



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
RIESGOS EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA Y LA REDUCCIÓN DE GASTOS
OPERATIVOS EN LA EMPRESA ALEXIS E.I.R.L,
TRUJILLO 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autores:

Bach. Dayanira Danicela Rodríguez Tapia

Bach. Melissa Jimena Vargas Campos

Asesor:

Mg. C.P.C. Judit Inga Flores

Trujillo – Perú

2019

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Dayanira Danicela Rodríguez Tapia y Melissa Jimena Vargas Campos**, denominada:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA Y LA REDUCCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA ALEXIS E.I.R.L, TRUJILLO 2017.”

Mg. CPC Judit Inga Flores
ASESOR

Mg. CPC Carola Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

Mg. CPC Leoncio Esquivel Pérez
JURADO

Mg. CPC Martin Facundo Ruiz
JURADO

DEDICATORIA

A Dios por habernos permitido llegar hasta
aquí y habernos guiado constantemente
para lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres por su apoyo
incondicional, por sus consejos, sus valores
y la motivación constante que nos han
llevado por el buen camino, pero sobre
todo, por su gran amor.

A nuestras hermanas y todos nuestros familiares; por
su confianza y apoyo, así mismo a todos aquellos que
participaron directa o indirectamente en la elaboración
de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre presente en nuestras vidas, por habernos dirigido por el sendero correcto y estar en todo momento con nosotros ayudándonos a aprender de nuestros errores.

A nuestros padres y familiares porque muchos de nuestros logros se los debemos a ellos entre los que se incluye este, ya que nos motivaron constantemente a alcanzar nuestras metas.

A nuestro asesor Mg. CPC Judit Inga Flores, docente de la Universidad Privada del Norte por su orientación en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ANEXOS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Formulación del Problema	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	16
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Bases teóricas.....	18
2.2.1. <i>Sistema de Gestión de Riesgos (COSO ERM)</i>	18
2.2.1.1. <i>Definición</i>	18
2.2.1.2. <i>Características</i>	19
2.2.1.3. <i>Objetivos</i>	20

2.2.1.4. Componentes.....	21
2.2.2. Riesgo.....	26
2.2.2.1. Clases de Riesgos.....	26
2.2.2.2. Valoración de los riesgos.....	28
2.2.2.3. Acciones de Respuesta de los Riesgos.....	28
2.2.3. Servicio de Transporte de Carga.....	29
2.2.3.1. Definición.....	29
2.2.3.2. Factores de Eficiencia.....	30
2.2.3.3. Componentes del Gasto Operativo de un Vehículo.....	30
2.2.3.4. Gastos Operativos.....	31
2.2.3.5. Margen de Utilidad Operativa.....	33
3.1 Hipótesis.....	34
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	35
3.1. Operacionalización de Variables.....	35
3.2. Diseño de Investigación.....	36
3.3. Unidad de Estudio.....	36
3.4. Población.....	36
3.5. Muestra (Muestreo o Selección).....	36
3.6. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos.....	36
3.6.1 Técnicas:	36
3.6.2 Instrumentos:	36
3.7. Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos.....	37
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	38
4.1. Datos Generales de la Empresa.....	38
4.2. Implementación de Acciones de Servicio de Mantenimiento en las Unidades de Transporte para Medir los Gastos por Fallas Mecánicas.....	41
4.2.1. Identificación de los Principales Problemas.....	41
4.2.2. Identificación del Principal Riesgo.....	41
4.2.3. Riesgo N° 1: Fallas Mecánicas de las Unidades Durante el Transporte de Carga Pesada.....	43
4.2.4. Valoración de Probabilidad e Impacto.....	48

4.2.5.	<i>Respuesta al Riesgo</i>	49
4.2.6.	<i>Acciones de Servicio de Mantenimiento</i>	51
4.3.	Implementación de Procedimientos para el Correcto Llenado de la Información que Deben Contener las Guías de Remisión y Medir el Importe en Multas.....	59
4.3.1.	<i>Identificación de los Principales Problemas</i>	59
4.3.2.	<i>Identificación del Principal Riesgo</i>	59
4.3.3.	<i>Riesgo N° 2: Multas Impuestas por la SUNAT</i>	61
4.3.4.	<i>Valoración de la Probabilidad e Impacto</i>	64
4.3.5.	<i>Respuesta al Riesgo</i>	65
4.3.6.	<i>Acciones Para el Correcto Llenado de las Guías de Remisión</i>	67
4.4.	Establecimientos de Procedimientos para Mantener en Regla los Documentos de las Unidades y Medir el Importe en Multas.....	74
4.4.1.	<i>Identificación de los Principales Problemas</i>	74
4.4.2.	<i>Identificación del Principal Riesgo</i>	74
4.4.3.	<i>Riesgo N° 3: Multas Impuestas por la Policía Nacional del Perú y la SUTRAN</i> ...	76
4.4.4.	<i>Valoración de la Probabilidad e Impacto</i>	77
4.4.5.	<i>Respuesta al Riesgo</i>	78
4.4.6.	<i>Establecer Controles Para Cumplir con la Normativa Exigida en el Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte de Carga</i>	80
4.5.	Elaboración de un Esquema de Rutas Para el Control de Combustible y Estimar el Uso Excesivo del Mismo.	89
4.5.1.	<i>Identificación de los Principales Problemas</i>	89
4.5.2.	<i>Identificación del Principal Riesgo</i>	89
4.5.3.	<i>Riesgo N° 4: Hurto del Combustible por Parte de los Conductores de las Unidades de Transportes de la Empresa</i>	91
4.5.4.	<i>Valoración de la Probabilidad e Impacto</i>	92
4.5.5.	<i>Respuesta al Riesgo</i>	93
4.5.6.	<i>Elaborar un Esquema de Ruta para el Control de Combustible</i>	95
4.6.	Resumen General de la Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación.....	102
4.7.	Situación de los Gastos Posterior a la Implementación	103
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN		104
CONCLUSIONES		106

RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS	109
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Identificación del Principal Riesgo.....	42
Tabla N° 2: Descripción de Fallas Mecánicas de Enero – Junio 2017	43
Tabla N° 3: Gastos por Fallas Mecánicas: Enero - Junio 2017	45
Tabla N° 4: Resumen de Gastos por Fallas Mecánicas de Enero – Junio 2017	47
Tabla N° 5: Indemnizaciones por Fallas Mecánicas de Enero - Junio 2017.....	47
Tabla N° 6: Evaluación del Riesgo.....	49
Tabla N° 7: Matriz de Respuesta al Riesgo.....	50
Tabla N° 8: Comparación de Fallas Mecánicas de Enero- Junio 2017 y Enero – Junio 2018.....	56
Tabla N° 9: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación.....	58
Tabla N° 10: Identificación del Principal Riesgo	60
Tabla N° 11: Multas de SUNAT por Errores en el Llenado de las Guías en los Meses de Enero - Junio del 2017	61
Tabla N° 12: Evaluación del Riesgo	64
Tabla N° 13: Matriz de Respuesta al Riesgo.....	66
Tabla N° 14: Comparación de Multas Impuestas por SUNAT por Errores en el Llenado de Guías de Enero – Junio 2017 y Enero – Junio 2018	71
Tabla N° 15: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación.....	73
Tabla N° 16: Identificación del Principal Riesgo	75
Tabla N° 17: Multas de la PNP y la SUTRAN en los Meses de Enero a Junio 2017	76
Tabla N° 18: Evaluación del Riesgo	78
Tabla N° 19: Matriz de Respuesta al Riesgo.....	79
Tabla N° 20: Comparación de Multas de la PNP y la SUTRAN en los Meses de Enero - Junio 2017 y Enero – Junio 2018	86
Tabla N° 21: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación.....	88
Tabla N° 22: Identificación del Riesgo.....	90
Tabla N° 23: Uso Excesivo de Combustible de Enero - Junio 2017.....	91
Tabla N° 24: Evaluación del Riesgo	93
Tabla N° 25: Matriz de Respuesta al Riesgo.....	94
Tabla N° 26: Hoja de Ruta	96
Tabla N° 27: Comparación de la Reducción del Gasto por Combustible de Enero- Junio 2017 y Enero - Junio 2018.....	99
Tabla N° 28: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación.....	101
Tabla N° 29: Cuadro Resumen de Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación	102
Tabla N° 30: Variación de los Gastos 2017- 2018.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Componentes del COSO ERM.....	21
Figura N° 2: Servicio de Transporte	29
Figura N° 3: Organigrama de la Empresa Alexis E.I.R.L.....	39
Figura N° 4: Local de Alexis EIRL	40
Figura N° 5: Oficinas de Alexis EIRL.....	40
Figura N° 6: Matriz de probabilidad e impacto	49
Figura N° 7: Formato del Diagnóstico	51
Figura N° 8: Ejemplo de Cotización.....	52
Figura N° 9: Informe N° 01-OBC/C-2018	53
Figura N° 10: Informe N° 01-OBC/C-2018	54
Figura N° 11: Informe N° 02-OBC/C-2018	55
Figura N° 12: Comparación de Fallas Mecánicas	57
Figura N° 13: Matriz de probabilidad e impacto	58
Figura N° 14: Matriz de Probabilidad e Impacto	65
Figura N° 15: Contrato de Trabajo	67
Figura N° 16: Informe de Control de Guías	69
Figura N° 17: Guía Entregada a la Asistente Contable	70
Figura N° 18: Gráfico Comparativo de las Multas	72
Figura N° 19: Matriz de Probabilidad e Impacto	73
Figura N° 20: Matriz de probabilidad e impacto	78
Figura N° 21: Memorándum	80
Figura N° 22: Reglamentos Entregados a Cada Empleado	81
Figura N° 23: Base de Datos de las Unidades	82
Figura N° 24: Base de Datos Conductores	83
Figura N° 25: Control Mensual de Unidades	84
Figura N° 26: Control Mensual de Documentación de Conductores	85
Figura N° 27: Gráfico Comparativo de las Multas Impuestas por la PNP y la SUTRAN	87
Figura N° 28: Matriz de probabilidad e impacto	88
Figura N° 29: Matriz de probabilidad e impacto	93
Figura N° 30: Manual de Consumo de Combustible	95
Figura N° 31: Gráfico Comparativo de los Gastos Excesivos de Combustible.....	100
Figura N° 32: Matriz de probabilidad e impacto	101

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista - Gerente General	111
Anexo N° 2: Guía de observación Sub Proceso de Mantenimiento	113
Anexo N° 3: Recibo de Egresos de Caja Chica	114
Anexo N° 4: Guía de Remisión Remitente	115
Anexo N° 5: Contrato de Locación de Servicios de Carga Pesada - Consorcio Sánchez Carrión	116
Anexo N° 6: Guía de observación Sub Proceso de Contabilidad	117
Anexo N° 7: Guías con Errores en el Llenado que Ocasionaron Multas a la Empresa	118
Anexo N° 8: Actas de Intervención SUNAT	120
Anexo N° 9: Informe Mensual de Control de Guías	122
Anexo N° 10: Guía de Observación Sub Proceso de Administración	123
Anexo N° 11: Guía de Control Mensual de Documentación de las Unidades	124
Anexo N° 12: Guía de Control Mensual de Documentación de los Conductores	125
Anexo N° 13: Guía de observación Sub Proceso de Mantenimiento	126
Anexo N° 14: Pedido Interno – Empresa de Transportes Alexis EIRL	127
Anexo N° 15: Vale – Empresa de Transportes Alexis EIRL	128
Anexo N° 16: Hoja de Ruta – Empresa de Transportes Alexis EIRL	129
Anexo N° 17: Carta de Compromiso	131
Anexo N° 18: Unidades de Transporte	132
Anexo N° 19: Camioneta de la Empresa	135
Anexo N° 20: Maquinarias y Equipos	136

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada y la reducción de gastos operativos en la empresa Alexis E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo del año 2017.

Dicha implementación se realizó a través de un sistema de gestión de riesgos y la aplicación de la metodología COSO ERM para identificar todos los riesgos existentes en el proceso y determinar su tratamiento según su probabilidad e impacto, diseñando actividades de control para todo el proceso en mención.

Asimismo, se presenta un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de una entrevista al Gerente General y una guía de observación para la detección de los principales problemas, tal como los excesivos gastos operativos que generan salidas de dinero no programadas y que afectan de manera significativa y repetitiva a la empresa poniendo en riesgo la continuidad de las actividades de la misma. De esta manera se inició un conjunto de procesos como son la identificación, evaluación y repuesta del riesgo; estos tres pilares fundamentales se encuentran diseñados para identificar eventos potenciales que la puedan afectar. Además le brinda seguridad razonable en cuanto al logro de sus objetivos ya que por cada riesgo se determinan las actividades a realizar para no solo gestionarlo si no para evitar que éste ocurra.

Por último, se destaca la importancia de aplicar las actividades de control y políticas adecuadas en el proceso de transporte de carga pesada para asegurar la reducción de los gastos operativos y mejorar la imagen que la empresa tiene actualmente frente a sus principales clientes y competidores.

ABSTRACT

This research work is about the implementation of a risk management system in the heavy cargo transport service and the reduction of operating expenses in the company Alexis E.I.R.L, in the city of Trujillo in 2017.

This implementation was carried out through a risk management system and the application of the COSO ERM methodology to identify all the existing risks in the process and determine their treatment according to their probability and impact, designing control activities for the entire process in question.

Likewise, a diagnosis of the current situation of the company is presented through an interview with the General Manager and an observation guide for the detection of the main problems, such as the excessive operating expenses that generate unscheduled outflows of money and that affect significantly and repetitively to the company, putting at risk the continuity of its activities. In this way, a set of processes was initiated, such as identification, evaluation and risk response; These three fundamental pillars are designed to identify potential events that may affect it. It also provides reasonable security in terms of achieving their objectives because for each risk is determined the activities to be performed to not only manage it but to prevent it from occurring.

Finally, the importance of applying the control activities and appropriate policies in the heavy load transport process is highlighted to ensure the reduction of operating expenses and improve the image that the company currently has in front of its main customers and competitors.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Es algo frecuente que los empresarios le den mayor importancia a los ingresos que a los gastos, por estos motivos casi todos conocen la cantidad de dinero que ingresa a la empresa pero la mayoría no controla los desembolsos y gastos que se generan en la actividad empresarial en la que se desenvuelven. La medición de dichos gastos ayuda a la empresa a tomar mejores decisiones que favorezcan el incremento de su rentabilidad. Es por ello que el Committee of Sponsoring Organizations COSO (2004), señala que en la actualidad el sistema de gestión de riesgos debe ser más aplicado por las empresas a nivel mundial, esta aplicación trae como consecuencia el desarrollo de una empresa de calidad y que se mantenga en auge. A partir de ello se crea la necesidad de integrar metodologías con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, es así que surge el concepto de Control Interno como el Sistema de Gestión de Riesgos "COSO ERM".

El sector transporte se ha convertido en un factor relevante para el crecimiento económico del país, sin embargo se trata de un sector donde predominan la micro y pequeña empresa, siendo más del 50% transportistas individuales. Es por ello que la gran mayoría de empresas no cuentan con un sistema de gestión de riesgos eficiente; esto se origina principalmente porque gran parte de éstas empresas son familiares y no cuentan con profesionales competentes que orienten al empresario sobre la importancia de implementar un sistema de gestión de riesgos dentro de sus empresas, y en otros casos porque los dueños no lo consideran necesario. En nuestro país una de las primeras empresas en implementar un sistema de gestión de riesgos bajo la metodología COSO ERM es COPEINCA, cuyo Directorio Corporativo lo define como un modelo de gestión de riesgos de aceptación mundial, que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos, eficiencia y eficacia en las operaciones, confianza en los reportes financieros y el cumplimiento con leyes y regulaciones locales y extranjeras.

