación efectiva de los integrantes en la sostenibilidad de los proyectos propuestos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común.

Trabajo en equipo: En Incubadora Santander creemos que cuando trabajamos juntos, en equipo con nuestros aliados, avanzamos fácilmente en el logro de los objetivos conjuntos, logrando facilitar el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.

Compromiso social: Estamos comprometidos con la comunidad de la que formamos parte. Es por esto que nuestra empresa se forja basándose en resultados excepcionales, el trabajo con inteligencia, y logrando la inspiración en otras personas.

1.2.5 Sistema Integrado de Gestión

Objetivos del SIG.

- Cumplir con nuestra MEGA.
- Desarrollar las competencias y habilidades en nuestra gente.
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes, convirtiéndonos en el producto más querido por los colombianos.
- Garantizar al cliente un producto con altos estándares de inocuidad.
- Aumentar los controles de los impactos y aspectos ambientales significativos generados por nuestros productos, actividades y servicios.
- Mantener nuestras actividades libres de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Desarrollar nuevos productos y canales de acceso para lograr mayor proximidad a nuestros consumidores finales.
- Disminuir el riesgo que pueda generar enfermedades o accidentes laborales.

Políticas del SIG

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
- Nunca permitir actividades ilícitas o de financiamiento del terrorismo
- Cumplir con los requisitos legales relacionados con el SIG

- Unificar procesos para garantizar la mejora continua
- Brindar al cliente un producto con alto estándar de inocuidad.
- Alto compromiso con la prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Direccionar los recursos necesarios para cumplir con nuestra MEGA.
- Orientados a prevenir la contaminación de nuestras actividades.
- Reducir riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio
- Apoyándonos en nuestro talento humano idóneo en constante formación.

Producto o servicio

- Gallinas reproductoras, huevo fértil y el pollito de engorde
- La empresa cuenta además con ventas abono producto de la gallinaza.
- Servicio de incubación
- Huevo comercial

CATEGORIA	MASA EN GRAMOS
JUMBO	≥ 78
AAA	67 a 77,9
AA	60 a 66,9
A	53 a 59,9
B	46 a 52,9
C	< 46



Ilustración 2. Clasificación Categoría Huevo

- Huevo líquido pasteurizado
- Huevo pasteurizado en cascara,
- Compost o abono orgánico.
- Huevo en polvo.

Cientes

Incubadora Santander cuenta con 4 tipos de clientes que se dividen por tamaño y producto adquirido, dichos clientes son:

- Food Service: Restaurantes, clínicas, hospitales, colegios. Etc.
- Ruta especial: Clientes mayoristas
- Autoservicio: Almacenes de cadena
- TaT: Tenderos

Instalaciones

El principal centro de producción de Incubadora Santander son la granja Egipto y Palmas ubicadas en los municipios de Caloto y Villa Rica, Cauca, en el departamento de Santander se encuentran las granjas Bellavista y Lanza, así como 4 granjas integradas en los municipios de los Santos y Aratocha.

Alta Calidad

Hoy Incubadora Santander es la única compañía avícola a nivel nacional con un sistema integrado de gestión certificado por ICONTEC, motivo por el cual se lucha día a día por tener procesos organizados y apoyados por el área de Control interno.



Ilustración 3. Certificación Icontec

1.3 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO

ÁREA ASIGNADA: Auditoria Interna

Objetivo General del proceso de Auditoria Interna:

Asegurar el cumplimiento de las normas legales y las disposiciones administrativas establecidas por la Gerencia, así como controlar los procesos, identificar riesgos, causas e impacto en los procesos establecidos y estudiar las posibles soluciones o acciones orientadas a minimizar el riesgo.

El departamento de auditoría se encuentra a cargo de la Doctora Olga Elena Loza, quien se encarga de dar cumplimiento a todas las disposiciones establecidas para dicho departamento.

Objetivos específicos del proceso de Auditoría:

- Mantener un equipo de trabajo idóneo, orientado, motivado para el correcto desempeño de sus funciones y responsabilidades.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales y disposiciones administrativas de la institución y de cada uno de los funcionarios de la compañía.
- Identificar y monitorear los procesos que mayor impactan a la compañía para mantener el control sobre ellos
- Evaluar los riesgos, causas e impactos a los que se exponen los procesos de la compañía y propender por la implantación de controles que minimicen la probabilidad de ocurrencia.
- Diseñar programas de auditoría para cada área de la compañía.
- Informar a la alta dirección los hallazgos realizados en los procesos de auditoría.
- Hacer seguimiento a los controles implantados y ajustarlos a nuevas necesidades.

- Asesorar y apoyar a los gerentes, directores y jefes de área en la implantación de procesos de control de sus operaciones y en el cumplimiento de las políticas de control de la compañía.
- Controlar los activos de la compañía.

Organigrama del proceso

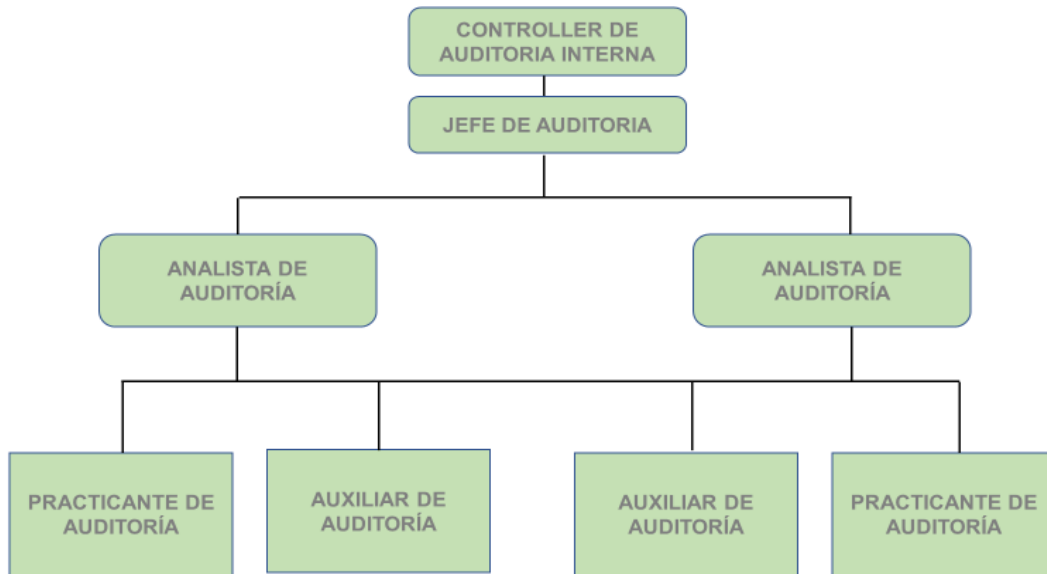


Ilustración 4. Organigrama área de Auditoría

Recursos disponibles.

- Oficina con instalaciones adecuadas, amplia y con aire acondicionado.
- Equipo de cómputo, impresión, escáner y servicio de internet.
- Puestos de trabajo para cada uno de los miembros del equipo de auditoría con sus respectivos escritorios y sillas ergonómicas
- Servicio de correo electrónico, para recibir y emitir comunicaciones
- Acceso a los sistemas de información de la compañía
- Documentación interna de la compañía (manuales, guías, formatos y registros).
- Cartelera de informaciones y anuncios de la compañía

1.4 FUNCIONES COMO PASANTE

Mis funciones como pasante se centran en la verificación de pagos de la compañía por conceptos de compra de insumos, materia prima y servicios.

- Revisión de causaciones por concepto de transporte de huevos: verificación de soportes por fecha, solicitud de planilla de seguridad cuando es persona natural, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causaciones por concepto de materia prima: se tiene en cuenta tiquete de despacho de puerto, manifiesto de carga, tiquete emitido por la compañía y verificación de la factura con los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causación por concepto de compras de suministros e insumos. Verificación del pedido, y su respectivo autorizador por centro de costos, recepción de mercancía, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causación por concepto de servicio. Verificar planilla de seguridad cuando quien preste el servicio sea una persona natural, revisar acta de recibido a satisfacción cuando el servicio sea superior a un millón de pesos (\$1.000.000), verificación de la orden de trabajo con en el módulo de compras con su respectivo autorizador, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de notas crédito y débito: revisar que las notas créditos sean originales, verificación de la contabilización, corroborar que la nota crédito concuerde con la salida del almacén con sus productos y sus costos.
- Conocimiento general del Sistema Integrado de Gestión de la compañía y del proceso de auditoría.