La empresa de Transportes Alexis E.I.R.L. cuyo rubro es el servicio de transporte de carga pesada, está inmersa en esta problemática, ya que actualmente no cuenta con un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada, dando lugar a una serie de problemas que ocasionan un incremento cada vez mayor de sus gastos operativos. El principal problema de la empresa radica en que no se realiza mantenimiento anticipado a las unidades de transporte, afectándola económicamente debido a que durante el servicio las unidades presentan constantes fallas mecánicas ocasionando desembolsos de dinero no programados. Asimismo las unidades de transportes de propiedad de la empresa no cuentan con la documentación al día, tal es el caso del SOAT, brevets, revisión técnica, permiso de

circulación entre otros, ocasionando multas. Otro problema frecuente es la pérdida de documentos por parte de los conductores, como las guías de remisión transportista o el mal llenado de las mismas. Por último en la empresa no existe un control de abastecimiento de combustible propiciando prácticas indebidas como el hurto por parte de los conductores sin que la empresa pueda tomar las medidas correctivas pertinentes.

Por esta razón, se considera de vital importancia implementar un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada en la empresa, con el fin de mitigar los riesgos y reducir los gastos operativos, para ello se contará con una gestión oportuna mediante reportes de información adecuados otorgados hacia el Gerente de la empresa para la toma de decisiones.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada reduce los gastos operativos de la empresa ALEXIS E.I.R.L., en la ciudad de Trujillo en el año 2017?

1.3. Justificación

La aplicación de la investigación será de vital importancia para futuros trabajos que traten sobre la implementación de un sistema de gestión de riesgos ya que se determinará el importe total de gastos que generan las incidencias anteriormente descritas para posteriormente reducirlos.

Además se resolverán los problemas en que incurre la empresa de transportes Alexis E.I.R.L., en cuanto a sus gastos operativos, a través de la identificación de riesgos, valoración, respuesta a los mismos, actividades de control, información y comunicación y finalmente la supervisión para poder reducir sus gastos operativos.

En consecuencia, esta investigación busca demostrar la importancia de la gestión de riesgos aplicada a un servicio determinado de la empresa y su impacto en los gastos operativos; la misma que pretende servir de base para la solución de problemas de similar magnitud en empresas del mismo rubro. Al mismo tiempo servirá como fuente de consulta para estudiantes, egresados de carreras profesionales relacionadas con las ciencias económicas y/o para otras personas interesadas en la ciencia contable.

1.4. Limitaciones

El presente trabajo de investigación no ha presentado limitaciones durante su desarrollo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Demostrar que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada reduce los de gastos operativos de la empresa ALEXIS E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Implementar acciones de servicio de mantenimiento en las unidades de transporte y medir los gastos por fallas mecánicas.
- Implementar procedimientos para el correcto llenado de la información que deben contener las guías de remisión transportista y medir el importe en multas.
- Establecer procedimientos para mantener en regla los documentos de las unidades y medir el importe en multas.
- Elaborar un esquema de rutas para el control de combustible y estimar el uso excesivo del mismo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La presente investigación cuenta entre sus antecedentes con trabajos de investigación que aportaron información y sirvieron como referencia al momento de desarrollar la misma.

Vasquez y Castro (2014), en su investigación titulada “Consultoría sobre un sistema para la administración integral de riesgos en CrediQ, S.A. de C.V., basado en el modelo COSO ERM, año 2014. El Salvador”, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta para implementar un Sistema de Administración Integral de Riesgos para la empresa CrediQ, S.A. de C.V., basado en el modelo COSO ERM, año 2014, a partir de la cual concluyó que la empresa se ha enfrentado a situaciones que han afectado su desempeño, tales como la crisis económica, reducción de ventas, multas por procedimientos administrativos y de reporte de impuestos, es por ello que a partir de la implementación de la metodología COSO ERM la empresa logra gestionar mejor sus riesgos, basada en estándares internacionales y disminuir la probabilidad e impacto de eventos negativos que afectan los resultados y la obtención de los objetivos de la empresa. De esta investigación se tomará en cuenta aspectos como el tipo de técnicas utilizadas para la obtención de información de campo, su estudio, análisis y validación; además de la metodología utilizada para detección de riesgos y evaluación de evidencias.

Los autores Hernández, García y Díaz (2014) en su investigación titulada “Procedimientos para la gestión y administración de riesgos en base al modelo COSO-ERM, aplicada a la micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio de papel ubicadas en el Municipio San Salvador”, a partir de la cual concluyeron que los administradores consideran que la gestión de riesgos es importante para lograr los objetivos de la empresa. De esta investigación se tomará en cuenta la aplicación de tres fases: a) Evaluación de políticas y control interno; b) Identificación de eventos y finalmente c) Evaluación y respuesta de riesgos a través de la matriz.

En la tesis de Suni (2016), titulada “La gestión de riesgos bajo el enfoque COSO ERM y el impacto en la rentabilidad de la empresa Opportunity Empresas S.A.C. sector servicios en la ciudad de Lima – San Borja Periodo 2015”, cuyo objetivo fue analizar la gestión de riesgos bajo el enfoque COSO ERM para mitigar su impacto en la rentabilidad en la empresa Opportunity Empresas S.A.C. sector servicios en la ciudad de Lima – San Borja periodo 2015, a partir del cual concluye que la gestión de riesgos bajo el enfoque COSO ERM permite optimizar el uso del capital, por ello se debe evaluar los riesgos que pueden deteriorar el valor de la empresa; en este sentido se evaluó los riesgos identificados mediante técnicas cuantitativas, cualitativas

o la combinación de ambas, además las actividades de control establecidas en el COSO ERM permitieron evaluar, que respuestas a los riesgos se están ejecutando de manera apropiada para mitigar los riesgos inherentes, y cuáles no. De esta tesis se tomara en cuenta aspectos como las actividades de control, que ayudan a asegurar que se ejecuten de manera apropiada las respuestas al riesgo.

Vargas (2015), en su investigación titulada “Implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de logística y la mejora en la rentabilidad de Disvar lubricantes S.A.C”, tuvo como objetivo fue demostrar que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística mejora la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2014, a partir de la cual concluye que la implementación del sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística, mejora de manera significativa la rentabilidad de la empresa en un 50.70% en relación al año 2014. Esta mejora se debió a que se evita tener capital inmovilizado de la línea principal (lubricantes y filtros) y la nueva línea (autoboutique). A sí mismo se comprobó que la implementación de un sistema de gestión de riesgos (COSO ERM) ayuda a mejorar los procedimientos del proceso de logística de manera eficiente, además de identificar, medir y prevenir los riesgos que enfrenta dicho proceso. De esta tesis se tomará en cuenta la aplicación del COSO ERM y los ocho componentes a desarrollar, tales como ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, repuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión. Además del establecimiento de los responsables de su ejecución.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Sistema de Gestión de Riesgos (COSO ERM)

2.2.1.1. Definición

La definición de sistema de gestión de riesgos según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), es la siguiente:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p.5)

Al respecto, se considera un sistema de gestión de riesgos como un conjunto de procedimientos de interés del área administrativa y operativa de una empresa. Dichos procedimientos se refieren a todas aquellas acciones que buscan proteger y generar valor dentro de una organización. Parte de la gestión de riesgos facilita la identificación de eventos que se consideren riesgosos y el grado de aceptación de la empresa, es decir el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir la empresa ya que todos los riesgos no suponen una amenaza, también pueden generar oportunidades que la empresa debe identificar y aprovechar, por consiguiente estaría cumpliendo con los objetivos planteados.

2.2.1.2. Características

Se identifican las siguientes características según Ambrosone (2007):

- a) Es un proceso continuo y de ninguna manera una tarea que se realiza en un único momento determinado o con una periodicidad preestablecida; es un instrumento para un fin y no un fin en sí mismo.
- b) Es realizado por el personal de todos los niveles de la organización, y no únicamente por un departamento de riesgos o área similar.
- c) Está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa.
- d) Se aplica en toda la entidad, y de alguna manera incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad, dejando de lado estrategias parciales.
- e) Está diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- f) Su fin último es proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.

- g) Está orientada al logro de objetivos de la organización dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Esto significa que la gestión de riesgos dentro de una empresa es un procedimiento que debe realizarse de manera continua y debe incluir la participación del personal de todas las áreas de la empresa. A partir de este sistema de gestión se pueden identificar eventos que pueden afectarla y poder gestionar los riesgos en un nivel aceptable, finalmente proporcionar una seguridad razonable a los inversionistas y facilitar el logro de los objetivos planteados.

2.2.1.3. Objetivos

Ambrosone (2007) en su estudio realizado señala que todas las organizaciones poseen una misión y una visión, ya sea que las mismas estén apropiadamente formalizadas o no, y que se hayan comunicado en forma adecuada o no, cada entidad tiene desde el momento de su creación una misión y una visión particulares; a partir de estas la dirección establece la estrategia y los objetivos a lograr en el ciclo de vida de la empresa. Para este autor dichos objetivos se dividen en cuatro categorías:

- a) Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- b) Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- c) Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- d) Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Es decir, que la organización se tiene que enfocar en estas cuatro categorías de la gestión de riesgos para alcanzar los objetivos esperados y que están directamente relacionadas con las necesidades de la empresa. Cabe destacar que la gestión de riesgos facilita la consecución directa de las dos últimas categorías (Información y cumplimiento) puesto que son categorías internas. Mientras que en las dos primeras (Estrategia y operaciones) solo puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección está informada sobre el progreso de su consecución, pero no puede asegurar su logro ya que existen factores externos que no se encuentran bajo el control de la entidad.

2.2.1.4. Componentes

De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen a continuación:

Figura N° 1: Componentes del COSO ERM



Fuente: PricewaterhouseCoopers

- **Ambiente de Control**

La definición que indica PricewaterhouseCoopers (2005) al respecto de este componente es:

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la

forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (p.9)

Para el autor Ambrossone (2007), el primer componente abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Este componente es de suma importancia ya que cada miembro de la organización es co-responsable por la efectiva administración de riesgos en la empresa.

Este componente es la base de la gestión de riesgos corporativos ya que provee disciplina y estructura, involucra elementos que van desde los valores éticos hasta la hasta la filosofía dominante en la gerencia para administrar los riesgos, pasando por los mecanismos en que la entidad asigna autoridad y responsabilidad. Este elemento genera un alto impacto en el éxito o fracaso de la empresa.

- **Establecimiento de Objetivos**

Respecto a este componente Ambrosone (2007) argumenta que la gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Además dichos objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución, estos se fijan a escala estratégica y de ellos depende lograr la misión de la empresa a nivel estratégico, operativo, de información y cumplimiento.

Finalmente al considerar las posibles alternativas para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, le permitirá a la dirección de la misma identificar una gama amplia de posibilidades y evaluar los riesgos que presenta cada una.

- **Identificación de Eventos**

La definición de PricewaterhouseCoopers (2005), respecto a este componente es la siguiente:

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar

negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (p.29).

En el desarrollo de este componente se tendrá en cuenta las técnicas empleadas en la identificación de eventos, como talleres de grupo, entrevistas, cuestionarios, encuestas, análisis de flujos de procesos y sus respectivos indicadores para lograr así identificar los posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos de la organización.

La metodología empleada para la identificación de eventos, comprende la combinación de las técnicas descritas anteriormente y herramientas de apoyo, basadas en el pasado y futuro de la empresa y su correcta clasificación como riesgo u oportunidad para la organización.

- **Evaluación de Riesgos**

Respecto a este componente PricewaterhouseCoopers (2005), propone que:

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. (p.45)

Este componente permite a la organización considerar el grado en el cual los eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser

gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual, el primero es el riesgo al que se enfrenta una organización en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto y el segundo es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

- **Respuesta a los Riesgos**

Como refiere Ambrosone (2007) “la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad”. (p.8).

Mientras para PricewaterhouseCoopers (2005), las categorías de respuesta al riesgo son las que a continuación se detallan:

- ✓ **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- ✓ **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- ✓ **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ✓ **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo. (p. 69).

Esto nos indica que una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder antes ellos, al evaluar dicha respuesta se considera su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios. Finalmente se elige aquella que se sitúe dentro de las tolerancias al riesgo establecidas por la empresa.

- **Actividades de Control**

Este componente según PricewaterhouseCoopers (2005), hace referencia a:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los

niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (p. 79)

Este componente hace referencia a las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo eficazmente.

Por otro lado, Ambrosone (2007), indica que “las actividades de control pueden ser preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales” (p.8).

- **Información y Comunicación**

La definición que propone PricewaterhouseCoopers (2005), respecto a este componente es:

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (p.85).

Este componente hace referencia a que la información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, además

de dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La comunicación de la información relevante se realiza en un espacio de tiempo adecuado para permitir al personal de las diferentes áreas de la organización afrontar sus responsabilidades. Dicha comunicación debe producirse en un sentido amplio dentro y fuera de la entidad.

- **Supervisión**

Como indica Ambrosone (2007) “la totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez” (p.8).

Finamente este último componente indica que se debe monitorear que el sistema de gestión de riesgos mantenga su efectividad a lo largo del tiempo y que los componentes del COSO ERM funcionen adecuadamente, dicha supervisión se realiza a través de actividades de monitoreo continuas, evaluaciones puntuales o la combinación de ambas.

“Los componentes mencionados no se llevan a cabo en serie como si fueran las etapas de un proceso lineal; sino, se trata de un proceso multidireccional e interactivo, en donde cada componente genera información que influye en los restantes”. (Ambrosone, 2007, p.8).

2.2.2. Riesgo

Para Argandoña (2010) se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos.

2.2.2.1. Clases de Riesgos

En la actualidad existe diversos tipos de riesgos, es por eso que, durante el proceso Argandoña (2011) recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- **Riesgo Estratégico.-** Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta Dirección.

- **Riesgo Operativo.-** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- **Riesgo Financiero.-** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y la transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.
- **Riesgos de Cumplimiento.-** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología.-** Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.

Por su parte Castellanos (2007) la clasifica de la siguiente manera:

- **Riesgo Estratégico.-** Asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como visión, misión, valores, objetivos, diferenciación estratégica, entre otras.
- **Riesgo de Mercado.-** Asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia.
- **Riesgo Financiero.-** Asociado a flujos de capital, deuda, activos, cambio de divisas, entre otros.
- **Riesgo Operacional.-** Asociado a los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada "proceso" del sistema de gestión operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas. La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del

producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado.

2.2.2.2. Valoración de los riesgos

Según Argandoña (2011), la valoración de los riesgos se efectuara en base a la información obtenida en el registro de riesgos elaborados en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van implementar. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que puede ser cuantitativas o cualitativas. (p.613) Se han establecido dos aspectos para realizar la evaluación de los riesgos identificados:

- **Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.
- **Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

2.2.2.3. Acciones de Respuesta de los Riesgos

- **Evitar el Riesgo.-** Implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas.
- **Reducir el Riesgo.-** Implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles.
- **Transferir el Riesgo.-** Simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

- **Asumir el Riesgo.-** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo. Para el manejo de los riesgos se debe analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.

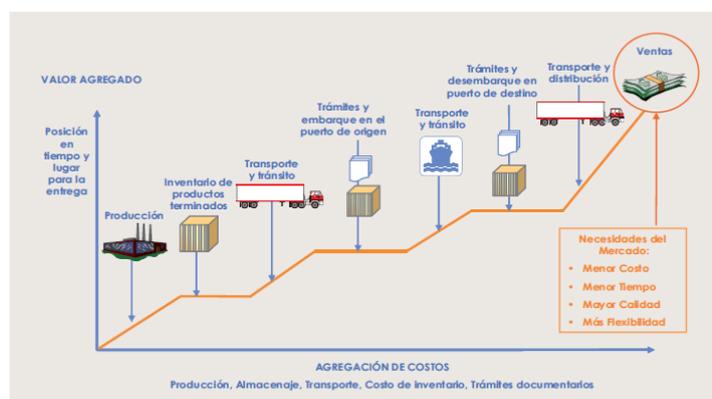
2.2.3. Servicio de Transporte de Carga

2.2.3.1. Definición

Para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). El servicio de transporte de carga cumple la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercadería. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado. Dicho servicio forma parte de la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo (el cual es conocido como flete). Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercadería, sin embargo la carga durante este trayecto pasará por lugares de embarque, almacenaje y desembarque. (p.5).

Este servicio de transporte es una demanda derivada del proceso comercial ya que sirve para movilizar mercadería que se comercializa y en consecuencia constituye una fuente necesaria para sostener la economía del país.

Figura N° 2: Servicio de Transporte



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

2.2.3.2. Factores de Eficiencia

Los factores que considera El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009), son:

En el contexto de los servicios de transporte de carga la eficiencia significa realizar la operación de transporte de las mercancías de manera completa, a tiempo, y satisfaciendo las expectativas del usuario a un precio competitivo. Para el logro de este objetivo deben considerarse los siguientes tres factores:

- El tipo de operación. Incluye la distancia a recorrer, tipos de terreno, etc.
- El tipo de carga. Involucra las características físicas del producto, peso, etc.
- El tipo de vehículo. Comprende el tipo de chasis, la resistencia, etc. (p. 8).

Con la competencia que existe actualmente en este rubro el ser eficientes es un aspecto fundamental que todas las empresas buscan, tal es el caso de la empresa Alexis E.I.R.L.; para ello se debe tener en cuenta aspectos fundamentales como los descritos anteriormente, principalmente lograr concluir con el servicio en el tiempo establecido y evitando inconvenientes que retrasen estos tiempos de entrega que pueden ser prevenidos.

2.2.3.3. Componentes del Gasto Operativo de un Vehículo

La definición que propone El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009), refiere que “El costo variable es aquel que varía en relación directa con el nivel de actividad del vehículo, en este caso la cantidad de actividad se mide a través del kilometraje recorrido (km recorridos)”. (p.32).

Los gastos operativos de un vehículo pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Gasto de Combustible:** El cual es normalmente el más significativo de todos los gastos operativos. Existen dos razones por las cuales el combustible es el más significativo de los gastos: (a) debido al alto consumo de los vehículos comerciales cuyo rendimiento por kilómetro es bajo; y (b) debido al alto precio del combustible que por lo general contiene un importante componente de impuestos. Debido al elevado gasto de combustible asociado a la operación de transporte de carga por carretera, es importante que este sea monitoreado de manera regular. Un excesivo gasto de combustible podría estar relacionado con factores tales como fugas de combustible, motor usado, mala conducción, robos, etc.

- **Gasto de Aceite y Lubricantes:** Éste es un gasto variable bastante pequeño, pero es importante medirlo durante el uso del vehículo porque un alto consumo podría ser un indicador de algún problema mecánico.
- **Gasto de Neumáticos:** El cual es clasificado como gasto variable operativo porque el desgaste de los neumáticos está directamente relacionado con la distancia recorrida por el vehículo.
- **Gasto de Mantenimiento y Reparaciones:** Tienden a ser los segundos más significativos de los gastos operativos del vehículo. Están relacionados con el kilometraje debido a que los vehículos son regularmente ingresados al servicio técnico luego de haber recorrido cierta cantidad de kilómetros.
- **Gasto Extrasalarial del Conductor:** lo cual incluye las dietas y/o viáticos que recibe el conductor con carácter irregular para su manutención y alojamiento cuando no pueda pernoctar en su residencia habitual. Además, bajo esta categoría se pueden incluir los pagos por incentivos y sobretiempo derivados de algún servicio específico prestado por el vehículo.
- **Gasto por uso de Infraestructura:** Los cuales comprenden los peajes que se pagan al circular por las carreteras y otros que pudieran existir, por ejemplo algún cargo de acceso a zonas logísticas, zonas de estacionamiento o estaciones de servicio.

Se tendrá en cuenta todos estos aspectos de los gastos operativos para poder identificar las situaciones irregulares que pueden generar que éstos se eleven.

2.2.3.4. Gastos Operativos

Para los autores Horngren, Sundem y Elliott (2000) los gastos operativos se definen de la siguiente manera:

Un grupo de gastos recurrentes que pertenecen a las actividades ordinarias y permanentes de la compañía: sueldos, rentas, depreciación y otros gastos orientados a las operaciones, como teléfono, calefacción y publicidad. Estos gastos operativos se deducen de la utilidad bruta para obtener la utilidad de operación, también llamada resultado de operación (p.143)

La definición que proponen Horngren, Harrison y Bamber (2003) de gastos operativos es: Gastos en que incurre una entidad como parte de su actividad de negocios principal, sin incluir el costo de las mercancías vendidas. Son ejemplos los gastos de renta, depreciación, sueldos, salarios, servicios públicos e insumos. Muchas compañías detallan sus gastos operativos en dos categorías.

- Los gastos de ventas son los relacionados con la comercialización de los productos de la compañía-sueldos de ventas; comisiones de ventas; publicidad; depreciación; renta y servicios públicos de edificios de tiendas, y gastos de envío.
- Los gastos generales y administrativos comprenden los gastos de oficina, como los sueldos del presidente y empleados de oficina de la entidad, o la depreciación, renta, servicios públicos e impuesto predial del edificio de oficinas. (p.183)

Según Setzer y Saldívar del Ángel (2012) definen a los gastos operativos como lo siguiente: “Representan todos aquellos gastos ocasionados por las funciones de compras, ventas y administración del negocio. Los estados de resultado suelen mostrar dos categorías de **gastos de operación.**” (p.126)

- **Gastos de Ventas:** comprenden los gastos directamente relacionados con la venta y la entrega de mercancías; gastos de publicidad; gastos de entrega, como sueldos a agentes de ventas o comisionistas, gasolina o depreciación del equipo de reparto; gastos del edificio destinado a ventas; sueldos a los gerentes de ventas, gastos de viajes de los vendedores, entre otros.
- **Gastos Generales y Administrativos:** comprenden los gastos de supervisión y administración en general, registro y control contable, correspondencia, compras etcétera. Algunos ejemplos son: honorarios de auditoría y contabilidad; gasto de crédito y cobranzas; gastos por depreciación del equipo y mobiliario de oficina; gastos de edificio y oficinas de la administración; nómina de oficina; artículos de escritorio; papelerías y correo; teléfono y telégrafo, etcétera. (p.126)

En las tres ideas presentadas por los diferentes autores sobre la definición de los gastos operativos y sus categorías, establecen que son gastos originados por la actividad principal de la empresa, además las categorías que presentan sirven como guía a la empresa para poder clasificar cuál de los gastos operativos que realizan durante el servicio de transporte se consideran como gastos de ventas o gastos de administración y asimismo poder tomar decisiones futuras sin perjudicar los resultados.

2.2.3.5. Margen de Utilidad Operativa

El margen de utilidad operativa mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes (...) El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera: (p.75)

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \text{Utilidad operativa} / \text{ventas}$$

Según Setzer y Saldívar del Ángel (2012) la utilidad operativa se define como:

El excedente de la utilidad bruta sobre los gastos de operación se denomina utilidad de operación. Esta cantidad representa la utilidad generada por las operaciones normales de la compañía antes de deducir otros gastos y sumar otros ingresos. En este nivel de estado de resultados se calcula el margen de utilidad de operación, que resulta de dividir la utilidad bruta entre las ventas netas. (p.126)

En ambas definiciones permite conocer de qué manera se obtiene la utilidad operativa, deduciendo solo los gastos operacionales y el costo de las actividades de la empresa y para obtener el margen de utilidad se calcula la utilidad operativa entre las ventas, son pasos que debe seguir la empresa para poder tomar buenas decisiones en el futuro con respecto a la utilidad.

El análisis vertical para Siegel y Shim (2001) se describe de la siguiente manera:

En el análisis vertical, se usa como valor base una partida significativa del estado financiero, y todas las demás partidas del estado financiero se comparan con ellas. Cuando se lleva a cabo el análisis vertical del Balance General, al total de activos se asigna el 100 por ciento, y cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del

activo total. Al total de pasivos y patrimonio se le asigna también el 100 por ciento, y cada cuenta del pasivo y patrimonio se expresa como un total de pasivos y patrimonio. En el estado de ingresos, a las ventas netas se les asigna el valor de 100 y todas las demás cuentas se evalúan en comparación a las ventas netas. Las cifras resultantes se presentan en un estado de tamaño común. (p.265)

Según Warren, Reeve y Fess (2005) proponen lo siguiente:

El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total dentro de un solo estado. Este tipo de análisis se denomina análisis vertical. Como el análisis horizontal, los estados pueden formularse en forma detallada o condensada. (p.1107).

En ambas definiciones se establece la importancia del análisis vertical porque permite que la empresa obtenga una mejor visión de los porcentajes de la utilidad en base a las ventas netas, y de tal manera que los resultados obtenidos se puedan comparar con los años anteriores y observar las variaciones en cada periodo.

3.1 Hipótesis

La implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada reduce de manera significativa los gastos operativos de la empresa Alexis E.I.R.L. Esta reducción se produce principalmente por la disminución de gastos por fallas mecánicas, gastos por pago de indemnizaciones, multas impuestas por la SUNAT, multas impuestas por la PNP y la SUTRAN y gastos por uso excesivo de combustible. Además de disminuir los riesgos detectados durante todo el servicio contribuyendo de esta manera a la reducción de los gastos operativos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Reducción de Gastos Operativos	Gastos en que incurre una entidad como parte de su actividad principal de negocios, sin incluir el costo de las mercancías vendidas. Son ejemplos los gastos de renta, depreciación, sueldo, salarios, servicios públicos e insumos.	Gastos de Ventas	Importe en S/ de gastos por fallas mecánicas.
			Importe en S/ de indemnizaciones por productos robados e incumplimiento.
			Importe en S/ por uso excesivo de combustible.
		Gastos de Administración	Importe en S/ de multas por errores en llenados de guías de remisión.
Importe en S/ de multas impuestas por la policía y la SUTRAN.			
Sistema de Gestión de Riesgos	La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.	Identificación de Riesgos	Número de riesgos potenciales
		Valoración de riesgos	Nº de riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.
		Respuesta a los Riesgos	Nº de mantenimientos preventivos realizados. Nº de verificaciones a la hoja de ruta por abastecimiento de combustible. Nº de revisiones realizadas a las guías de remisión. Nº de revisiones realizadas a la documentación de cada unidad y de los conductores.

3.2. Diseño de Investigación

Pre experimental

3.3. Unidad de Estudio

Se ha considerado como unidad de estudio La Empresa de Transportes Alexis EIRL.

3.4. Población

Toda la información contable y el registro de los gastos operativos relacionados al servicio de transporte de carga pesada de la Empresa de Transportes Alexis EIRL.

3.5. Muestra (Muestreo o Selección)

La información contable y los gastos operativos del servicio de transporte de carga pesada de la Empresa de Transportes Alexis EIRL del periodo de Enero - Junio del 2017.

3.6. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos

3.6.1 Técnicas:

- **Guía Directa:** Se observará toda la documentación de la empresa de transportes Alexis EIRL, para identificar a detalle los gastos operativos en los que incurre la empresa, además verificar si cuentan con políticas y procedimientos. Asimismo se hará una observación del Estado de Resultado del periodo 2017 y ver la variación de la reducción de los gastos operativos.
- **Entrevista:** Se entrevistará al Gerente General de la Empresa de Transportes Alexis EIRL con el fin de conocer el proceso de servicio de transporte de carga pesada y los principales problemas que presentan.

3.6.2 Instrumentos:

- **Ficha de Observación:** Se detallará todo el servicio de transporte de carga pesada, se anotará la información de manera detallada de todos los problemas que se ha podido observar de la documentación contable y financiera.
- **Cuestionario:** Se elaborará todas las preguntas relacionadas al problema de investigación para ser respondidas por el Gerente General.

3.7. Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos

El procesamiento de la información se realizará a través de las siguientes técnicas y procedimientos:

- **Análisis Vertical:** Se realizará un análisis vertical al Estado de Resultados del año 2017 de la empresa Alexis EIRL para poder determinar que tanto representan los gastos operativos con respecto a las ventas y así diagnosticar la situación inicial de la empresa. Finalmente se realizará un nuevo análisis vertical después de haber implementado el sistema de gestión de riesgo y así medir la variación de la reducción del nivel de los gastos operativos con respecto a las ventas.
- **Tabulaciones y Gráficos Estadísticos:** Se utilizará para presentar la interpretación de los resultados de los cuestionarios y entrevistas realizadas.
- **Cuadro Comparativo:** Este cuadro se utilizará para visualizar de manera resumida todo el diagnóstico de la empresa y el resultado de la reducción de los gastos operativos después de la implementación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Datos Generales de la Empresa

La Empresa de Transportes Alexis EIRL, fue fundada el 20 de Noviembre del año 2007 por la Sra. Santos Romelia Barreto Cruzado, nombrando como GERENTE a su hermana Roxana Esperanza Barreto Cruzado. Se inició con un capital de S/. 5,000.00, el cual se depositó en la cuenta corriente del BCP. Cabe mencionar que la empresa con fecha 17 de Diciembre del año 2010 realizó un aumento de capital y modificación parcial de estatutos, aumentando el capital social a la suma de S/. 150,000.00. Actualmente la Empresa de Transportes Alexis EIRL, ha ido desarrollando sus actividades satisfactoriamente, como evidencia de ello cuenta con 07 unidades de transporte de carga pesada, 01 camioneta, 01 retroexcavadora, 01 excavadora, 01 rodillo liso vibratorio autopulsado, 01 motoniveladora, 01 carmix y 01 minicargador.

- ❖ Tipo de contribuyente: Persona Jurídica
- ❖ Número de RUC: 20481730555
- ❖ Domicilio Fisca: Urb. Semirustica el Bosque Mz. Q Lt. 15A - Trujillo.

La empresa tiene por objeto dedicarse a las siguientes actividades: Transporte de carga liviana y pesada a nivel interdistrital, interprovincial e interdepartamental por carretera, alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipos y bienes tangibles.