1.5 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.5.1 TITULO

Evaluación y fortalecimiento del control interno en el área de Distribución de la empresa Incubadora Santander S.A enfocado al servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.

1.5.2 OBJETIVOS

1.5.2.1 Objetivo General

Evaluar y fortalecer el control interno en el área de Distribución de la empresa Incubadora Santander S.A enfocado al servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.

1.5.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el contexto del proceso de Distribución, para diagnosticar la situación actual del control interno del servicio de transporte de huevo, bajo la modalidad Outsourcing.
- Evaluar los tres elementos más importantes del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing. (Contratos, órdenes de trabajo y facturación).
- Identificar los riesgos a los que está expuesto el servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.
- Realizar una propuesta de mejoramiento basada en los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.

CRONOGRAMA

Tabla 1. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1
Inducción Corporativa																					
Inducción al cargo y asignación de labores																					
Revisión de los procesos de compras de materias primas, suministros, activos fijos, y pagos de servicios, fletes de transporte de huevo y notas créditos y débito, según funciones asignadas.																					
Reunión con la jefe de auditoria Dra. Olga Elena Loza para recibir sugerencias sobre los posibles procesos que necesiten refuerzo del control interno.																					
Revisión de los manuales, guías y formatos depositados en el SIG, sobre el proceso de distribución y logística.																					
Realización del diagnóstico al proceso de tercerización del servicio de transporte de fletes de huevo																					

Presentación del primer informe																				
Evaluación de los tres elementos más importantes del servicio (Contratos, Ordenes de Trabajo, Facturación)																				
Identificación de los riesgos asociados a la prestación del servicio de transporte bajo la modalidad Outsourcing																				
Propuesta de Mejora																				
Presentación del segundo informe																				
Conclusiones																				
Recomendaciones																				
Alcance de la practica																				
Informe Final																				

2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

2.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Evaluación y fortalecimiento del control interno en el área de Distribución de la empresa Incubadora Santander S.A enfocado al servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.

Para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente desarrollamos la siguiente metodología:

- **Primer objetivo:** Conocer el contexto del proceso de Distribución, para diagnosticar la situación actual del control interno del servicio de transporte de huevo, bajo la modalidad Outsourcing.

2.2 ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

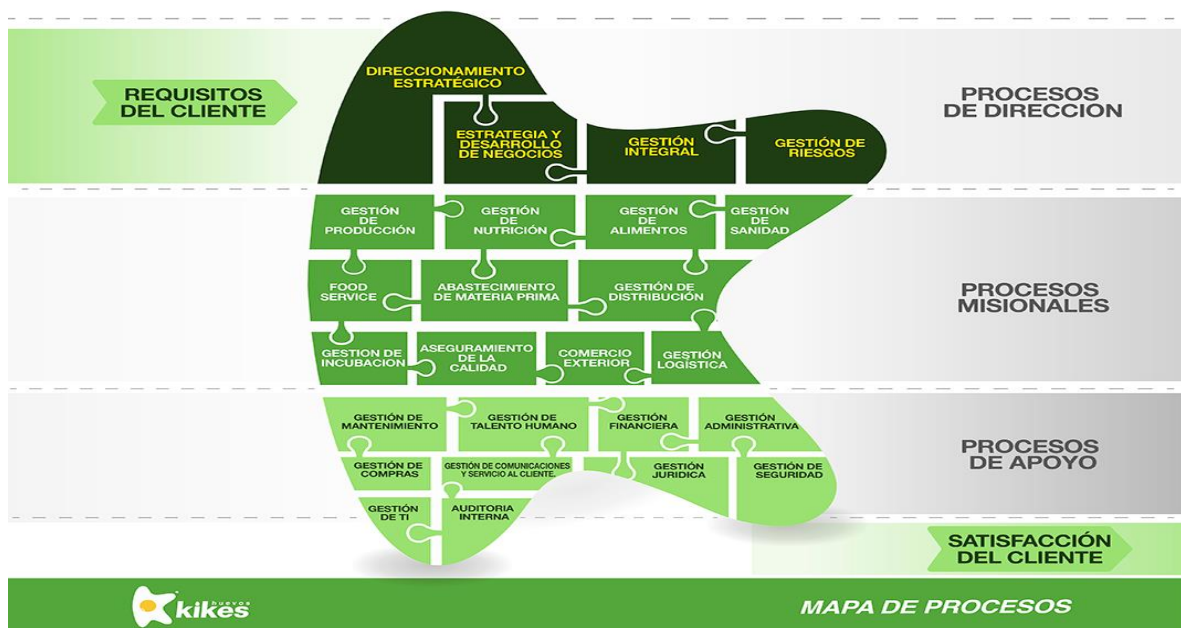


Ilustración 5. Mapa de procesos

Incubadora Santander cuenta con tres grandes procesos, que a su vez se dividen en subprocesos, como se muestra en la Ilustración 5.

Para la realización del presente trabajo nos enfocaremos en el estudio del proceso misional de gestión de distribución el cual cuenta con las siguientes características

Objetivo: Satisfacer a los clientes de Incubadora Santander S.A. por medio de un proceso de distribución efectiva, controlada y orientada a la optimización de rutas, aumentando la cobertura en el mercado a un costo eficiente para la organización.

Alcance: abarca desde la recepción de producto en los centros de distribución (CEDIS) hasta su entrega a los clientes por los canales de distribución.

Líder del proceso: director de logística y distribución, jefe de distribución

Autoridad: vicepresidente de logística y distribución puntos a investigar

Organigrama área de distribución

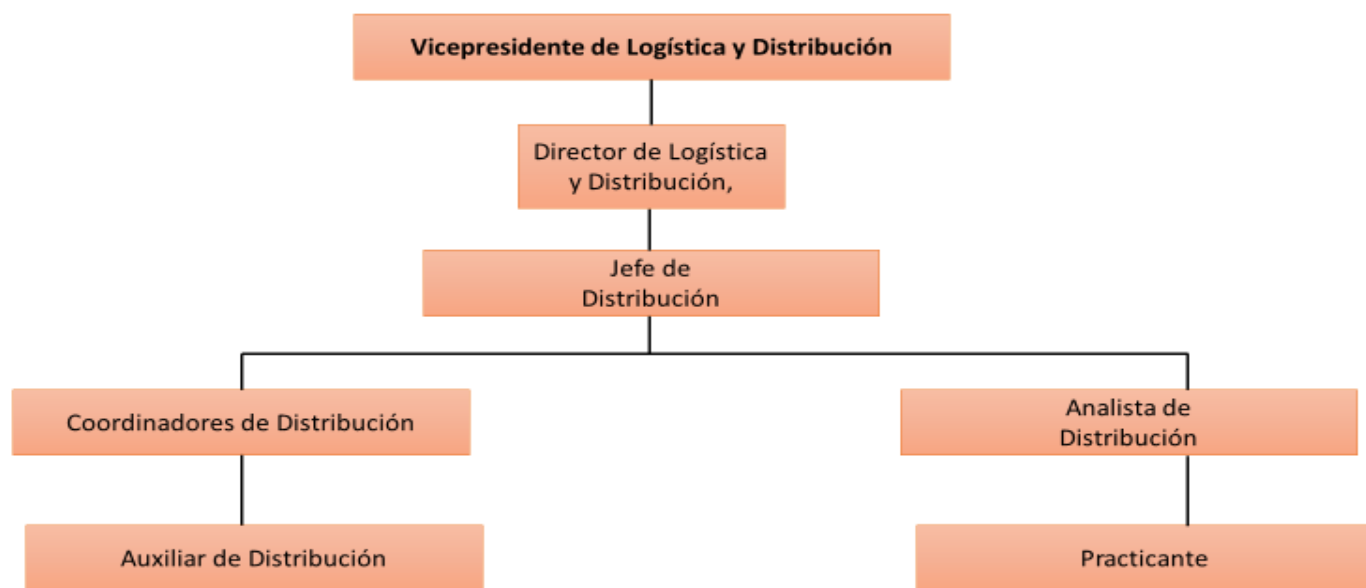


Ilustración 6. Organigrama de distribución

➤ **Generalidades:**

- El área de distribución es la encargada del manejo del producto principal de la compañía (Huevo), realiza la ejecución de la planeación de logística, llevando al cliente en los tiempos estipulados, los productos vendidos.
- La Vicepresidencia de Distribución y logística es compartida ya que estos procesos son complementarios, pero netamente independientes.
- El área de distribución se encarga de vigilar el traslado del huevo desde las plantas clasificadores hasta sus clientes ya sean internos (Centros de Distribución) o externos (Autoservicios, ruta especial y Food Service)

2.3 SERVICIO DE TRANSPORTE MODALIDAD OUTSOURCING.

- **Características del servicio**

El servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing consiste en el traslado del producto desde las plantas clasificadoras hasta el cliente final, ya sea un centro de Distribución propiedad de la compañía, o un cliente externo, con el apoyo del área de logística y los proveedores contratados para tal servicio.