❖ PRINCIPALES CLIENTES

- Municipalidad Distrital de Chao
- Municipalidad Distrital de Mache
- Municipalidad Provincial de Julcán
- Municipalidad Distrital de Carabamba
- Municipalidad Distrital de Quiruvilca
- Consorcio Sánchez Carrión
- Municipalidad Distrital de Sinsicap

❖ PRINCIPALES PROVEEDORES

- Arenera Jaén
- Sodimac
- Unimaq
- Repuestos y accesorios Zaga
- Inversiones Jhanmar
- Neumáticos Chiclayo
- Grifo Coresa
- Mangueras Hidráulicas
- Repuestos Miguelitos
- Lubricentro Rhandym

Figura N° 3: Organigrama de la Empresa Alexis E.I.R.L

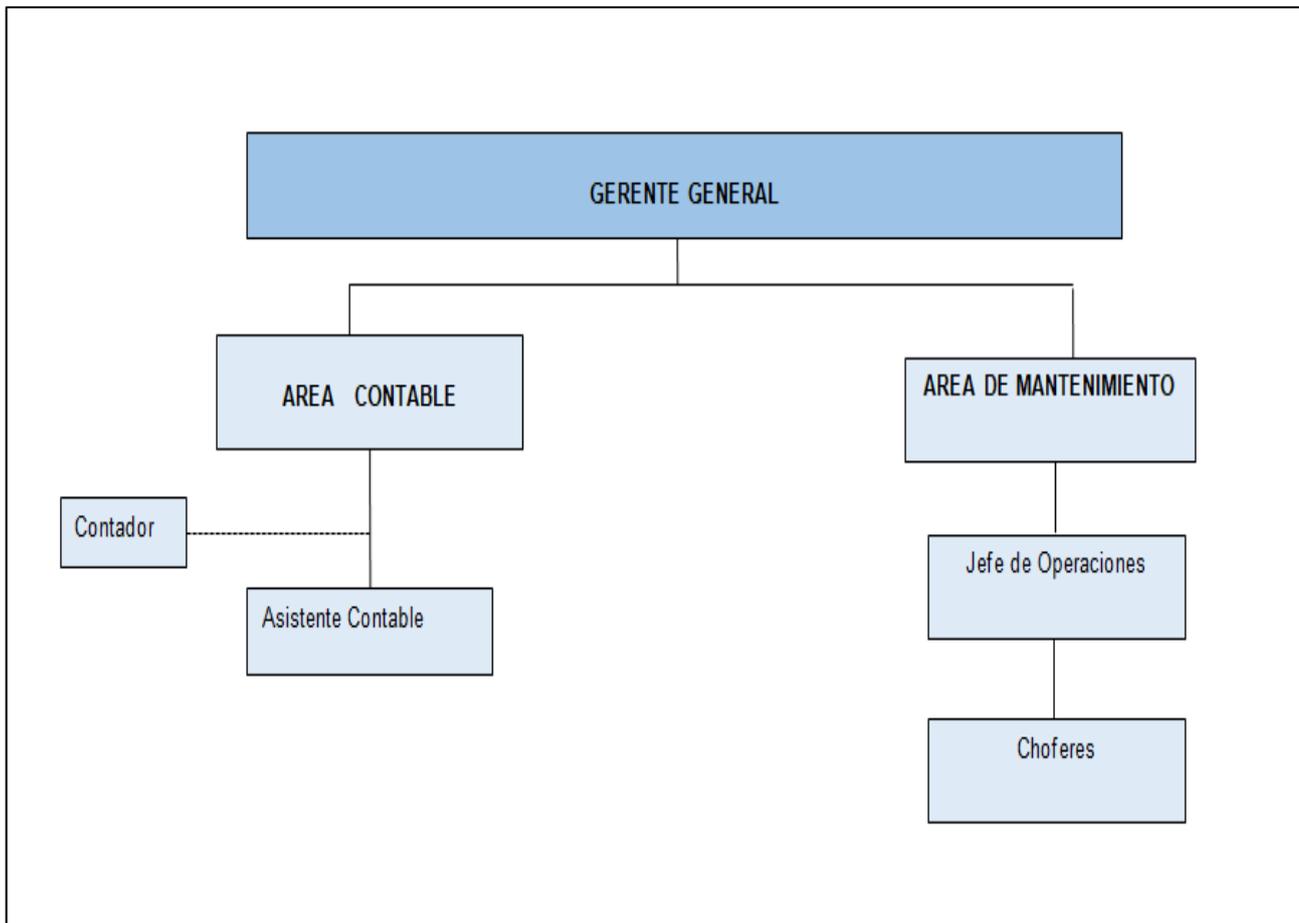


Figura N° 4: Local de Alexis EIRL

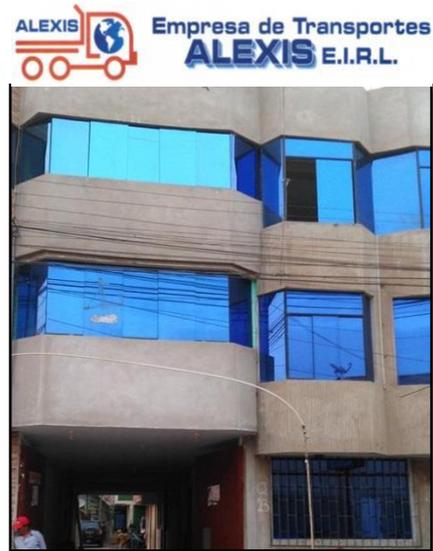


Figura N° 5: Oficinas de Alexis EIRL



4.2. Implementación de Acciones de Servicio de Mantenimiento en las Unidades de Transporte para Medir los Gastos por Fallas Mecánicas

Para implementar las acciones de servicio de mantenimiento en las unidades de transporte, se debe identificar el riesgo del mismo, posteriormente su valoración y como último dar respuesta al riesgo. A continuación se detallará estos tres puntos importantes para el servicio de transporte de carga pesada.

4.2.1. Identificación de los Principales Problemas

Para identificar el riesgo se ha realizado dos técnicas en la presente investigación para recopilar información. Se realizó una entrevista al Gerente General, quien detalla en qué consiste el servicio de transporte de carga pesada, también se elaboró una guía de observación con el fin de observar el sub proceso e identificar además los principales problemas y las consecuencias que afectan a la empresa.

Según la entrevista realizada al Gerente, la cual se puede observar de manera completa en el **(Anexo N° 01)** se pudo identificar que la empresa presenta los siguientes problemas:

- Constantes fallas mecánicas durante el servicio de transporte de carga pesada.
- Inexistencia de un mantenimiento preventivo a las unidades de transporte.
- Retraso del servicio de transporte de carga pesada.
- Pago de indemnizaciones a los propietarios por incumplimiento de contrato ocasionados por las fallas mecánicas durante el transporte.
- Gastos de aproximadamente S/ 62,260.00 por fallas mecánicas, siendo considerados como gastos operativos.

Finalmente se realizó una guía de observación al proceso que mencionado por el Gerente durante la entrevista **(Anexo N° 02)**, con la finalidad de determinar los aspecto principales que originan los problemas dentro de esta área específica.

4.2.2. Identificación del Principal Riesgo

Después de realizar la entrevista al Gerente de la empresa, elaborar la guía de observación e identificar los principales problemas, los gastos y consecuencias que se originan durante el servicio de transporte de carga pesada, se pasó a identificar el riesgo que se muestra en la siguiente matriz:

Tabla N° 1: Identificación del Principal Riesgo

Registro de Identificación de Riesgo						
Entidad: Empresa de Transportes Alexis EIRL						
Fecha: 02/01/2018						
Proceso: Administración						
Sub- proceso	Objetivos del Sub- proceso	Riesgo		Tipo de Riesgos	Causa (factores internos y externos)	Efectos/ Consecuencias
AREA DE MANTENIMIENTO	Establecer un adecuado mantenimiento preventivo a las unidades de transporte de carga pesada.	R1	Fallas mecánicas de las unidades durante el transporte de carga pesada.	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación del mantenimiento preventivo a las unidades de transporte - Falta de Manual de organización y funciones (MOF). - Falta de Manual de procedimientos (MAPRO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso del servicio, ocasionando incumplimiento de contratos. - Desembolsos no programados. - Siniestros de las unidades, como volcaduras y choques. - Pérdida de vidas humanas.

4.2.3. Riesgo N° 1: Fallas Mecánicas de las Unidades Durante el Transporte de Carga Pesada.

La Empresa de Transportes Alexis, en el primer semestre del 2017, realizó diferentes viajes a la sierra Liberteña, tal es el caso que, cuando se trasladaban a Huamachuco, Quiruvilca y Julcán, los volquetes con placas: T3V-894, T2O-857, C3Q-776, C5W-713, C6A-716, M3R-929 presentaron fallas mecánicas y los gastos ocasionados se detallan a continuación:

Tabla N° 2: Descripción de Fallas Mecánicas de Enero – Junio 2017

ENERO	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCIÓN
05/01/2017	Trujillo - Huamachuco	Shiran	T3V-894	Falla de Retenes (Caja Timón)
19/01/2017	Trujillo - Huamachuco	Desvío de Otuzco	T2O-857	Falla Serv. Presión Hidráulica
30/01/2017	Trujillo - Huamachuco	Quiruvilca	T3V-894	Quemadura del Sistema de Luces
FEBRERO	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCIÓN
08/02/2017	Trujillo - Huamachuco	Quiruvilca	T2O-857	Cañería de Retorno Hidráulico Rota
15/02/2017	Trujillo - Huamachuco	Quiruvilca	T3V-894	Cañería Rota
27/02/2017	Trujillo - Huamachuco	Shiran	C5W-713	Falla de Retenes (Caja Timón)
MARZO	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCION
08/03/2017	Trujillo - Quiruvilca	Loma del Viento	T3V-894	Sobrecalentamiento del Sist. Relay
20/03/2017	Trujillo - Quiruvilca	Desvío	C6A-716	Quemadura Sist. de Fusibles
26/03/2017	Trujillo - Quiruvilca	Casmiche	C5Y-794	Cañería Rota

ABRIL	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCIÓN
04/04/2017	Trujillo - Quiruvilca	Plazapampa	C5Y-794	Sobrecalentamiento Sist. Relay
23/04/2017	Trujillo - Quiruvilca	Casmiche	M3R-929	Falla de Retenes (Caja Timón)
26/04/2017	Trujillo - Quiruvilca	Desvío de Otuzco	T3V-894	Quemadura Sist. de Fusibles
MAYO	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCIÓN
08/05/2017	Trujillo - Quiruvilca	Loma del Viento	T2O-857	Válvula de Desfogue de Aire
24/05/2017	Trujillo - Quiruvilca	Agallpampa	C3Q-776	Quemadura del Sistema de Luces
JUNIO	DESTINO	LUGAR DE FALLA	PLACA	DESCRIPCIÓN
07/06/2017	Trujillo - Julcán	Desvío de Otuzco	C3Q-776	Cañería Rota
14/06/2017	Trujillo - Julcán	Shiran	M3R-929	Quemadura Sist. de Fusibles
25/06/2017	Trujillo - Julcán	Agallpampa	C5W-713	Sobrecalentamiento del Sist. Relay

En la tabla N° 2 se detallan las fallas mecánicas que tuvieron las unidades en los meses de enero a junio del 2017, de la siguiente manera: en el mes de enero fueron tres veces las que las unidades presentaron fallas durante el servicio de transporte de carga pesada con destino a Huamachuco, en el mes de Febrero tres veces con destino también a Huamachuco, en el mes de Marzo tres veces con destino a Quiruvilca, en el mes de Abril tres veces con destino a Quiruvilca, en el mes de Mayo dos veces con destino a Quiruvilca, y finalmente en el mes de Junio tres veces con destino a Julcán, siendo un total de 17 veces que las unidades de propiedad de la empresa experimentaron problemas durante su recorrido que no le permitieron cumplir con los tiempos de entrega estipulados por la empresa.

Tabla N° 3: Gastos por Fallas Mecánicas: Enero - Junio 2017

ENERO						
	05/01/2017 "Falla de Retenes"		19/01/2017 "Servo"		30/01/2017 "Sistema de luces"	
N°	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO
1.-	Movilidad-mecánico	100.00	Movilidad-mecánico	200.00	Movilidad-mecánico	500.00
2.-	Mano de obra	200.00	Mano de obra	300.00	Mano de obra	700.00
3.-	Viáticos mecánico	50.00	Viáticos mecánico	100.00	Viáticos mecánico	200.00
4.-	Viáticos conductor	50.00	Viáticos conductor	100.00	Viáticos conductor	150.00
5.-	Repuestos	7,840.00	Repuestos	3,920.00	Repuestos	1,500.00
	TOTAL PÉRDIDA	8,240.00	TOTAL PÉRDIDA	4,620.00	TOTAL PÉRDIDA	3,050.00
FEBRERO						
	08/02/2017 "Cañería Hidráulica"		15/02/2017 "Cañería Rota"		27/02/2017 "Falla de Retenes"	
N°	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO
1.-	Movilidad-mecánico	500.00	Movilidad-mecánico	500.00	Movilidad-mecánico	100.00
2.-	Mano de obra	700.00	Mano de obra	700.00	Mano de obra	200.00
3.-	Viáticos mecánico	200.00	Viáticos mecánico	200.00	Viáticos mecánico	50.00
4.-	Viáticos conductor	150.00	Viáticos conductor	150.00	Viáticos conductor	50.00
5.-	Repuestos	1,350.00	Repuestos	2,240.00	Repuestos	7,860.00
	TOTAL PÉRDIDA	2,900.00	TOTAL PÉRDIDA	3,790.00	TOTAL PÉRDIDA	8,260.00
MARZO						
	08/03/2017 "Sist. Relay"		20/03/2017 "Sist. de fusibles"		26/03/2017 "Cañería Rota"	
N°	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO
1.-	Movilidad-mecánico	150.00	Movilidad-mecánico	200.00	Movilidad-mecánico	150.00
2.-	Mano de obra	200.00	Mano de obra	300.00	Mano de obra	250.00
3.-	Viáticos mecánico	80.00	Viáticos mecánico	100.00	Viáticos mecánico	90.00
4.-	Viáticos conductor	80.00	Viáticos conductor	100.00	Viáticos conductor	90.00
5.-	Repuestos	1,120.00	Repuestos	1,000.00	Repuestos	2,255.00
	TOTAL PÉRDIDA	1,630.00	TOTAL PÉRDIDA	1,700.00	TOTAL PÉRDIDA	2,835.00
ABRIL						
	04/04/2017 "Sist. Relay"		23/04/2017 "Falla de Retenes"		26/04/2017 "Sist. Fusibles"	
N°	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO
1.-	Movilidad-mecánico	150.00	Movilidad-mecánico	150.00	Movilidad-mecánico	200.00
2.-	Mano de obra	200.00	Mano de obra	250.00	Mano de obra	300.00
3.-	Viáticos mecánico	80.00	Viáticos mecánico	90.00	Viáticos mecánico	100.00
4.-	Viáticos conductor	80.00	Viáticos conductor	90.00	Viáticos conductor	100.00
5.-	Repuestos	1,135.00	Repuestos	7,875.00	Repuestos	1,020.00
	TOTAL PÉRDIDA	1,645.00	TOTAL PÉRDIDA	8,455.00	TOTAL PÉRDIDA	1,720.00

MAYO						
	08/05/2017 "Desfogue de aire"		24/05/2017 "Sistema de Luces"			
N°	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO	TIPO DE GASTO	MONTO
1.-	Movilidad-mecánico	150.00	Movilidad-mecánico	350.00		
2.-	Mano de obra	200.00	Mano de obra	350.00		
3.-	Viáticos mecánico	80.00	Viáticos mecánico	120.00		
4.-	Viáticos conductor	80.00	Viáticos conductor	120.00		
5.-	Repuestos	560.00	Repuestos	1,530.00		
	TOTAL PÉRDIDA	1,070.00	TOTAL PÉRDIDA	2,470.00		
JUNIO						
	07/06/2017 "Cañería Rota"		14/06/2017 "Sist. de Fusibles"		25/06/2017 "Sist. Relay"	
1.-	Movilidad-mecánico	200.00	Movilidad-mecánico	100.00	Movilidad-mecánico	350.00
2.-	Mano de obra	300.00	Mano de obra	200.00	Mano de obra	350.00
3.-	Viáticos mecánico	100.00	Viáticos mecánico	50.00	Viáticos mecánico	120.00
4.-	Viáticos conductor	100.00	Viáticos conductor	50.00	Viáticos conductor	120.00
5.-	Repuestos	2,280.00	Repuestos	1,025.00	Repuestos	1,130.00
	TOTAL	2,980.00	TOTAL	1,425.00	TOTAL	2,070.00
TOTAL PÉRDIDAS POR FALLAS MECANICAS DE ENERO A JUNIO 2017: 58,860.00						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 03 se muestra el detalle de los gastos por fallas mecánicas de las unidades de transporte que posee la empresa durante el periodo de Enero a Junio del 2017 por un total de S/ 58,860.00, evidenciando que los desembolsos son por la movilidad del mecánico, la mano de obra, viáticos del mecánico, viáticos del conductor y los repuestos. Los montos varían según la distancia y los repuestos, tal y como se muestra en la tabla N° 03. Siendo estos registrados en los recibos de egresos de caja chica de la empresa, **(Anexo N°03)**.