- **Cuestionario semiestructurado**

Para profundizar en el conocimiento del servicio, se llevo a cabo un cuestionario semiestructurado, aplicado al colaborador Jorge Leonardo Blanco, analista del área de distribución, con el objetivo de recolectar información de los tipos de vehículo que maneja la empresa, las modalidades de transporte y los proveedores del servicio. (Ver Anexos)

- **Proveedores**

En lo corrido del año 2018 la empresa ha negociado la prestación del servicio de transporte con 21 proveedores, de los cuales 10 de ellos corresponden a transporte primera milla y 11 a proveedores segunda milla.

A la fecha la cantidad de proveedores ha disminuido notoriamente dejando así 6 proveedores de primera milla y 6 de última milla.

- **Elementos del servicio:** el servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing consta de tres elementos fundamentales (Contratos, Ordenes de Trabajo, Facturación) para una correcta prestación del servicio, a continuación, se describe cada uno de ellos.

1. Contrato Civil y Comercial: Es un acto jurídico mediante el cual dos partes se obliga a realizar determinadas prestaciones mutuas de dar, hacer o no hacer. Entre estos se encuentran: los contratos Típicos (Contrato civil de obra, de prestación de servicios, de compraventa, de arrendamiento, de comodato, de transporte, de suministro, etc.) y los contratos Atípicos.

Contratos ISSA: Según política de Incubadora Santander S.A, se debe realizar contratos, cuando el valor del servicio sea igual o superior a 60 SMLV (\$46.874520) En contrataciones por debajo de 60 SMLV (\$46.874520), solo requiere generar una Órdenes de Trabajo. En todo caso, dependiendo de la naturaleza del servicio, se puede requerir un contrato; El responsable de solicitar la elaboración del contrato, es quien requiere el servicio.

2. Orden de trabajo (OT)/Orden de Servicio: Es el documento que describe el servicio a realizar en el vehículo, maquinaria, equipo, activo, adecuaciones en infraestructura, o cualquier otro servicio que requiera la empresa. Las órdenes de trabajo son elaboradas por los colaboradores de cada área y autorizadas únicamente por directores o vicepresidentes asignados por la alta gerencia. Para consultar las órdenes de trabajo se debe realizar el paso a paso indicado en la ilustración 7.

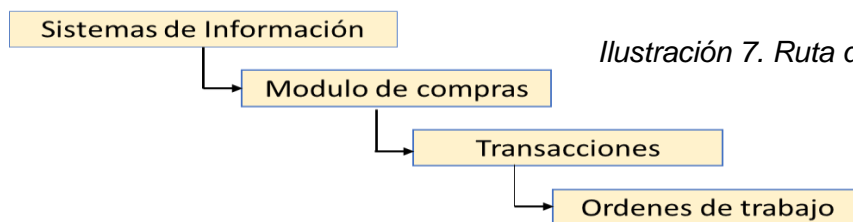


Ilustración 7. Ruta de acceso OT

3.Facturación: La facturación es de una de las acciones más comunes en el mundo de la empresa para las operaciones de intercambio de bienes o servicios. Una factura es un documento de tipo mercantil que sirve para recopilar toda la información relacionada con la compra y la venta de un producto o servicio. El concepto de factura abarca detalles específicos sobre la operación en cuestión, siendo así un soporte para demostrar la entrega de un producto o servicio tras su compra o prestación.

Sobre la factura dice el artículo 772 del código de comercio colombiano: «*Factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio. (...)»*

- **Proceso de prestación del servicio**

Tabla 2 Proceso servicio de transporte modalidad Outsourcing

N°	PROCESO
1	Se toma el pedido de los clientes o del centro de Distribución que lo requiera.
2	Se consulta el inventario del producto
3	Se fijan las fechas de entrega.
4	Se negocia con el proveedor de transporte la ruta y la tarifa.
5	Se da la hora y fecha de entrega del producto
6	Ingresa el vehículo contratado a la bodega para su respectiva revisión
7	Se entrega el producto en la planta clasificadora
8	Inicia el traslado
9	Una vez llega el vehículo al Cedi o cliente se procede a realizar el descargue.
10	Se compara la cantidad del producto con el pedido
11	Se mide la rotura.
12	Se entrega la factura al cliente para que proceda a firmarla.
13	Se recibe las facturas de los clientes, la cuenta de cobro y de más soportes del proveedor
14	Se recibe la factura del proveedor
15	Se monta la orden de trabajo
16	Se envía al área de auditoría para su respectiva revisión
17	Se paga el servicio al proveedor
18	Se finaliza el servicio.

NOTA: El anterior proceso no se encuentra formalizado en ningún documento de la compañía, por tanto, carece de flujograma, el paso a paso mencionado anteriormente fue proporcionado por el colaborador Jorge Blanco analista del área de Distribución.

Pagos

Uno de razones más importantes por los que surge la necesidad de realizar una evaluación de control interno al área de distribución enfocado en el servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, son los pagos realizados en el a terceros por concepto de este servicio, del total de los pagos anuales que la empresa efectúa el 22% corresponde a montos girados para cubrir los costos de transporte de huevo. Para consultar los pagos realizados se debe acudir a el sistema de información de la empresa como se muestra en la Ilustración 8.

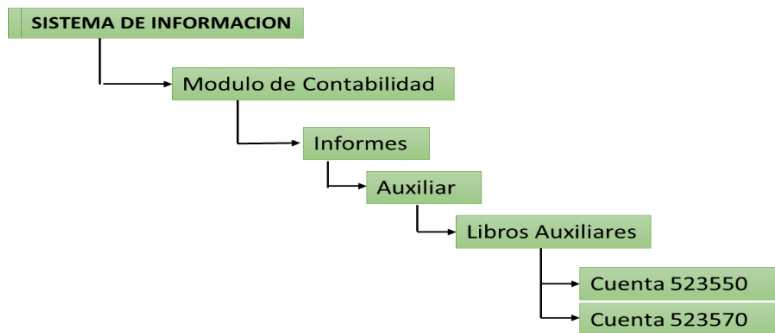


Ilustración 8. Ruta de acceso pagos

➤ Cantidades

Las cantidades de huevos transportadas por los proveedores del servicio son otro dato significativo pues la mayor cantidad de producto que la compañía traslada a los Cedis y clientes mayoristas se hace con el apoyo de terceros. Para consultar las cantidades transportadas se debe acudir a el sistema de información de la empresa como se muestra en la Ilustración 9.

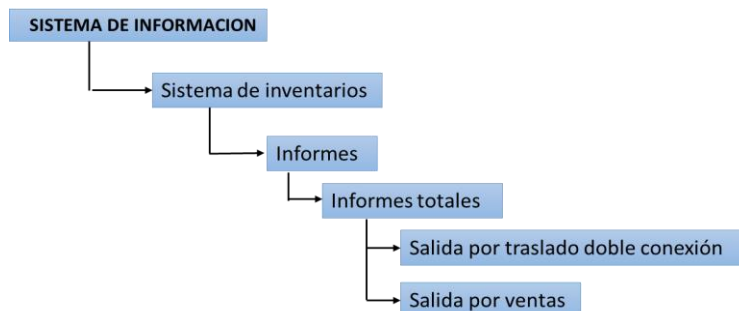


Ilustración 9. Ruta de acceso Cantidades.

Documentos soporte del área de distribución

El sistema integrado de gestión de Incubadora Santander es una herramienta que permite a todos los colaboradores tener acceso a la documentación existente por cada área, en el SIG se detalla cada uno de los procesos y los documentos que se encuentran formalizados por los respectivos jefes.

Para la realización de este trabajo se analizó cada uno de los documentos existentes en el área de distribución, con el objetivo de medir su grado de aplicación al servicio de transporte bajo la modalidad Outsourcing.

Tabla 3 Documentos área de Distribución

N°	DOCUMENTO
1	Procedimiento distribución de producto autoservicios, ruta especial, y Food Service.
2	Manual de administración de Centros de Distribución
3	Instructivo para el ingreso de personal y cierre de centros de distribución
4	Instructivo de monitoreo de rutas
5	Manejo de estibas para despacho de producto
6	Despacho de producto por medio de Almaviva S.A en Cross Docking a clientes.
7	Recogida y devoluciones por el canal de Almaviva S. A
8	Instructivo manejo y control de facturas en CEDI
9	Instructivo de manejo y registro de sistemas de información CEDI
10	Instructivos órdenes de compra y facturación de almacenes Éxito
11	Procedimiento de Transformación

Aunque el área cuenta con documentación de la mayoría de sus procesos, solo se puede aplicar tres de estos, los cuales se describen brevemente a continuación

- **Procedimiento distribución de producto autoservicios, ruta especial, y Food Service”**: Define el paso a paso para la entrega del producto al cliente

en los canales de Autoservicios, ruta especial y Food Service, desde la toma del pedido hasta el recibido a conformidad.

- **Despacho de producto por medio de Almaviva S.A en Cross Docking a clientes** Establece las actividades necesarias para realizar el despacho de pedidos de Huevo Kikes, por medio del operador logístico Almaviva S.A. desde las Plantas de Logística o los Centros de Distribución Cedis.
- **Recogida y devoluciones por el canal de Almaviva S. A** Establece las actividades necesarias para recoger producto en devolución por medio del operador logístico Almaviva S.A. desde los CEDIS, de los clientes de autoservicios y grandes superficies.

Conclusión: El no contar con una documentación propia para el transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, impide la comprensión del objetivo del servicio, pues la descripción en los documentos anteriormente mencionados es muy general y tiene más aplicación a los vehículos que son propiedad de la compañía.

Aunque el servicio proviene de terceros es necesario crear y formalizar documentos en los cuales se especifique como se llevaran a cabo las revisiones de los vehículos, tanto para verificar las condiciones de inocuidad, así como el cumplimiento de la norma de seguridad vial por parte de los conductores, el seguimiento de la carga, debido a que no se puede rastrear con los dispositivos de la compañía, y lo más importantes las condiciones en las cuales se entrega el producto al cliente, así como la manera en que deben facturar los proveedores.

Matriz de Diagnostico DOFA: Como soporte de la necesidad de evaluación de control interno al servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, y teniendo como referencia el contexto del área de Distribución y del servicio, se llevo a cabo la elaboración de la Matriz DOFA como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Disponibilidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos</p> <p>F2. Apoyo de otras áreas para la realización de sus objetivos.</p> <p>F3. Poder de negociación con distintos tipos de clientes y proveedores.</p> <p>F.4 Aumento en las cantidades de huevo entregadas a nivel nacional.</p> <p>F5. Desarrollo de nuevos mercados en todo el territorio nacional.</p> <p>F6. Productos diversos para la satisfacción de muchos más clientes</p>	<p>D1. Inducciones al cargo para practicantes con poca claridad y de difícil aplicación.</p> <p>D2. Alta rotación del personal de Distribución.</p> <p>D3. No se cuenta con un momento específico para montar al sistema las órdenes de trabajo</p> <p>D4. Contratos con proveedores de fletes de transporte de huevo incompleto o inexistente.</p> <p>D5. Poco control en el valor de fletes pagado proveedores.</p> <p>D6. Falta de una tabla de fletes unificada con los proveedores.</p> <p>D7. Poca claridad en la facturación por parte del proveedor, lo que dificulta el control del proceso.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Desarrollo de mercados a nivel internacional.</p> <p>O2. Traslado de nuevos productos.</p> <p>O3. Relaciones empresariales con nuevos clientes y proveedores.</p> <p>O4. Posicionamiento de la marca Huevos KIKES y Gallina Kampeona.</p>	<p>A1. Proveedores comprometidos con muchas empresas, los cuales transportan muchos tipos de productos en los vehículos y pueden ocasionar riesgos en la Inocuidad del huevo de la Incubadora Santander.</p> <p>A2. Paros nacionales que impiden traslados en tiempos adecuados del producto.</p> <p>A3. Precio de los combustibles inestables.</p> <p>A4. Clientes con ubicaciones geográficas de difícil acceso.</p> <p>A5. Fenómenos naturales como temporadas extensas de inviernos que dificultan la movilidad por las diferentes vías del país.</p>
<p>Fuente: Pasante</p>	

2.4 EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Segundo objetivo: Evaluar los tres elementos más importantes del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing. (Contratos, órdenes de trabajo y facturación) esto con el propósito de detectar las falencias u oportunidades, así como aspectos relevantes que componen cada uno de los documentos anteriormente mencionados y a esta evaluación se le aplica una calificación del nivel de cumplimiento dependiendo de qué tan adecuadas o inadecuadas son las acciones planteadas del área de distribución con respecto al servicio. En la siguiente tabla se detalla la calificación que se dará a cada aspecto verificado.

Puntaje	Nivel de cumplimiento	Criterio de evaluación
4	Alto	Control interno Adecuado
3	Medio	Control interno Aceptable
2	Bajo	Control Interno Ineficiente
1	Ninguno	Control interno Inadecuado

2.4.1 Contratos

Contratos con proveedores del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing

Para llevar a cabo la revisión de los contratos establecidos entre Incubadora Santander y los proveedores de servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing se contó con el apoyo de la jefe de auditoria interna, quien mediante correo enviado el día 1 de agosto, solicito a la directora de servicios corporativos, todos los contratos de primera milla y última milla que estuvieran en su poder (Ver Anexos). Una vez obtenidos dichos contratos, se procedió a dar lectura, para determinar las condiciones en las cuales se están realizando y si estos cumplen con los requerimientos establecidos por la oficina jurídica de la empresa.

En el siguiente cuadro se evalúan los aspectos más relevantes en lo que concierne a contratación y se incluye las observaciones pertinentes a cada uno de ellos

TABLA 5. EVALUACIÓN CONTRATOS				NIVEL DE CUMPLIMIENTO				CALIFICACIÓN PROMEDIO
DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ASPECTO VERIFICADO	OBSERVACIONES	ALTO 4	MEDIO 3	BAJO 2	NINGUNO 1	
CONTRATACIÓN	Verificar la existencia de Contratos/(escritos, verbales) y ofertas comerciales con todos los proveedores del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing, así como las condiciones adecuadas de los mismos.	Existencia de contratos escritos	De los 21 proveedores que prestan el servicio de transporte de Huevo a Incubadora Santander solo 3 han firmado contrato			X		2
		Contratos escritos que cumplan con todas las condiciones establecidas por la Oficina Jurídica de Incubadora Santander	De los 3 contratos existentes solo 2 cumplen con las condiciones estipuladas por la oficina Jurídica, puesto que tiene Objeto, responsabilidades, duración, condiciones, forma de pago, causales de terminación, entre otras consideraciones			X		2
		Existencia de Contratos Verbales	Inicialmente se realizaron Contratos de tipo verbal con la algunos de los proveedores del servicio, con la finalidad de no fijar un compromiso, sin tener la seguridad de que la relación comercial funcionaria, sin embargo muchos de los proveedores han continuan prestando el servicio y superando los montos que para este año es de 60 SMMLV para acentar contrato de Servicios		X			3
		Contratos Verbales que cumplan con todas las condiciones establecidas por la Oficina Jurídica de Incubadora Santander	Los contratos pactados verbalmente no cumplen con la totalidad de las condiciones adecuadas para que tenga validez en la oficina jurídica, debido a que no se cuenta con testigos, actos, hechos, los únicos soportes son las facturas emitidas por la prestación de servicios.			X		2
		Existencia de ofertas comerciales suministradas por los proveedores del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing	De los 21 proveedores del servicio, solo 6 de ellos (28.6%) cuenta con oferta comercial, no obstante es importante resaltar que no todas las rutas de dichos proveedores están soportadas por la oferta comercial.			X		2
		Negociación de nuevas Rutas	El proceso de negociación no cumple los requisitos documentados por el área de Distribución, puesto que primero se solicita el servicio, y se lleva a cabo la entrega y luego se negocian las tarifas.				X	1
		Gestión de Contratos y ofertas comerciales	El área de Distribución con el apoyo de la Vicepresidencia Administrativa, ha ido gestionando en los últimos tres meses la conformación de contratos con los proveedores más importantes, es decir aquellos a quienes se les pagan cifras superiores a los 60 SMMLV		X			3
		TOTAL						