Tabla N° 4: Resumen de Gastos por Fallas Mecánicas de Enero – Junio 2017

MESES	MONTO	PORCENTAJE
ENERO	S/. 15,910.00	27%
FEBRERO	S/. 14,950.00	25%
MARZO	S/. 6,165.00	10%
ABRIL	S/. 11,820.00	20%
MAYO	S/. 3,540.00	06%
JUNIO	S/. 6,475.00	11%
TOTAL	S/. 58,860.00	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N° 04 el importe total de los gastos ocasionados por fallas mecánicas durante el servicio de transporte de carga pesada del primer semestre del 2017 fue de S/ 58,860.00, donde el mes de enero representa el mayor desembolso realizado por la empresa equivalente a S/ 15,910.00, y que corresponde al 27% del gasto total en fallas mecánicas del semestre.

Tabla N° 5: Indemnizaciones por Fallas Mecánicas de Enero - Junio 2017

GASTOS	N° VECES	DETALLE	IMPORTE UNITARIO	TOTAL	PORCENTAJE
1. Productos robados.	01 viaje	G.R 0001-323	S/. 900.00	S/. 900.00	26%
2. Incumplimiento de fechas de entrega.	05 viajes	Clausula Tercera según contrato	S/. 500.00	S/. 2,500.00	74%
TOTAL			S/ 1,400.00	S/ 3,400.00	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 05 se detalla las indemnizaciones que ha tenido que pagar la empresa durante los meses de Enero a Junio del 2017 a causa de las fallas mecánicas, la primera hace referencia a una ocasión en que sufrió el robo de la mercadería que transportaba por S/ 900.00 que representa el 26% del total de gastos en indemnizaciones, teniendo que reponer al propietario la carga por el importe sustraído, **(Anexo N° 04)**.

La segunda son las multas por el incumplimiento de las fechas de entrega que se había pactado en una de las cláusula del contrato, siendo un 74% del total de las indemnizaciones del semestre **(Anexo N° 05)**, todo lo anteriormente mencionado se originó debido a los

problemas ocasionados por fallas mecánicas de las unidades de transporte durante la prestación del servicio, ya que no contaba con un mantenimiento previo; el importe total de estas contingencias es de S/ 3,400.00.

4.2.4. Valoración de Probabilidad e Impacto

Una vez identificado el riesgo se efectuará la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, para determinar su nivel e implementar acciones, para las cuales se usaran escalas cualitativas.

Probabilidad:

- ❖ **Probable:** Es muy frecuente el riesgo, que llegará a darse varias veces por año
- ❖ **Posible:** Es frecuente el riesgo, que llegará a darse de 1 a 2 veces por año
- ❖ **Improbable:** Es poco frecuente el riesgo, que llegará a darse 1 vez cada 5 años

Impacto:

- **Desastroso:** Monto mayor al 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Moderado:** Monto mayor al 0.5% hasta el 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Leve:** Monto menor al 0.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.

Tabla N° 6: Evaluación del Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R1	Fallas mecánicas de las unidades durante el transporte de carga pesada.	Probable	3	Desastroso	3	INACEPTABLE	9

Después de elaborar la matriz de probabilidad e impacto, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 6: Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo (R1) inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.2.5. Respuesta al Riesgo

Una vez efectuada la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, se dará respuesta al riesgo identificado, elaborando la matriz de respuesta al riesgo.

Tabla N° 7: Matriz de Respuesta al Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Acciones de Control		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R1	Fallas mecánicas de las unidades durante el transporte de carga pesada.	Probable	3	Desastroso	3	INACEPTABLE	9	Reducir el riesgo	<p>Establecer programación de mantenimiento preventivo a las unidades de transporte que prestaran el servicio de carga pesada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una lista de las fallas mecánicas frecuentes de las unidades de transporte. - El conductor cotiza los gastos por las fallas mecánicas diagnosticadas. - El conductor solicita al Jefe de operaciones, mediante un informe la aprobación para realizar el mantenimiento preventivo. - El Jefe de operaciones aprueba el mantenimiento preventivo - El conductor informa al Jefe de Operaciones que el vehículo ya está listo. 	Importante	<p>Jefe de Operaciones</p> <p>El Conductor</p>

4.2.6. Acciones de Servicio de Mantenimiento

Para reducir el riesgo, es necesario implementar acciones, dentro de las cuales tenemos las siguientes:

4.2.6.1. Elaborar una lista de las fallas mecánicas frecuentes de las unidades de transporte.

Es indispensable que el conductor antes de realizar el servicio de transporte de carga pesada elabore una lista de las fallas que encuentra en la unidad, para luego emitir su informe al Jefe de Operaciones.

En la siguiente figura se muestra el formato sobre el diagnóstico

Figura N° 7: Formato del Diagnóstico



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

INSPECCION DE LA UNIDAD			
PLACA		T20-857	
DECHA DE LA INSPECCION		04/01/2018	
NOMBRE DEL CONDUCTOR RESPONSABLE		OSLANDO BACA CRUZADO	
QUE SE DEBE ESCUCHAR ANTES DE REALIZAR EL SERVICIO		FALLA	BUEN ESTADO
Presencia de fuga de fluidos:	Aceite de motor	X	
	Aceite de caja	X	
	Combustible		X
	Refrigerante		X
Líquido de limpiaparabrisas			X
Cinturón de seguridad			X
Frenos de mano, probar con pequeñas aceleraciones			X
Freno de pedal, probar con arranque lento			X
Embrague y caja de cambios			X
Puertas y seguro de puertas			X
Dirección probar lentamente			X
Verificar el funcionamiento de las luces:	Frontales		X
	Traseras		X
	Frenos		X
	Cruce		X
Revisión de indicadores de:	Tablero		X
	Aceite		X
	Voltaje		X
	Temperatura		X
Revisar el funcionamiento de la bocina			X
Sistema hidráulico, verificar presencia de fugas			X
Verificar condición de la batería, indicador de carga, cables, bornes		X	
Verificar los neumáticos		X	
Inspeccionar al detalle la carrocería			X
Después de encender el motor, detectar sonidos anormales		X	
Cuando arranque la unidad, aplique frenos a baja velocidad		X	


 FIRMA

El conductor cotiza los gastos por las fallas mecánicas diagnosticadas.

Después de realizar la inspección de la unidad, el conductor se encarga de la cotización detallando el gasto por cada falla a reparar, esta cotización también se adjunta al informe que se envía a Jefe de Operaciones.

Figura N° 8: Ejemplo de Cotización

COTIZACIÓN	
Señores EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS EIRL Semirustica el Bosque Mz Q lt 15A Trujillo	
Atención:	Jefe de Operaciones
Referencia:	SERVICIO DE MANTIMIENTO
De mi mayor consideración:	
Es grato dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que de acuerdo con los Términos de Referencia, nuestra cotización es la siguiente:	
DESCRIPCIÓN	Imp. Mensual Incluido Imp. Ley S/
Cambio de aceite de motor	800.00
Cambio de aceite de caja	420.00
Indicador de carga	50.00
Cambio de un neumático	2,100.00
Frenos (cambio de zapatas)	800.00
Mano de Obra	300.00
TOTAL	4,470.00
La presente propuesta incluye impuestos de ley, tributos, seguros, transportes, inspecciones, pruebas, y los costos laborales conforme a la legislación vigente, así como cualquier otro concepto que le sea aplicable y que pueda tener incidencia sobre el costo del servicio a contratar.	
Trujillo, 04/01/2018	
 Perla Bazán Miguel Angel RUC: 10181867235	

4.2.6.2. El conductor solicita al Jefe de operaciones, mediante un informe la aprobación la realización del mantenimiento preventivo.

Una vez realizada la inspección por el conductor, él mismo comunica al Jefe de operaciones la descripción de las fallas mecánicas, quien es el que autoriza la aprobación del mantenimiento preventivo.

A continuación se muestra el informe firmado por el conductor y dirigida al Jefe de operaciones.

Figura N° 9: Informe N° 01-OBC/C-2018



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

INFORME N° 01-OBC/C-2018

FECHA: 05/01/2018

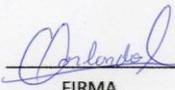
CONDUCTOR: ORLANDO BACA CRUZADO

DATOS DEL VEHICULO:

Modelo: <u>ACTROS 3344K</u>	Kilometraje: <u>23410</u>	ESTADO
Placa: <u>T20-857</u>		

DESCRIPCION DE LAS FALLAS:

Me dirijo a usted, para informarle que, en la Unidad se encontraron las siguientes fallas mecánicas, descritas en el documento que adjunto en el informe, por favor aprobar el mantenimiento preventivo, porque el día 09/01/2018 realizaremos el servicio de transporte parte Sierra, a la vez adjunto la Cotización con el monto a desembolsar, a la espera de su respuesta.



FIRMA





Mza. Q. Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
© 427864 ☎ 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62
Trujillo

4.2.6.3. El Jefe de Operaciones aprueba el mantenimiento preventivo.

Después de la recepción del informe del conductor, solicitando el mantenimiento preventivo de su unidad, el jefe de operaciones lo aprueba. Una vez aprobada, él mismo programa una cita con el taller mecánico para que dicha unidad sea dirigida al taller.

Figura N° 10: Informe N° 01-OBC/C-2018



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

INFORME N° 01-OBC/C-2018

FECHA: 05/01/2018

CONDUCTOR: ORLANDO BACA CRUZADO

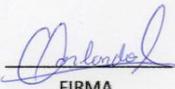
DATOS DEL VEHICULO:

Modelo: <u>ACTROS 3344K</u>	Kilometraje: <u>23410</u>	ESTADO
Placa: <u>T20-857</u>		

DESCRIPCION DE LAS FALLAS:

Me dirijo a usted, para informarle que, en la Unidad se encontraron las siguientes fallas mecánicas, descritos en el documento que adjunto en el informe, por favor aprobar el mantenimiento preventivo, porque el día 09/01/2018 realigaremos el servicio de transporte poste Sierra, a la vez adjunto la Cotización con el monto a desembolsar, a la espera de su respuesta.





FIRMA





Mza. Q Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
C 427864 T 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 624
Trujillo

4.2.6.4. El conductor informa al Jefe de Operaciones que el vehículo ya está listo.

El Jefe de operaciones después de dirigir la unidad al taller mecánico, deja al conductor a cargo de revisar todo el proceso del mantenimiento preventivo, así como también de informar al jefe de operaciones la culminación de las actividades preventivas.

Figura N° 11: Informe N° 02-OBC/C-2018



INFORME N° 02-OBC/C-2018

Sr:
Jefe de Operaciones

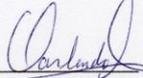
Asunto: Culminación del mantenimiento preventivo

Referencia: Informe N° 01-OBC/C-2018

Presente.-

De acuerdo a lo solicitado por mi persona el mantenimiento preventivo de mi unidad T20-857, quien gracias a su aprobación fue culminada de manera satisfactoria, le informo también que el gasto que se hizo fue conforme a la cotización presentada, queda a su disposición para prestar el servicio de transporte, sin ningún problema.

Sin otro particular,


FIRMA

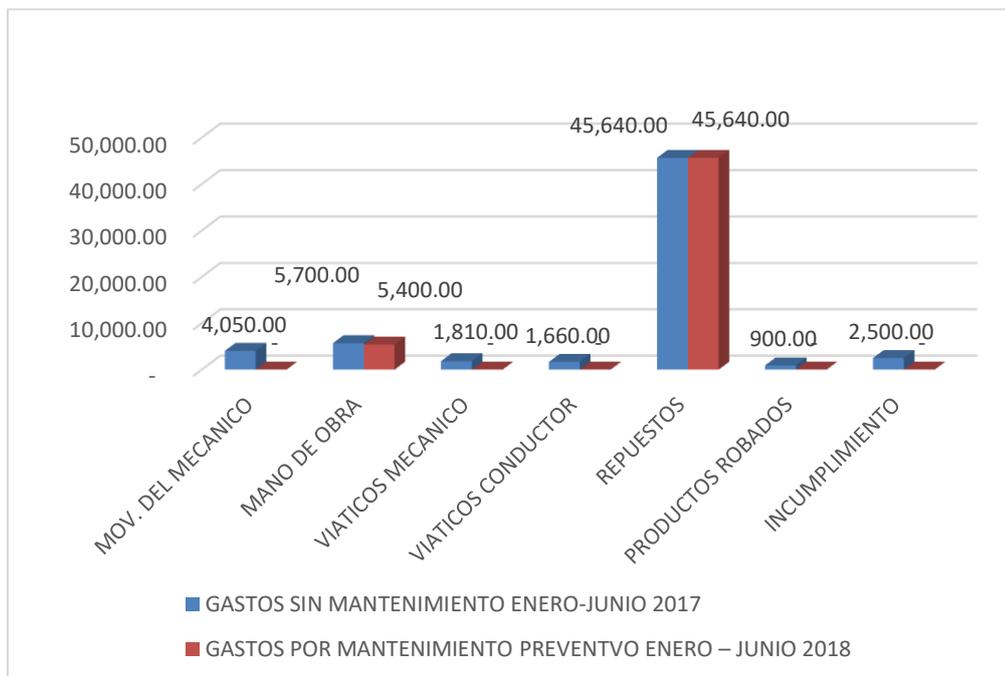


Mza. O. Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
C. 427864 T. 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 624
Trujillo

Tabla N° 8: Comparación de Fallas Mecánicas de Enero- Junio 2017 y Enero – Junio 2018

DETALLE DEL GASTO	GASTO SIN MANTENIMIENTO PREVENTIVO ENERO – JUNIO 2017		GASTOS POR MANTENIMIENTO PREVENTIVO ENERO – JUNIO 2018		VARIACION	%
	Nº VIAJES	TOTAL	Nº VIAJES de Mante.	TOTAL		
1. Movilidad del Mecánico	17	4,050.00	17	0.00	S/. 4,050.00	36%
2. Mano de obra	17	5,700.00	17	S/. 5,400.00	S/. 300.00	3%
3. Viáticos-Mecánico	17	1,810.00	17	0.00	S/. 1,810.00	16%
4. Viático-conductor	17	1,660.00	17	0.00	S/. 1,660.00	15%
5. Repuestos.	17	45,640.00	17	S/. 45,640.00	S/. 000.00	0%
SUB-TOTAL		S/ 58,860.00		S/ 51,040.00	S/ 7,820.00	70%
DETALLE DEL GASTO	Nº VECES	TOTAL	Nº VECES	TOTAL	VARIACION	%
1. Productos robados.	1	S/. 900.00	0	00.00	S/. 900.00	8%
2. Incumplimiento de fechas de entrega.	5	S/. 2,500.00	0	00.00	S/. 2,500.00	22%
SUB-TOTAL		S/ 3,400.00		00.00	S/ 3,400.00	30%
TOTAL		S/ 62,260.00		S/ 51,040.00	S/ 11,220.00	100%

Figura N° 12: Comparación de Fallas Mecánicas



Después de realizar las acciones de servicio de mantenimiento, en la Tabla N° 08 se puede observar, que la implementación ha permitido que al mes de Junio del 2018, exista una reducción de los gastos por fallas mecánicas, debido a las acciones que se tomaron para un adecuado mantenimiento preventivo a las unidades de transportes antes de realizar el servicio. La variación total es de S/ 7,820.00 representado por el 70%, monto que la empresa se ahorrado por fallas mecánicas gracias al adecuado mantenimiento preventivo.

A su vez la empresa también ha reducido en su totalidad los gastos de indemnizaciones por productos robados, que era de S/ 900.00 y representaba el 8% y por incumpliendo de fechas de entrega a los clientes de S/ 2,500.00 representado por el 22%, siendo la variación total de S/ 3,400.00 equivalente al 30%, monto que también la empresa se ahorrado, evitando de esta manera los desembolsos innecesarios.

Entonces la empresa se ha ahorrado un total de S/ 11,220.00, como resultado de las acciones que se realizaron para un adecuado mantenimiento preventivo a las unidades antes de realizar el servicio de transporte de carga.

Tabla N° 9: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R1	Fallas mecánicas de las unidades durante el transporte de carga pesada.	Improbable	1	Moderado	2	TOLERABLE	2

Después de la implementación, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 13: Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo (R1) tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.3. Implementación de Procedimientos para el Correcto Llenado de la Información que Deben Contener las Guías de Remisión y Medir el Importe en Multas.

Para implementar procedimientos para el correcto llenado de la información que debe contener las guías de remisión, lo primero a realizarse es identificar los problemas. Para ello se ha elaborado un resumen de la entrevista con el Gerente General, quien detalla todo el proceso del servicio de transporte de carga pesada, identificando los principales problemas que se presentan y las consecuencias negativas que afectan económicamente a la empresa objeto de la presente investigación.

4.3.1. Identificación de los Principales Problemas

Para identificar el riesgo se ha realizado una entrevista al Gerente General de la empresa, con el fin de conocer los principales problemas que surgen durante el servicio de transporte de carga pesada. **(Anexo N° 1)**

Dentro de estos menciona los siguientes:

- Errores en el llenado de las guías de remisión, ya que son los mismos choferes los que las llenan.
- Multas impuestas por la SUNAT.

Además se realizó una guía de observación al proceso que mencionó el Gerente durante la entrevista **(Ver Anexo N° 06)**, con la finalidad de determinar los aspectos principales que originan los problemas dentro de esta área específica.

Todo lo mencionado anteriormente ocasiona el pago de multas innecesarias y retraso en las entregas, perjudicando la imagen que la empresa tiene con sus principales clientes.

4.3.2. Identificación del Principal Riesgo

Después de realizar la entrevista al Gerente de la empresa e identificar los principales problemas que se presentan durante el servicio de transporte de carga pesada, se procede a identificar el riesgo mediante la matriz de identificación de riesgos.

Tabla N° 10: Identificación del Principal Riesgo

Registro de Identificación de Riesgos						
Entidad: Empresa de Transportes Alexis EIRL						
Fecha: 02/01/2018						
Proceso: Administración						
Sub-proceso	Objetivos del Sub-proceso	Riesgo	Tipo de Riesgos	Causa (factores internos y externos)	Efectos/ Consecuencias	
Área de Contabilidad	Establecer un adecuado llenado de las guías de remisión correspondientes a cada unidad.	R2	Multas impuestas por la SUNAT.	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un área contable dentro de la empresa que se encargue del correcto llenado de cada guía de remisión. - Falta de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de multas impuestas por la SUNAT. - Incumplimiento con la entrega de las cargas en las fechas establecidas en los contratos firmados.

4.3.3. Riesgo N° 2: Multas Impuestas por la SUNAT

Dentro de los meses de Enero a Junio del 2017, las siete unidades de propiedad de la empresa, tuvieron dos multas impuestas por la SUNAT MÓVIL, sin embargo esas no son las únicas guías que presentan errores en su llenado. Identificamos las que se detallan a continuación. (Anexo N°7 y N°8).

Tabla N° 11: Multas de SUNAT por Errores en el Llenado de las Guías en los Meses de Enero - Junio del 2017

ITEM	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	CAUSA DEL ERROR	N° DE GUÍA	PLACA	CHOFER	IMPORTE DE LA MULTA
1	5/01/2017	Carbón Mineral Antracita Tipo Fino	No Consignar los Datos del Remitente	0001-003500	C3Q-776	Vargas Cruz Fred	S/ 1,250.00
2	8/01/2017	Arena Gruesa	No Consignar los Datos del Vehículo y del Conductor	0001-002266	C6A - 716	Castillo Jhonatan	S/ -
3	10/01/2017	Piedra Chancada 3/4	Colocar Datos Erróneos en el Punto de Llegada	0001-002270	C3Q - 776	Cruzado José	S/ -
4	19/01/2017	Gravilla de 3/4	No Colocar el Número de Guía de Remisión Remitente	0001-002276	T2O - 857	Castillo Milton	S/ -
5	7/02/2017	Carbón Mineral Antracita Tipo Fino	No Consignar el Motivo de Traslado en la Guía de Remisión	0001-000046	T3V - 894	Alvarado Ríos Ronald	S/ 1,250.00
6	15/02/2017	Fierros y Ladrillos King	Mal Llenado de la Razón Social y N° RUC del Destinatario	0001-002287	T3V - 894	Alvarado Ríos Ronald	S/ -

ITEM	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	CAUSA DEL ERROR	N° DE GUÍA	PLACA	CHOFER	IMPORTE DE LA MULTA
7	8/03/2017	Piedra Chancada 3/4	No Colocar los Datos del Conductor	0001-002291	C3Q - 776	Cruzado José	S/ -
8	9/03/2017	Biodigestores	Error en el Número de Placa de la Unidad	0001-002292	M3R - 929	Rodríguez Henry	S/ -
9	10/03/2017	Bolsas de Cemento Tipo I Pacasmayo	No Colocar la Cantidad del Bien Transportado	0001-002295	M3R - 929	Rodríguez Henry	S/ -
10	14/03/2017	Arena Gruesa	No Colocar la Fecha de Emisión de la Guía	0001-002299	T3V - 894	Castillo Lelys	S/ -
11	20/03/2017	Piedra Chancada 3/4	Mal Llenado de la Razón Social y N° RUC del Remitente	0001-002305	T2O - 857	Castillo Milton	S/ -
12	2/04/2017	Piedra Chancada 3/4	No Colocar el Número de la Licencia de Conducir	0001-002316	C6A - 716	Pereda Elmer	S/ -
13	23/04/2017	Ladrillo King	No Colocar el Número de Placa de la Unidad	0001-002347	M3R - 929	Rodríguez Henry	S/ -
14	26/04/2017	Piedra Base	No Consignar el Certificado de Habilitación Vehicular	0001-002351	T3V - 894	Castillo Lelys	S/ -
15	9/05/2017	Gravilla de 3/4	No Colocar el Número de Guía de Remisión Remitente	0001-002367	C5Y - 794	Rengifo José	S/ -

ITEM	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	CAUSA DEL ERROR	Nº DE GUÍA	PLACA	CHOFER	IMPORTE DE LA MULTA
16	4/06/2017	Piedra Chancada 3/4	No Colocar la Fecha de Emisión de la Guía	0001-002393	C3Q - 776	Pereda Elmer	S/ -
17	7/06/2017	Arena Fina	No Colocar los Datos del Conductor	0001-002398	T3V - 894	Castillo Lelys	S/ -
18	11/06/2017	Materiales de Construcción	No Colocar la Cantidad ni el Peso del Bien Transportado	0001-002406	T3V - 894	Castillo Lelys	S/ -
TOTAL							S/ 2,500.00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 11 se describen las 18 guías de remisión que tienen errores en su llenado durante los meses de Enero a Junio del 2017; este problema se presenta principalmente debido a que son los mismos conductores de cada unidad los que se encargan del llenado de las guías y no cuentan con la capacitación necesaria, ocasionando multas a la empresa como las descritas en la tabla anterior.

Los errores descritos ocasionaron multas impuestas por la SUNAT a la empresa en las intervenciones que realizan de manera habitual. En la guía de remisión remitente número 0001 – 000046, no se consignó el motivo del traslado de la mercadería (**Anexo N° 7**), originando una multa del 30% del valor de la UIT; mientras que en la guía de remisión transportista número 0001 – 003500, no detallaron los datos del remitente (**Anexo N° 7**), ocasionando otra multa por el 30% de la UIT. En ambos casos las multas en mención se aplicaron de acuerdo con el Código Tributario – Tabla I – Libro Cuarto (Infracciones y Sanciones), ya que los documentos no reunían los requisitos y características para ser considerados como comprobantes de pago o guías de remisión (Art. 19, Num. 19.2, Inciso 1.4 del Reglamento de Comprobantes de Pago). Ambas multas impuestas durante los meses de Enero a Junio del 2017 fueron por un total de S/. 2,500.00 y fueron pagadas en su totalidad por la empresa.

Sin embargo en un fiscalización futura la empresa tendría que asumir multas mayores debido a que no son sólo 2 las guías que presentan errores sino 18 y la empresa como no cuenta con un área de contabilidad dentro de sus instalaciones, no tiene los controles necesarios y no las verifica en el momento preciso ocasionándole pérdidas económicas futuras.

4.3.4. Valoración de la Probabilidad e Impacto

Una vez identificado el riesgo se efectuará la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, para determinar su nivel e implementar acciones, para las cuales se usarán escalas cualitativas.

Probabilidad:

- ❖ **Probable:** Es muy frecuente el riesgo, que llegará a darse varias veces por año
- ❖ **Posible:** Es frecuente el riesgo, que llegará a darse de 1 a 2 veces por año
- ❖ **Improbable:** Es poco frecuente el riesgo, que llegará a darse 1 vez cada 5 años

Impacto:

- **Desastroso:** Monto mayor al 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Moderado:** Monto mayor al 0.5% hasta el 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Leve:** Monto menor al 0.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.

Tabla N° 12: Evaluación del Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R2	Multas impuestas por la SUNAT.	Posible	2	Desastroso	3	IMPORTANTE	6

Después de analizar la matriz de combinaciones de probabilidad e impacto, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 14: Matriz de Probabilidad e Impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo (R2) importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.3.5. Respuesta al Riesgo

Una vez efectuada la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, se dará respuesta al riesgo identificado, elaborando la matriz de respuesta al riesgo.

Tabla N° 13: Matriz de Respuesta al Riesgo

Riesgo	Evaluación del riesgo						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Acciones de Control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R2	Multas impuestas por la SUNAT.	Posible	2	Desastroso	3	IMPORTANTE	6	Reducir el riesgo	<p>Establecer lineamientos para un adecuado llenado de las guías de remisión antes de realizar el servicio.</p> <p>- Contratar a un(a) asistente contable que se encargue del correcto llenado de las guías y documentos de la empresa.</p> <p>- Una vez terminado el servicio el chofer entrega las copias correspondientes, respectivamente selladas de recibido por el destinatario al asistente para su posterior facturación y archivo.</p>	Moderado	Asistente Contable

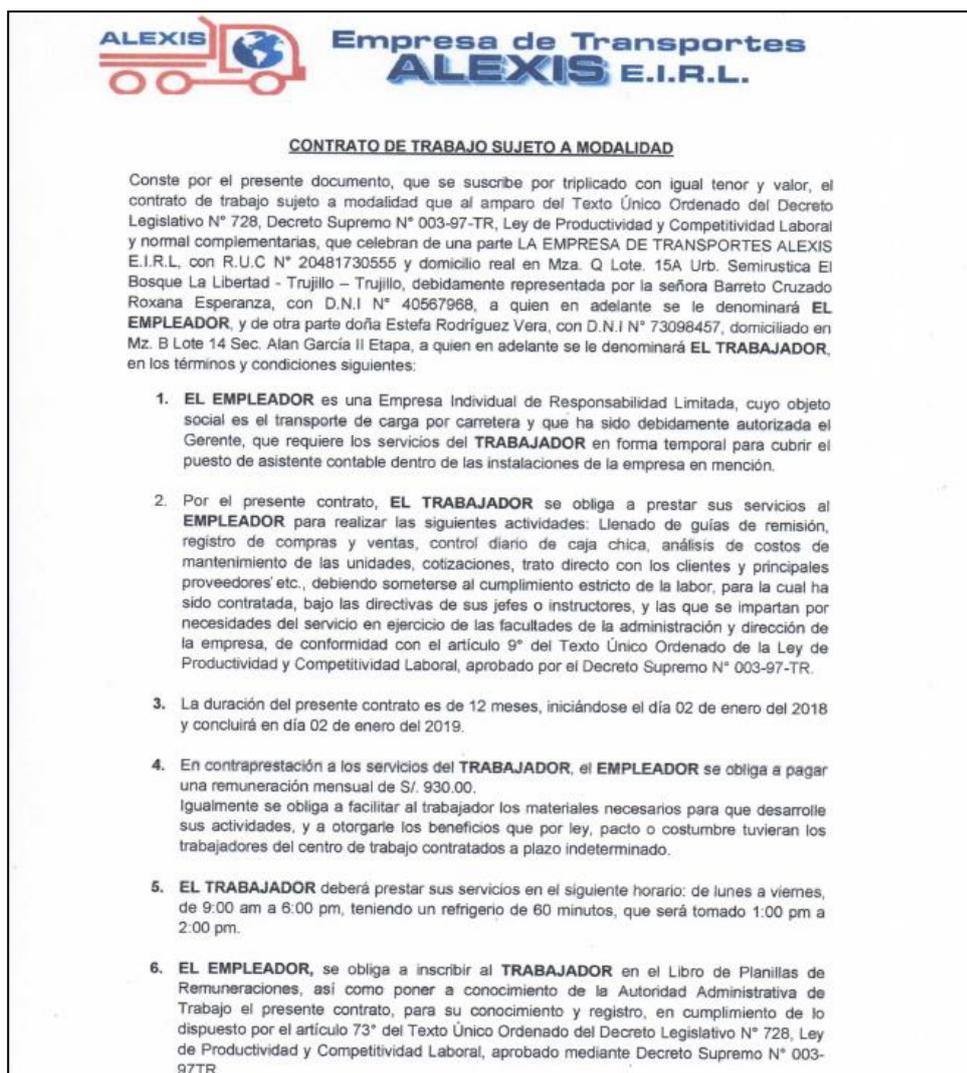
4.3.6. Acciones Para el Correcto Llenado de las Guías de Remisión

Para reducir el riesgo, es necesario implementar acciones, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

4.3.6.1. Se contrató a un asistente contable que se encargue del correcto llenado de las guías de remisión antes de realizar los servicios propios de la empresa.