Tabla 5. Evaluación de Contratos

Resultado obtenido en la evaluación de contratos

De la evaluación realizada a los aspectos más relevantes de los contratos entre Incubadora Santander y los proveedores del servicio de huevo tenemos que este elemento obtuvo una calificación ponderada de 2.1 lo cual indica que su nivel de cumplimiento es bajo. Los motivos por los cuales se obtuvo estos resultados son en primer lugar la falta de contratación formalizada entre las partes, así como la carencia de ofertas comerciales que permitan conocer los montos que serán cobrados por los traslados del producto. No obstante, es elemental mencionar que a la fecha se encuentran gestionando la elaboración de contratos con los cuatro de los proveedores más importantes de este servicio, como lo son Operadores logísticos de carga, Transportadora Viatela, Frimac y Coltanques.

Un punto vital a tener en cuenta en el desarrollo de esta evaluación fue determinar si todos los proveedores de este servicio requerían de la elaboración de contratos, por lo cual se solicitó la asesoría de la oficina jurídica ISSA, quienes suministraron información sobre las condiciones para que se celebre un acuerdo formal entre las partes, llegando así a la conclusión que aunque existen pagos no muy significativos que ameriten tener un contrato, lo ideal para este servicio sería estandarizar la contratación, para fijar igualdad de requerimientos a todos ellos.

2.4.2 Ordenes de trabajo

Las órdenes de trabajo guardan una relación directa con la facturación, pues no pueden existir dos facturas con la misma orden de trabajo, ni ordenes de trabajo con el mismo número de factura. Aunque si pueden existir facturas con varias órdenes de trabajo pues estas se puede hacer referencia a varios servicios. Las órdenes de trabajo que se analizaron para la realización de la evaluación del servicio fueron 789, las cuales se revisaron en el periodo comprendido del 1 de agosto al 1 de octubre del año 2018, aunque anteriormente se emitieron muchas más, solo fue posible verificar estas pues las elaboradas en fechas pasadas tiene los documentos archivados, dificultando su comparación con la factura del servicio al que pertenecen.

En la evaluación de aspectos relevantes de las ordenes de trabajo, se pudo comprobar que este documento contiene datos importantes pero no son diligenciados de manera correcta por parte de los colaboradores, lo cual impide una comprensión optima de la prestación del servicio, una de las más grandes falencias es que estas son creadas y cerradas al momento de recibir la factura emitida por el proveedor proceso que demora alrededor de una semana, ocasionando que no haya lugar a reclamaciones, o comprobación de recibido a satisfacción o insatisfacción del servicio.

En la tabla 17, se muestra la evaluación de los aspectos más relevantes que deberían contener las órdenes de trabajo para que constituya un soporte adecuado a la revisión del servicio prestado, también se incluyeron las respectivas observaciones a las que hubo lugar en la revisión.

Resultado obtenido en la evaluación a órdenes de trabajo

En la evaluación realizada los aspectos más relevantes de la elaboración de órdenes de trabajo por parte de los colaboradores del área de distribución tenemos que este elemento obtuvo una calificación ponderada de 2.4 lo cual indica que su nivel de cumplimiento es medianamente bajo, principalmente este resultado refleja, el mal diligenciamiento de las OT, puesto que no detallan con precisión las características del servicio.

Aunque las órdenes de trabajo son un documento del sistema de información muy importante para el registro de las prestaciones de servicio como mantenimiento, arrendamientos, limpiezas, etc, es preciso manifestar que para dar soporte al servicio de transporte de huevo no son las más adecuadas, puesto que da mucha libertad a diligenciarlo de manera incorrecta o imprecisa.

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ASPECTO VERIFICADO	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				TOTAL
				ALTO 4	MEDIO 3	BAJO 2	NINGUNO 1	
ORDENES DE TRABAJO	Verificar la existencia datos ingresados al sistema a través de la creación de ordenes de trabajo	Fecha de creación Orden de trabajo	La creación de la Orden de Trabajo se da el día que se entrega el producto	X				4
		Numero de Factura asociada a la orden de trabajo	Las Ordenes de trabajo siempre va asociada a la factura	X				4
		Tipo de servicio	No cuenta con especificación del servicio que se va a prestar, si es primera milla o Urbano, igualmente no se especifica que tipo de producto se va transportar			X		2
		Proveedor contratado para prestar el servicio	Se ingresa el proveedor que realizara el servicio así como su número de identificación tributaria	X				4
		Tipo de vehículo que transporta	No se especifica el vehículo que transporta, ni la capacidad de carga			X		2
		Verificación del vehículo con adecuadas condiciones de inocuidad	No se cuenta con planilla que soporte la verificación y correcta revisión de los vehículos que realizan el servicio. No se indica en las Ordenes de trabajo si se llevo a cabo dicha revisión.			X		2
		Ciudad origen de la carga	Se cumple en la mayoría de los casos	X				4
		Ciudad destino de la carga	No todas las ordenes de trabajo especifican cual sera la ciudad Destino de la carga		X			3
		Clientes que reciben la Carga	Son muy pocas las ordenes de trabajo que especifican los clientes que recibirán la carga o los Centros de Distribución a donde se envía			X		2
		Valor del servicio	Se incluye el valor del servicio , pero no se especifica si esta sera cobrada por cantidades transportadas o por ruta		X			3
		Valores adicionales (cargue, descargue, Stanbay)	Se incluyen los valores a cobrar pero no se especifica el porque de los cobros adicionales			X		2
		Cantidades transportadas	Nunca se especifican las cantidades transportadas en las ordenes de trabajo				X	1
		Rotura en viaje	No se registra la rotura en los viajes				X	1
		Devoluciones de producto	No se registra en la Orden de trabajo del servicio si se devolvio el producto y se abre una nueva orden trabajo pero no se relaciona con el la inicial, ni se asocian los cobros de estas.				X	1
		Observaciones	Las observaciones ingresadas en las ordenes de trabajo no detallan valores adicionales cobrados, o algun tipo de acontecimiento que se haya presentado en la ejecución de la entrega			X		2
		Autorizadores del servicio	Cuenta con Autorización de el jefe de Distribución en segundo nivel y el respaldo en la mayoría de los casos de la Vicepresidencia de distribución y logística		X			3
		Recibido a conformidad	Nunca se especifica en las ordenes de trabajo si existe un recibido a conformidad por parte de los clientes				X	1
Apertura y cierre de las Ordenes de los trabajos	Las ordenes de trabajo se abren y cierran una vez se entrega el producto, sin esperar a que este sea llevado hasta el cliente			X		2		
CALIFICACION PROMEDIO								2.4

Tabla 6. Evaluación Ordenes de Trabajo

2.4.3 Facturación

Facturas emitidas por los proveedores del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing:

La facturación emitida por el proveedor es el elemento clave a evaluar en este servicio, debido a que es la información allí contenida la que nos muestra la realidad de la relación comercial entre las partes.

La cantidad de facturas que se tomó para evaluar este aspecto es de 376 las cuales fueron recibidas en el periodo comprendido del 1 de agosto al 1 de octubre de 2018. La Tabla 5, se muestra la evaluación de los aspectos más relevantes que deben contener las facturas emitidas por el proveedor de servicios para ejecutar el proceso de revisión sin la necesidad de retener los pagos por carecer de claridad en la prestación del servicio.

Evidencia: Es importante resaltar que la información que se suministra en estos documentos ocasiona inconvenientes en los procesos de pagos, pues muchos de los proveedores no especifican los servicios que prestaron. Como parte de la evidencia suministrada para la evaluación del servicio de transporte de huevo se tomó una relación de las facturas que fueron retenidas en el mes de agosto de cuatro (4) de los proveedores más importantes, las cuales a la fecha no presentan solución alguna (Ver Anexos) cabe mencionar que solo se tomó una (1) factura por cada acontecimiento, para no hacer tan extensa la evidencia.

Resultado obtenido en la evaluación de facturación

La facturación es elemento que más inconvenientes ocasiona en la prestación del servicio, puesto que las revisiones al proceso y posterior pago se basan en la información allí contenida. Es por ello que la calificación es de **1.7** lo que representa un nivel de cumplimiento relativamente nulo, la gran mayoría de los proveedores suministran facturación que carece de detalles del servicio y realiza cobros que no se encuentran negociados u aprobados (cargues, descargue, stand By). Aunque la emisión de este documento no depende del área de Distribución, debe ser solicitado que su información sea completa, adecuada y correcta.

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ASPECTO VERIFICADO	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO				CALIFICACIÓN PROMEDIO
				ALTO 4	MEDIO 3	BAJO 2	NINGUNO 1	
FACTURACIÓN	Analizar la facturación emitida por los proveedores del Servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing	Detalles del servicio	La factura detalla de manera muy general el servicio, lo que no permite comprender el total de los valores cobrados por viaje.			X		2
		Tarifas por ruta	En la mayoría de las ocasiones las tarifas cobradas no son acorde a la ruta y cantidad de huevos transportada. Las tarifas varían con mucha frecuencia, lo cual no permite ejercer un control de los costos por viaje.			X		2
		Cantidades transportadas	No es claro el detalle de las cantidades transportadas, puesto que la empresa estipula que la cantidad mínima de carga es de 131.040 huevos pero muchas veces no se cumple con esta condición.			X		2
		Cientes que reciben el producto	Se especifica los clientes que recibirán el producto, pero no todas las facturas o soportes vienen firmados, es decir no se confirma el recibido a conformidad		X			3
		Rotura en Viaje	Ninguna factura detalla la rotura en viaje				X	1
		Cobros Adicionales	Se incluyen valores adicionales pero no se detalla a que corresponden dichos cobros.			X		2
		Reportes de devoluciones	Los reportes de devoluciones no se registran en la misma factura que realizó el viaje, lo cual ocasiona cobro adicional, que no se puede identificar				X	1
		Relación con la orden de trabajo	Siempre se relaciona la factura con la orden de trabajo	X				4
		Otros aspectos de la facturación	La calidad de la factura soporte, la cual detalla el producto entregado al cliente, es muy baja. Lo cual no permite leer con claridad la información del traslado o la cantidad, entre otros detalles.			X		2
TOTAL							1.7	

Tabla 7. Evaluación de Facturación

2.5 RIESGOS

Tercer Objetivo: Identificar los riesgos a los que está expuesto el servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.

para lograr identificar los riesgos se aplicará una matriz de riesgos que contenga, el tipo de riesgo, la actividad, la causa, la consecuencia, la probabilidad de materialización, el impacto, una valoración del riesgo el cual se calificara según los criterios que se muestran en la Ilustración 10 finalmente se propondrán posibles controles que ayuden a mitigar la amenaza hasta hacerla aceptable.

Análisis de riesgos

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

PROBABILIDAD	3	ALTA	15 Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo	30 Zona de Riesgo Importante Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	60 Zona de Riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	2	MEDIA	10 Zona de Riesgo Tolerable Prevenir el riesgo	20 Zona de Riesgo Moderado Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	40 Zona de Riesgo Importante Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
	1	BAJA	5 Zona de Riesgo Aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de Riesgo Tolerable Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo	20 Zona de Riesgo Moderado Proteger o Mitigar el riesgo Compartir o Transferir el riesgo
			BAJO	MEDIO	ALTO
			5	10	20
			IMPACTO		

Fuente: Grupo regional ISO



Ilustración 10. Análisis del Riesgo

MATRIZ DE RIESGOS											
RIESGO	ACTIVIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD MATERIALIZACIÓN			IMPACTO			Valoración del riesgo	POSIBLES CONTROLES
				ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
Legales	Contratación	Falta de contratos con proveedores	1. Dificultad para solicitar el cumplimiento de las obligaciones propias de la relación comercial	X				X		3*10=30	1. Celebración de contratos con todos los proveedores que presten el servicio. 2. Asesoría de la oficina Jurídica ISSA para cumplir con todos los requerimientos legales.
	Facturación	Poca claridad en los detalles del servicios facturados	1. Dificultad para corroborar la validez de las tarifas cobradas, cantidades transportadas y entregas a clientes.	X			X			3*20=60	1. Generar modelos estandarizados de facturación, que permita mayor claridad y control de los servicios prestados. 2. Capacitación a de los proveedores en cuanto al modo de facturar.
	Solicitud de ofertas comerciales	Tarifas dispersas	1. Impide una correcta revisión por parte del área de auditoría. 2. Ocasiona retrasos en los pagos e inconvenientes en la relación comercial con los proveedores.		X			X		2*10=20	1. Solicitud de ofertas comerciales previa negociación de nuevas rutas

RIESGO	ACTIVIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD MATERIALIZACION			IMPACTO			Valoración del riesgo	POSIBLES CONTROLES
				ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
Operativos	Traslados del producto	Inadecuada planificación de rutas	1. Los cobros que se generan por las distancias recorridas son en algunos casos altos	X			X			3*20=60	1. Elaborar un plan de costos que permita identificar y determinar las tarifas maximas que se pueden cobrar por ruta.
	Traslados del producto	Cobros adicionales por descargues, Stand By y ruta adicional	1. Perdidas de dinero por parte de la compañía	X				X		3*10=30	1. Planificar con anticipación los traslados, acordar tarifas estandarizadas de descargue por ciudades y comunicar con antelación la necesidad de rutas adicionales.
	Traslados del producto	Multas por exceso de peso	1. Cobros adicionales por exceder el peso permitido en las basculas nacionales.			X			X	1*5=5	1. Verificar el peso de cada vehiculo, antes de salir a cubrir las rutas.
	Entregas	Incumplimiento en el diligenciamiento de los soportes que hagan constar el recibido a conformidad por parte de los clientes o Cedis.	1. Impedimento para verificar el cumplimiento de las entregas del producto a completa satisfaccion de los clientes		X			X		2*10=20	1. Solicitud de la factura entregada al Cliente o Cedi, donde se manifieste a traves de la firma y numero de documento el recibido a conformidad.
	Devoluciones de producto	Rotura en viaje	1. Pagos adicionales por concepto de devolución de producto 2. Incumplimiento a los clientes por faltantes de producto.	X			X			3*20=60	1. Acordar los porcentajes permitidos de rotura y estipular los cobros que se efecturan por exceder dichos porcentajes 2. Asignación de un inventario que permita reemplazar las unidades rotas, este inventario debera contener un proceso planificado de control, para evitar incrementar las perdidas.

RIESGO	ACTIVIDAD	CAUSA	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD DE			IMPACTO				POSIBLES CONTROLES
				ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
Administrativos	Generación de ordenes de Trabajo	Carencia de datos que detallen de manera completa y correcta la prestación del servicio	1. Retrasos en los procesos de revisión, y posterior pago. 2. Dificultad para corroborar los detalles de la facturación y por ende del servicio	X			X			3*20=60	1. Realizar cierres a las OT's cuando finalice la prestación del servicio. 2. Validar con el área de sistemas la creación de nuevos campos en las OT's, que permitan ampliar los datos descriptivos del servicio.
	Recepción de soportes	Demora en la entregas de soportes por parte de los proveedores del servicio.	1. Retrasos en los procesos de revisión, y posterior pago. 2. Impide corroborar la información suministrada en la factura.		X			X		2*10=20	1. No continuar con el proceso de contabilización de las facturas si estas no cuentan con todos los soportes necesarios para su revisión.
	Negociación	1. Rutas negociadas por tarifas mayores a las que verdaderamente corresponde por las distancias recorridas.	1. Pagos superiores a los que se efectuarían si existiera una negociación con distintos proveedores		X		X			2*20=40	1. Estudio de costos que permita conocer cual es el valor máximo a pagar por cada ruta, teniendo en cuenta todos los conceptos que conforman el servicio.
	Gestión de calidad	1. Compromiso con la gestión de calidad	1. Un adecuado compromiso con la gestión de calidad permitira realizar con mayor eficiencia y efectividad el servicio de transporte de huevo, en especial en la modalidad Outsourcing.			X			X	1*5=5	1. Profundización en capacitaciones a los colaboradores del área de distribución en normas de calidad especialmente en la ISO 9001

Tabla 8. Matriz de Riesgo servicio Outsourcing

2.6 PROPUESTA DE MEJORA

Cuarto objetivo: Realizar una propuesta de mejoramiento basada en los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.