Este punto es de gran importancia para la empresa, ya que el asistente contable además de asegurar la reducción de las multas por el mal llenado de las guías se encargaría de clasificar y registrar de manera ordenada y oportuna los hechos económicos de la empresa en mención. Otorgando así una mejora considerable en los controles establecidos.

Figura N° 15: Contrato de Trabajo





7. Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al **TRABAJADOR** los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.
8. En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 778 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
9. Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces para resolver cualquier controversia que en el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Trujillo, 01 de enero del 2018

EMPRESA DE TRANSPORTES "ALEXIS" E.I.R.L.

Roxana E. Barreto Cruzado
GERENTE GENERAL

EMPLEADOR

 73098457

TRABAJADOR

4.3.6.2. Una vez contratado el servicio se comunica al asistente para que llene la guía de remisión correspondiente.

Antes de que la unidad salga de la cochera de la empresa, el asistente contable entrega a cada chofer de las unidades la guía de remisión correspondiente correctamente llenada con los datos proporcionados; posteriormente el chofer firma la recepción de la misma en el Informe de Control de Guías. **(Anexo N° 9)**

Después de lo antes mencionado se da inicio al servicio contratado.

Figura N° 16: Informe de Control de Guías



EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS E.I.R.L. - MES DE ENERO									
ITEM	FECHA	SERIE	NÚMERO	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	PLACA DE LA UNIDAD	CHOFER	FIRMA DE RECEPCIÓN CHOFER	FIRMA DEVOLUCIÓN GUÍA
1	3/01/2018	0001	2804	Cantera	Julcán	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
2	4/01/2018	0001	2805	Cantera	Julcán	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
3	6/01/2018	0001	2806	Cantera	San José	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
4	7/01/2018	0001	2807	Cantera	San José	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
5	7/01/2018	0001	2808	Cantera	San José	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
6	7/01/2018	0001	2809	Cantera	San José	C6A - 716	Elmer Pareda	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
7	8/01/2018	0001	2810	Cantera	San José	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
8	9/01/2018	0001	2811	Cantera	San José	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
9	10/01/2018	0001	2812	Cantera	San José	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
10	10/01/2018	0001	2813	Cantera	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
11	10/01/2018	0001	2814	Cantera	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
12	10/01/2018	0001	2815	Cantera	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
13	12/01/2018	0001	2816	Cantera	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
14	12/01/2018	0001	2817	El Bosque	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
15	15/01/2018	0001	2818	El Bosque	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
16	15/01/2018	0001	2819	El Bosque	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
17	15/01/2018	0001	2820	Villareal	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
18	15/01/2018	0001	2821	Villareal	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
19	15/01/2018	0001	2822	Cantera	Huamachuco	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
20	18/01/2018	0001	2823	Cantera	Huamachuco	C5W - 713	Ivan Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
21	22/01/2018	0001	2824	Villareal	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
22	25/01/2018	0001	2825	Villareal	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
23	29/01/2018	0001	2826	Cantera	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
24	29/01/2018	0001	2827	Cantera	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
25	29/01/2018	0001	2828	Cantera	Huamachuco	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

Asistente Contable

4.3.6.3. Finalmente, al terminar el servicio el chofer entrega las copias de las guías (Transportista y SUNAT) debidamente selladas o firmadas de recibido en el punto de llegada por el personal competente de la obra al asistente contable, para su posterior facturación y control.

Cada vez que el chofer entrega las copias, el asistente firma en el Informe de Control de Guías; de esta manera evitamos el extravío de las mismas y controlamos su correcto llenado para evitar posibles multas.

Tabla N° 14: Comparación de Multas Impuestas por SUNAT por Errores en el Llenado de Guías de Enero – Junio 2017 y Enero – Junio 2018

DETALLE	GASTOS SIN LINEAMIENTOS PARA EL CORRECTO LLENADO DE GUÍAS DE REMISIÓN ENERO – JUNIO 2017			GASTOS CON LINEAMIENTOS PARA EL CORRECTO LLENADO DE GUÍAS DE REMISIÓN ENERO – JUNIO 2018			VARIACIÓN
	N° DE GUIAS	PLACA	IMPORTE	N° DE GUIAS	PLACA	IMPORTE	
1. No consignar el motivo del traslado en la guía de remisión.	0001 - 000046	T3V-894	S/ 1,250.00	--	--	S/ 0.00	S/ 1,250.00
2. No consignar los datos del remitente.	0001 - 003500	C3Q-776	S/ 1,250.00	--	--	S/ 0.00	S/ 1,250.00
TOTAL			S/. 2,500.00			S/. 0.00	S/ 2,500.00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 14 observamos cómo una vez implementado el área de Contabilidad dentro de la empresa, se reducen al 100% el importe de las multas impuestas por la SUNAT, que venía pagando la empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.

Figura N° 18: Gráfico Comparativo de las Multas



Al implementar las acciones anteriormente descritas, logramos una reducción total en el importe de las multas impuestas por la SUNAT por errores en el llenado de las guías de remisión de S/ 2,500.00, lo que significa un menor desembolso de dinero a la empresa y un mejor control documentario que estará a cargo del asistente contable contratado.

Con la implementación de dichas acciones no sólo se busca disminuir el importe en multas en los operativos de SUNAT sino también evitar problemas en auditorías futuras y mejorar la imagen que la empresa tiene frente a sus principales clientes.

Tabla N° 15: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R2	Multas impuestas por la SUNAT.	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1

Después de la implementación, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 19: Matriz de Probabilidad e Impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo (R2) aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.4. Establecimientos de Procedimientos para Mantener en Regla los Documentos de las Unidades y Medir el Importe en Multas

Para implementar procedimientos para mantener en regla los documentos de las unidades de transporte, lo primero a realizarse es identificar el riesgo. Para ello se ha elaborado un resumen de la entrevista con el Gerente General, quien detalla todo el proceso del servicio de transporte de carga pesada, identificando los principales problemas que se presentan y las consecuencias negativas que afectan económicamente a la empresa objeto de la presente investigación.

4.4.1. Identificación de los Principales Problemas

Para identificar el riesgo se ha realizado una entrevista al Gerente General de la empresa, con el fin de conocer los principales problemas que surgen durante el servicio de transporte de carga pesada. **(Anexo N° 1)**

Dentro de esto menciona los siguientes:

- La documentación de la empresa no está actualizada.
- SOAT vencidos de algunas unidades.
- Extintores Inoperativos.
- Revisiones Técnicas Vencidas.
- Multas impuestas por la Policía Nacional del Perú.
- Multas impuestas por la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías.

Todo lo mencionado anteriormente le ocasiona a la empresa el pago de multas excesivas perjudicándola económicamente y comercialmente.

Finalmente se realizó una guía de observación al proceso que mencionó el Gerente durante la entrevista **(Ver Anexo N° 10)**, con la finalidad de determinar los aspectos principales que originan los problemas dentro de esta área específica.

4.4.2. Identificación del Principal Riesgo

Después de realizar la entrevista al Gerente de la empresa e identificar los principales problemas que se presentan durante el servicio de transporte de carga pesada, se procede a identificar el riesgo mediante la matriz de identificación de riesgos.

Tabla N° 16: Identificación del Principal Riesgo

Registro de Identificación de Riesgos						
Entidad: Empresa de Transportes Alexis EIRL						
Fecha: 02/01/2018						
Proceso: Administración						
Sub- Proceso	Objetivos del Sub - Proceso	Riesgo		Tipo de Riesgos	Causa (Factores Internos y Externos)	Efectos / Consecuencias
Área de Administración	Establecer controles que regulen el cumplimiento del Reglamento Nacional de Tránsito y el Reglamento de Transporte de Carga.	R3	Multas impuestas por la PNP y la SUTRAN	Riesgo Operativo y de Cumplimiento	<p>Falta de conocimiento de los dueños de las normas establecidas en el Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte de Carga.</p> <p>Ausencia de controles para evitar el incumplimiento de las normas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de multas excesivas impuestas por la PNP y la SUTRAN. - Paralización de las actividades. - Incumplimiento con la entregas de las cargas en las fechas pactadas. - Pérdida económica

4.4.3. Riesgo N° 3: Multas Impuestas por la Policía Nacional del Perú y la SUTRAN

Tabla N° 17: Multas de la PNP y la SUTRAN en los Meses de Enero a Junio 2017

ITEM	DESCRIPCIÓN DE LA MULTA	TIPO	UNIDADES	N° DE VECES	IMPORTE	TOTAL	PORCENTAJE
1	Categoría de la licencia de conducir no corresponde al vehículo que conduce.	POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ	M3R - 929	1	S/ 2,025.00	S/ 2,025.00	12%
2	SOAT Vencidos.		T2O - 857	2	S/ 498.00	S/ 996.00	6%
			T3V - 894				
3	Circular sin de Placas de Rodaje		C5W - 713	1	S/ 498.00	S/ 498.00	3%
4	Conducir un vehículo sin los espejos retrovisores.		C5Y - 794	1	S/ 332.00	S/ 332.00	2%
5	No contar con los extintores operativos, botiquín y triángulos reflectantes.	C3Q - 776	3	S/ 810.00	S/ 2,430.00	15%	
		T3V - 894					
		M3R - 929					
6	Vehículo con exceso de PBV de 1,500 kg	La Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías	C5W - 713	1	S/ 10,125.00	S/ 10,125.00	62%
TOTAL					S/ 14,288.00	S/ 16,406.00	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En la Tabla N° 17 observamos las multas que ha tenido la empresa en los meses de Enero a Junio del 2017, éstas se dividen en dos tipos: las impuestas por la Policía Nacional del Perú y las impuestas por la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. Dentro de la primera categoría tenemos multas porque tenían a prueba a un nuevo chofer cuya licencia de conducir era de categoría A2B y la mínima requerida por ley para manejar estos vehículos es la A3B, el SOAT de dos unidades estaba vencido y como no se llevan los controles respectivos no se dieron cuenta a tiempo, en una ocasión una de las unidades circuló sin placas de rodaje debido a que en un incidente se rompieron, conducir sin los espejos retrovisores y no contar con los extintores operativos; todas las multas

anteriormente descritas suman S/ 6,281.00. Finalmente una multa de S/. 10,125.00 impuesta en un operativo de la SUTRAN en donde uno de los vehículos de la empresa tenía exceso de peso bruto vehicular. Todas las faltas descritas se originan por el desconocimiento de las normas establecidas en el Reglamento Nacional de Tránsito y Reglamento Nacional de Transporte de Carga y sobre todo por la falta de controles dentro de la empresa.

Las multas suman en su totalidad S/. 16,406.00 y tuvieron que ser pagadas por la empresa, ocasionando salidas de dinero que pueden ser evitadas. En todos los casos los importes de las multas se establecieron de acuerdo al Reglamento Nacional de Tránsito y Reglamento de Transporte de Carga.

4.4.4. Valoración de la Probabilidad e Impacto

Una vez identificado el riesgo se efectuará la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, para determinar su nivel e implementar acciones, para las cuales se usarán escalas cualitativas.

Probabilidad:

- ❖ **Probable:** Es muy frecuente el riesgo, que llegará a darse varias veces por año
- ❖ **Posible:** Es frecuente el riesgo, que llegará a darse de 1 a 2 veces por año
- ❖ **Improbable:** Es poco frecuente el riesgo, que llegará a darse 1 vez cada 5 años

Impacto:

- **Desastroso:** Monto mayor al 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Moderado:** Monto mayor al 0.5% hasta el 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Leve:** Monto menor al 0.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.

Tabla N° 18: Evaluación del Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R3	Multas impuestas por la PNP y la SUTRAN.	Probable	3	Desastroso	3	INACEPTABLE	9

Después de analizar la matriz de combinaciones de probabilidad e impacto, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 20: Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo (R3) inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPOSIBLE	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.4.5. Respuesta al Riesgo

Una vez efectuada la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, se dará respuesta al riesgo identificado, elaborando la matriz de respuesta al riesgo.

Tabla N° 19: Matriz de Respuesta al Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Acciones de Control		
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R3	Multas impuestas por la PNP y la SUTRAN.	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Reducir el riesgo	<p>Establecer los controles necesarios que permitan cumplir con la normativa exigida en el Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte de Carga.</p>	<p>- Comunicar mediante un memorándum el Reglamento Nacional de Tránsito y el de Transporte de Carga a todo el personal de la empresa.</p> <p>- Elaborar una base de datos con la información de cada unidad de transporte y su respectivo conductor.</p> <p>- Verificar de forma mensual la información contenida en la base de datos.</p>	Importante	Asistente Contable Y Jefe de Operaciones

4.4.6. Establecer Controles Para Cumplir con la Normativa Exigida en el Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte de Carga

Para reducir el riesgo, es necesario implementar procedimientos, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

4.4.6.1. Comunicar mediante un memorando las normas que regulan el uso de vías públicas terrestres y sus respectivas sanciones que se encuentran contenidas en el Reglamento Nacional de Tránsito y las regulaciones del transporte de mercancías a nivel nacional establecidas en el Reglamento de Transporte de Carga. Con esto se busca que todos los empleados y la administración de la empresa de Transportes Alexis E.I.R.L. tengan conocimiento del contenido de los reglamentos antes mencionados y ya no incurran en equivocaciones que terminen generándole multas innecesarias a la empresa.