Propuesta de mejoramiento y fortalecimiento para el servicio de transporte de huevo contratado por Incubadora Santander S.A

La función de auditoría interna es vigilar el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia y agregar valor a la organización dando recomendaciones para corregir las falencias o debilidades que se puedan presentar en cada área, así como para mejorar la eficacia y eficiencia de todos los procesos. Es por ello que presentamos la siguiente propuesta de los tres elementos anteriormente evaluados.

1. Contratos: Referente al tema de contratación con terceros se recomienda elaborar de manera escrita todos los contratos a los proveedores que presten el servicio de transporte de huevo partiendo de la respectiva oferta comercial que se haya propuesto a la empresa, dichos contratos deben ser diligenciados de manera clara y soportados por los documentos a que haya lugar, así como con la firma de las partes interesadas.

De igual manera sugerimos que se tengan en cuenta como mínimo las siguientes condiciones, además de las que el proceso de Logística y Distribución consideren necesarios, para la contratación con proveedores que se encuentre vigentes, así como para todos aquellos proveedores que ingresen en un futuro.

- Especificar todas las tarifas que se cobraran por ruta ya sea que el viaje se haya negociado por unidad de huevo o por viaje, y los servicios adicionales como cargue y descargue en origen o destino, Stand Bay, seguros, etc.
- Tipo de Vehículo contratado y su respectiva capacidad de carga, esto para que se aproveche al máximo los servicios contratados por cada ruta.

- Tipo de producto que será transportado por cada proveedor, para tener un control de que se esté cumpliendo con las condiciones adecuadas para cada uno de ellos, por ejemplo en el transporte de Huevo líquido Pasteurizado, se requiere documento que soporte que se cumplen las condiciones de los cuartos fríos, para que no se pierda la cadena de frío y se corra el riesgo de daños significativos en el producto, y en el traslado de huevo comercial, las respectivas medidas que se toman para entregar al cliente final un producto de excelente calidad e inocuidad.
- Definir si el cargue y descargue se asume dentro del valor de los fletes o si se pagan por separado.
- Especificar el cobro por concepto de Stand Bay, e indicar de manera detallada a partir de cuánto tiempo se empieza a cobrar y valor/hora
- Se debe definir quien responderá por la rotura de viaje o si existirá una obligación porcentual entre las partes
- Certificación que se cuenta con todos los parámetros de Seguridad y Salud en el Trabajo para conductores asignados por parte del proveedor.
- Certificado de Inocuidad de los vehículos contratados
- Como se certifica que el transportador entrego la carga en el punto acordado, bajo las condiciones indicadas
- Medidas para evitar sanciones por exceso de peso, quien vigila el peso máximo para evitar estas sanciones y quien las debe asumir
- Seguros de mercancía para todo tipo de siniestro y si está incluido en las tarifas o a quien corresponde pagar este concepto.
- Forma de pago y fechas de corte
- Una vez realizada la negociación, la oferta o contrato debe ser visada por la oficina jurídica de Incubadora Santander y esta debe estar firmada por las partes interesadas.

2. Órdenes de Trabajo: Aunque actualmente se realice el diligenciamiento de las órdenes de trabajo para el servicio de transporte de huevo se hace necesario reestructurar algunos puntos de estas, para control de los fletes que se generen, ya sean internos o externos. Algunas sugerencias de los requisitos con respecto a este tema son:

- Se propone realizar una tabla para control de tarifas en fletes de huevo, la cual debe ser un modelo estandarizado y planteado según la oferta comercial suministrada por cada proveedor, dicha tabla debe vincularse al sistema de información de la compañía de manera que genere las rutas y tarifas a pagar de manera automática.
- Se deben abrir las órdenes de trabajo cuando se genere la carga en el punto de bodega que despacha, así como una orden de servicio cuando el transporte sea interno, esto una vez hecha la respectiva revisión de las condiciones de inocuidad de los vehículos transportadores.
- Se debe cerrar la Orden de trabajo u Orden de servicio cuando se entrega la carga, estas deben ser cerradas por el coordinador del centro de distribución o la persona que monitorea la entrega de carga a clientes externos, que debe ser definido por Logística y Distribución, esta se cierra únicamente con el confirmado del conductor de que la entrega fue hecha a conformidad (Esta confirmación puede ser recibida en imagen ya sea vía correo electrónico, o mensajería instantánea WhatsApp).
- Las ordenes de trabajo también deben especificar si hubo Stand By y/o rotura, así como la respectiva explicación de las causas de dichos hechos.
- Se debe amarrar la factura a las Ordenes de Trabajo, con el fin de evitar que estas se cancelen en más de una ocasión.
- Una vez cerrada en el sistema la Orden de Trabajo, se enviará mediante correo electrónico al proveedor de servicio para que esté genere la facturación en el tiempo que se haya acordado en el contrato.

3. Facturación: Una de las recomendaciones más complejas pero necesarias de ejecutar es lo referente a la facturación, puesto que el contar con una adecuada emisión de facturas por parte de los proveedores, ayudaría a reducir los tiempos de revisión y el proceso de pago, por tanto, se sugiere:

- Capacitar a los proveedores para tener un modelo de facturación estándar que permita el fácil entendimiento de los servicios prestados. En este modelo debe explicarse de manera detallada las cantidades de huevos transportados, los valores cobrados por ruta y los conceptos adicionales que generen mayor valor del acordado.
- Las fechas de emisión de la factura debe ser posterior al cierre final de la Orden de trabajo.
- Debe contarse con todos los soportes que justifiquen los cobros facturados.
- Las facturas deberán estar soportadas por una negociación previa, así como con la respectiva oferta comercial.

CONCLUSIONES

Como resultado del desarrollo de la propuesta de mejoramiento elaborada durante el periodo de practica profesional puedo concluir:

- La práctica empresarial es una excelente oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica en la carrera de Contaduría Pública y de aprender sobre nuevos temas que enriquecen a nivel personal y profesional.
- Realizar una evaluación de control interno en una compañía como Incubadora Santander me ha permitido corroborar lo adecuado de la formación que me fue suministrada en la Universidad de Pamplona.
- El sistema de control interno aplicado por la compañía es adecuado debido al gran compromiso por parte de cada uno de los colaboradores, no obstante, es de suma importancia seguir fortaleciendo las capacitaciones al nuevo personal que se vincula.
- La evaluación del control interno al servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing me permitió:
 - Ampliar mis conocimientos en procesos como el de auditoria interna y logística y distribución.
 - Entender que por mas efectivo que sea un control nunca será lo suficiente si se comparten actividades con terceros, dado que el grado de compromiso no es el mismo para cada empresa.
 - Conocer la importancia de la contratación y negociación con proveedores.
 - Corroborar la importancia que tiene aplicar evaluaciones control interno a cada proceso.
 - Comprobar que una adecuada gestión, mejora significativamente cualquier proceso.

RECOMENDACIONES

Adicional a la Propuesta de mejoramiento y fortalecimiento para el servicio de transporte de huevo contratado por Incubadora Santander S.A, me permito realizar las siguientes recomendaciones.

- Capacitación sobre la importancia del control interno a los nuevos colaboradores que ingresan al área de Distribución
- Creación de manuales, flujogramas y listas de chequeo que faciliten el conocimiento y control del servicio de transporte de huevo bajo la modalidad Outsourcing.
- Implementar un formato estándar de negociación de tarifas de nuevas rutas con los proveedores, de manera tal que sirva de respaldo a los contratos y ofertas comerciales.
- Solicitar más apoyo de las áreas de auditoria y sistemas para lograr mejora continua del proceso.
- Enviar la información de los eventos inesperados, en los tiempos solicitados por el área de auditoria para la correcta revisión y posterior pago de los servicios.

Finalmente es importante resaltar la disposición del área de distribución para la mejora de sus procesos; y su interés por gestionar de manera interna y externa, el servicio de transporte prestado por terceros, dando como resultado un servicio más eficiente y eficaz.

ALCANCE DE LA PRÁCTICA

Realizar la práctica profesional en Incubadora Santander me ha significado una experiencia muy gratificante, el poder poner en práctica conocimientos adquiridos en los últimos 5 (cinco) años y comprender la calidad de la educación impartida por la Universidad de Pamplona, es sin duda una gran satisfacción.

La práctica en el área de auditoría requiere de un gran compromiso, aprender a observar con detenimiento, a ser más analítico, crítico y receptivo, todo esto me ha fortalecido a nivel profesional. En los cinco meses de mi práctica he adquirido y profundizado conocimientos contables y normativos, así como todo lo relacionado con los sistemas integrados de gestión y normas de calidad, a nivel personal también he aprendido y reforzado valores tales como puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo y trabajo bajo presión, esto sin duda me beneficiará muy positivamente en el mercado laboral.

En cuanto a mi crecimiento personal uno de los factores que más influyó fue el cambio de ciudad a aprender a adaptarme a los horarios, al transporte, a las distancias, a la cultura y a estar lejos de mi familia ha sido una experiencia que me ha enriquecido y forjado como mujer y profesional.

En este tiempo también tuve la oportunidad de establecer relaciones de amistad y compañerismo con el personal del área de auditoría y de diversas áreas de la organización, asistí en varias ocasiones a reuniones, a capacitaciones y eventos ofrecidos por la empresa, pude postularme al cargo de Auxiliar de Distribución y logística y así comprobar que la realización de mi trabajo de grado me abrió la puerta a opciones que quizá no habría contemplado, si no hubiera tenido la oportunidad de realizar práctica profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.huevoskikes.com/>
- <https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/home/mapa-de-procesos/gestion-logistica>
- <https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/home/mapa-de-procesos/auditoria-interna>
- <https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/home/mapa-de-procesos/gestion-juridica>
- <https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/home/mapa-de-procesos/gestion-de-riesgos>
- <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-control-interno-procesos-y-transacciones/>
- <http://www.ctisoluciones.com/aspectos-legales-del-outsourcing/>
- <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7300-criterios-la-tercerizacion-transporte-terrestre>
- <https://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

ANEXOS

ANEXOS

contratos- ofertas etc. >

Olga Elena Loza <olga.loza@kikes.com.co>
para Silvia, bcc: mí

mié., 1 ago. 7:24

Silvia buenos días:

Es tan amable de prestarme todos los contratos u ofertas de servicios que tenemos con los proveedores del transporte de primera milla y de urbano en las ciudades.

gracias

Anexo 1. Correo solicitud de contratos con proveedores Outsourcing

Consultar Orden de Trabajo - USUARIO AUDITORIA

Anterior Siguiete Lista Imprimir Refrescar Cerrar Autorizadores

Docum: ORDEN DE TRABAJO No: 083584 Centro Negociador: ADMINISTRATIVO Fecha: 08/05/2018 05:24:25 PM Ind CAPEX: POCC 000000

Proveedor: 901068426 OPERADORES LOGISTICOS DE CARGA S.A. Tipo Obra: ADMINISTRATIVOS Sol. Anticipo: N

CCosto: 1120 TRANSP HUEVO CIAL 1ERA MLLA Tipo Orden: TH01 TRANSPORTE HUEVO Tipo Mntto:

F Pago: CREDITO Plazo: 30 Dcto Com: 0.00 % Dcto Ppago: 0.00 % 0 Dias Ciudad Servicio: BUCARAMANGA Vida Útil: 0 Años

TRANSPORTE DE HUEVO COMERCIAL PRIMERA MLLA SENCILLOS

Act Económica: Nivel Riesgo: 0 Ut Doc Proveedor: FA TRBO 197360 Fecha: 16/05/2018

Respons. Supervisor/Reclut: JORGE LEONARDO BLANCO M. jorge.blanco@kikes.com.co # Cerres: 1 Contabilizado: p 050229 LKRD 23/05/2018 02:40:01 PM

Estado: 18/05/2018 User Solic: 08/05/2018 05:24:25 PM User Autor JD: 08/05/2018 07:23:38 PM User Negocia: 18/05/2018 01:46:34 PM User Autor GC: User Autor 1er Nivel

CERRADA JLBM JORGE LEONARDO BLANCO M CMC CLAUDIA MARIA CASTRO JONE JLBM JORGE LEONARDO BLANCO M

Facturas:

Id	Detalle Item	Fec Ini	Fec Fin	Ct Solic	Ct Apr JD	Ct Apr GC	E	%Dcto	V Unitario	IVA	Total	Tot Cerrado	Pend. Cerrar	IVA	C
1	TRANSPORTE DE HUEVO COMERCIAL PRIMERA MLLA BUCARAMANGA-BOGOTA VEHICULO TTS835 COSTO FUO	08/05/2018	09/05/2018	1.00	1.00	1.00	C	0.00	1,074,528.00	0.00	1,074,528.00	1,074,528.00	0.00	1.00	1,074,528.00

Vr Letras: UN MILLON SETENTA Y CUATRO ML. QUINIENTOS VENTIOCHO PESOS

Registro: 1 de 1

SubTotal \$	1,074,528.00	1,074,528.00	0.00
Descuentos \$	0.00	0.00	0.00
IVA \$	0.00	0.00	0.00
Total \$	1,074,528.00	0.00	-1,074,528.00

Anexo 2. Documento- Ordenes de Trabajo.

PROVEEDOR OPERADORES LOGISTICOS DE CARGA SAS					PROVEEDOR TRANSPORTADORA VIAELA SA				
Nro. Factura	Origen	Destino	Valor sin Justificacion	Observaciones	Nro. Factura	Origen	Destino	Valor sin Justificacion	Observaciones
79944	Caloto	Barranquilla	\$ 5.700.000,00	Valor supera la tarifa que se ha venido manejando	15319	Yumbo	Candelaria	\$ 460.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
201305	Medellin	Medellin	\$ 380.000,00	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.	15327	Yumbo	Palmira	\$ 380.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
203641	Barranquilla	Barranquilla	\$ 400.000,00	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.	15340	Yumbo	Cali	\$ 230.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
208357	Bucaramanga	Santa Marta	\$ 1.400.000	Tarifa cobrada supera la tarifa acordada	15191	Pereira	Anserma	\$ 340.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
81458	Barranquilla	Cartagena	\$ 787.500	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.		Pereira	Ibague	\$ 570.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
208107	Caloto	Caloto	\$ 7.623.333	Cobro no corresponde a ningun acuerdo negociado de tarifas fijas		Pereira	Chinchina	\$ 320.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
78645	Caloto	Bogota	\$ 1.350.000	Factura sin soportes de prestacion del servicio		Pereira	Pereira	\$ 230.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación.
TOTAL			\$ 17.640.833,00		15162	Yumbo	Jamundi	\$ 300.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación
PROVEEDOR TRANSPORTADORA COLTANQUES SA					15163	Yumbo	Buga	\$ 570.000	El cobro corresponde a una ruta de la cual no se conoce la negociación
Nro. Factura	Origen	Destino	Valor sin Justificacion	Observaciones					
1753140	Barranquilla	Cartagena	1,500,000	El cobro corresponde a una ruta que no se encuentra estipulada en la oferta comercial.					
			1,500,000						
PROVEEDOR TRANSPORTADORA FRIMAC S.A					14700	caloto	Cali	\$ 467.500	Se desconoce valor del descargue a Cali, tumaco, pasto, ipiales
Nro. Factura	Origen	Destino	Valor sin Justificacion	Observaciones	13857	Caloto	Tumaco	\$ 2.100.000	Autorizar flete
15336	Medellin	ZF	1,500,000	Devolucion por baja temperatura					
15271	Villa Rica	Palmira	230,000	Tarifa no esta presentada en oferta comercial					
			1,730,000					\$ 5.967.500	

Anexo 3. Evidencia facturas