Figura N° 21: Memorándum

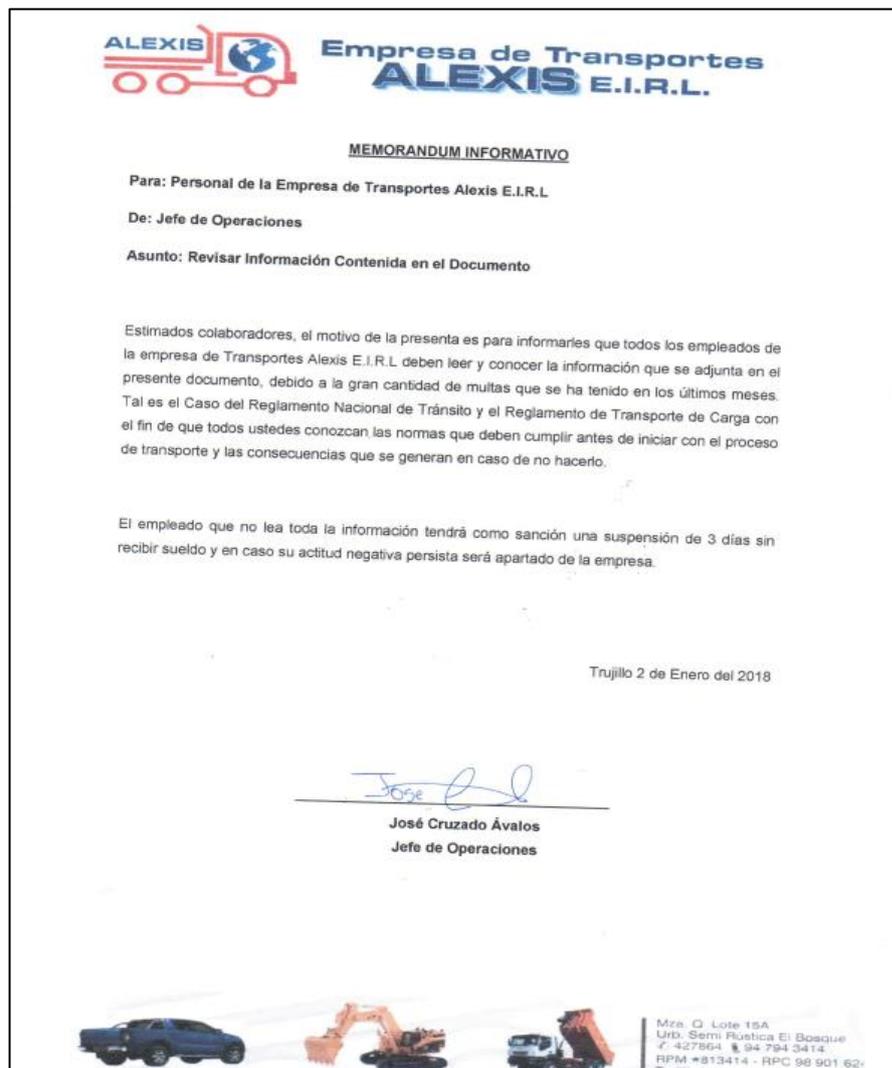
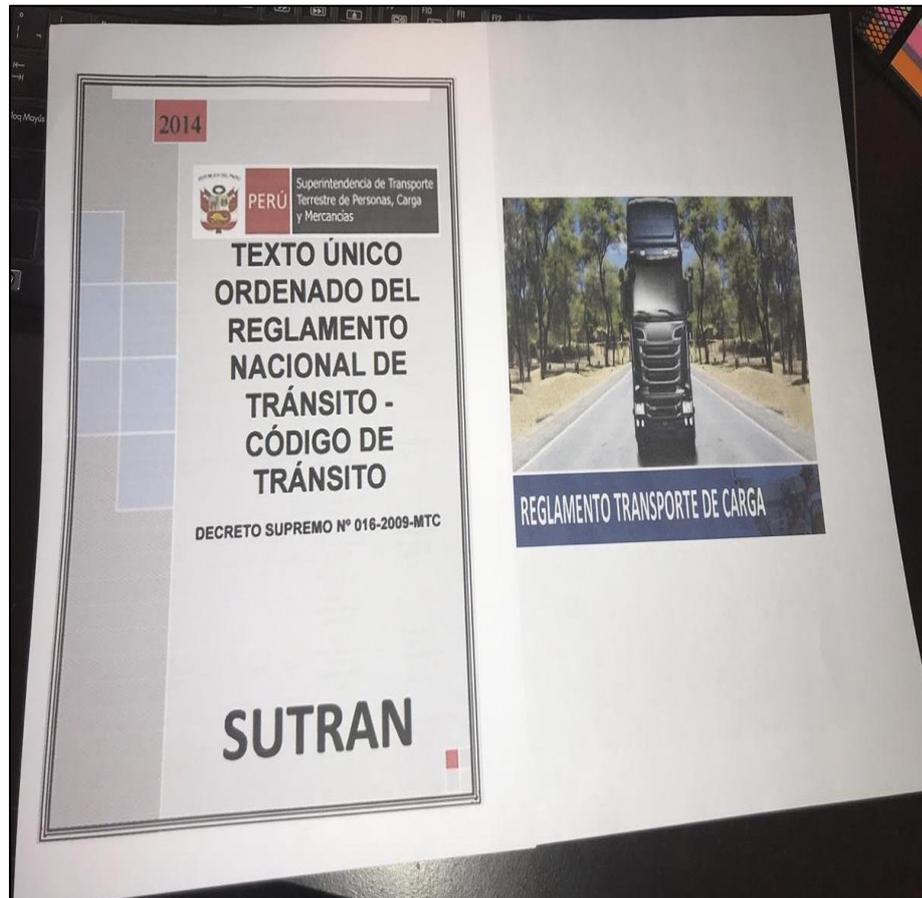


Figura N° 22: Reglamentos Entregados a Cada Empleado



En esta imagen se muestra los dos Reglamentos entregados a cada trabajador de la empresa de transportes Alexis E.I.R.L con el fin de que todos conozcan las normas y sanciones establecidas por la SUTRAN.

4.4.6.2. Una vez que los empleados conocen sobre ambos Reglamentos, se procede a elaborar una base de datos interna que contenga toda la información de las siete unidades de propiedad de la empresa y la información de cada conductor, con el fin de poder controlar los vencimientos de SOAT, revisión técnica, estado del sistema de luces, que la unidad tenga operativas sus medidas de seguridad como son mallas y fajas, el buen estado del parachoques, que cuente con los extintores en correcto funcionamiento así como los botiquines de seguridad y por último que tenga las cintas reflectivas que indica la ley para evitar la imposición de multas.

Figura N° 23: Base de Datos de las Unidades



**Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.**

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD								
MARCA	PLACA	FECHA DE VENCIMIENTO SOAT	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA REVISIÓN TÉCNICA	ESTADO DEL SISTEMA DE LUCES O ELÉCTRICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD (MALLA - FAJAS)	PARACHOQUES EN BUEN ESTADO	TIENE EXTINTORES OPERATIVOS, BOTIQUIN	TIENE CINTAS REFLECTIVAS
Mercedes Benz	C6A - 716	19/11/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Mercedes Benz	C5Y - 794	19/11/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Mercedes Benz	C5W - 713	19/11/2018	6/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Mercedes Benz	C3Q - 776	1/09/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Volvo	T3V - 894	19/05/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Volvo	T2O - 857	18/06/2018	20/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI
Mercedes Benz	M3R - 929	28/08/2019	19/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Mza. O Lote 15A
Urb. Semi Rustica El Bosque
C 427864 T 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 624
Trujillo

4.4.6.3. Además se elabora una base de datos con la información de cada conductor de las siete unidades de propiedad de la empresa, que contenga datos básicos como nombres, número de DNI, número de Licencia de Conductor, categoría y la fecha de vencimiento de la misma. Todo lo anteriormente descrito con la finalidad de que no existan multas por brevets vencidos o porque la categoría de la licencia no es la correspondiente para conducir ese tipo de unidades.

Figura N° 24: Base de Datos Conductores



INFORMACIÓN DEL CONDUCTOR						
MARCA	PLACA	NOMBRES DEL CONDUCTOR	DNI	N° DE LICENCIA	CATEGORÍA	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA LICENCIA
Mercedes Benz	C6A - 716	Pereda Perez Elmer	46424501	D46424501	A3B	14/09/2018
Mercedes Benz	C5Y - 794	Rengifo José	19696189	D19696189	A3B	21/03/2019
Mercedes Benz	C5W - 713	Pérez Calderón Ivan	70056123	D70056123	A3B	30/08/2019
Mercedes Benz	C3Q - 776	Cruzado Ávalos José	80397581	D80397581	A3B	1/04/2019
Volvo	T3V - 894	Castillo Sanchez Lelys	41611923	D41611923	A3B	23/05/2019
Volvo	T2O - 857	Castillo Milton	45389595	D45389595	A3B	7/11/2018
Mercedes Benz	M3R - 929	Rodríguez Henry	71620558	D71620558	A3B	9/12/2019



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Mza. Q Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
☎ 427864 📠 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62
Trujillo

4.4.6.4. El Jefe de Operaciones con ayuda del asistente contable hacen una verificación mensual de la base de datos de las siete unidades de propiedad de la empresa y coloca la palabra "CORRECTO" si es que la unidad tiene toda la documentación en regla, y se encuentra en correcto funcionamiento su sistema de luces, el parachoques está en buen estado y sus medidas de seguridad están correctamente operativas. Lo que indica que se puede seguir brindando el servicio con la unidad sin peligro de que exista alguna multa. En caso contrario el Jefe de Operaciones toma las medidas correspondientes para que vuelva a estar operativa. (Anexo N° 11)

Figura N° 25: Control Mensual de Unidades



INFORMACIÓN DE LA UNIDAD									
MARCA	PLACA	FECHA DE VENCIMIENTO SOAT	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA REVISIÓN TÉCNICA	ESTADO DEL SISTEMA DE LUCES O ELÉCTRICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD (MALLA - FAJAS)	PARACHOCHES EN BUEN ESTADO	TIENE EXTINTORES OPERATIVOS, BOTIQUINES	TIENE CINTAS REFLECTIVAS	VB° DEL JEFE DE OPERACIONES
Mercedes Benz	C6A-716	19/11/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C5Y-794	19/11/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C5W-713	19/11/2018	6/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C3Q-776	1/09/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Volvo	T3V-894	19/05/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Volvo	T2O-857	16/06/2018	20/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	M3R-929	28/08/2019	19/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Estefía Rodríguez Vera
ASISTENTE CONTABLE



M2a. O Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
C 427864 T 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62
Trujillo

4.4.6.5. Finalmente el Jefe de Operaciones y el asistente Contable revisa la base de datos de cada conductor de las unidades y verifica que su brevetado no esté vencido y coloca la palabra “HABILITADO”, lo que significa que puede continuar operando sin ningún problema en la empresa. De esta manera se busca controlar que la documentación de cada conductor esté en regla, en caso de que una licencia esté próxima a vencer se coordina con el trabajador para la renovación correspondiente.

Con todas las actividades anteriormente descritas la empresa reduce la imposición de multas. (Anexo N° 12)

Figura N° 26: Control Mensual de Documentación de Conductores



**Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.**

INFORMACIÓN DEL CONDUCTOR							VB° DEL JEFE DE OPERACIONES
MARCA	PLACA	NOMBRES DEL CONDUCTOR	DNI	N° DE LICENCIA	CATEGORÍA	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA LICENCIA	
Mercedes Benz	C6A - 716	Pereda Perez Elmer	46424501	D46424501	A3B	14/09/2018	Habilitado
Mercedes Benz	C5Y - 794	Rengifo José	19696189	D19696189	A3B	21/03/2019	Habilitado
Mercedes Benz	C5W - 713	Pérez Calderón Ivan	70056123	D70056123	A3B	30/08/2019	Habilitado
Mercedes Benz	C3Q - 776	Cruzado Ávalos José	80397581	D80397581	A3B	1/04/2019	Habilitado
Volvo	T3V - 894	Castillo Sanchez Lelys	41611923	D41611923	A3B	23/05/2019	Habilitado
Volvo	T2O - 857	Castillo Milton	45389595	D45389595	A3B	7/11/2018	Habilitado
Mercedes Benz	M3R - 929	Rodríguez Henry	71620558	D71620558	A3B	9/12/2019	Habilitado



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Estefa Rodríguez Vera
ASISTENTE CONTABLE

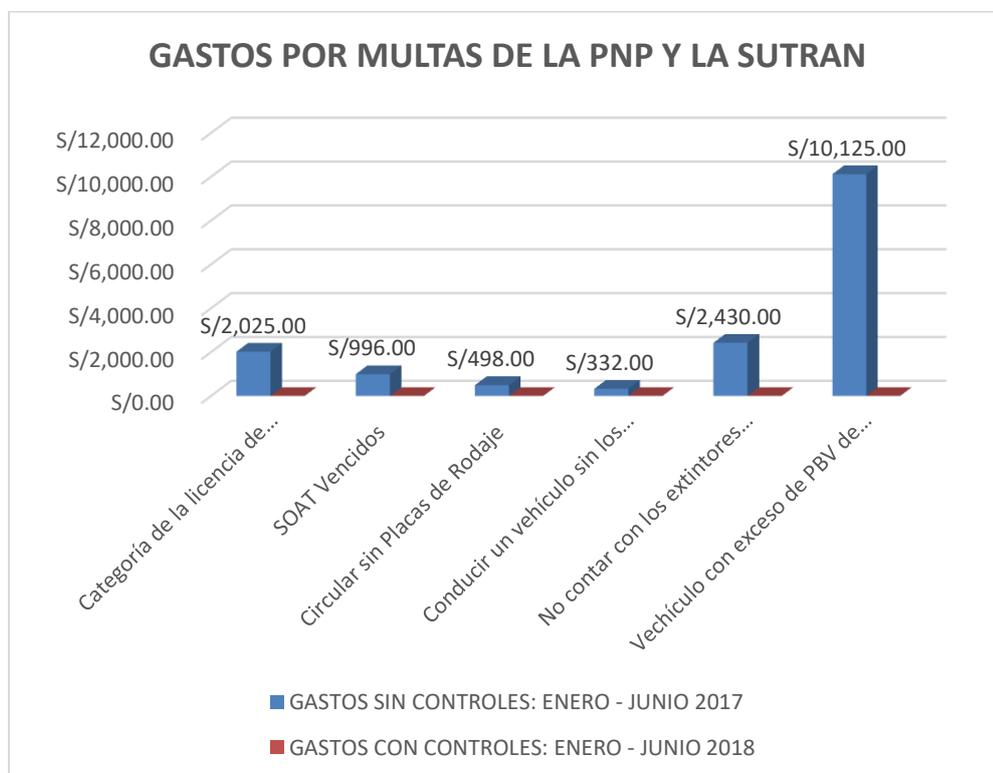


Mza. Q Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
☎ 427864 ☎ 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62*
Trujillo

Tabla N° 20: Comparación de Multas de la PNP y la SUTRAN en los Meses de Enero - Junio 2017 y Enero – Junio 2018

GASTOS SIN CONTROLES: ENERO - JUNIO 2017							GASTOS CON CONTROLES: ENERO - JUNIO 2018		
ITEM	DESCIPCIÓN DE LA MULTA	TIPO	UNIDADES	N° DE VECES	IMPORTE	TOTAL	IMPORTE	TOTAL	VARIACIÓN
1	Categoría de la licencia de conducir no corresponde al vehículo que conduce.	PNP	M3R - 929	1	S/2,025.00	S/2,025.00	-	-	S/2,025.00
2	SOAT Vencidos		T2O - 857	2	S/498.00	S/996.00	-	-	S/996.00
			T3V - 894				-	-	
3	Circular sin Placas de Rodaje		C5W - 713	1	S/498.00	S/498.00	-	-	S/498.00
4	Conducir un vehículo sin los espejos retrovisores		C5Y - 794	1	S/332.00	S/332.00	-	-	S/332.00
5	No contar con los extintores operativos, botiquin y triángulos reflectantes.	C3Q - 776	3	S/810.00	S/2,430.00	-	-	S/2,430.00	
		T3V - 894				-	-		
		M3R - 929				-	-		
6	Vehículo con exceso de PBV de 1,500 kg	SUTRAN	C5W - 713	1	S/10,125.00	S/10,125.00	-	-	S/10,125.00
TOTAL						S/16,406.00	-	S/. 0.00	S/16,406.00

Figura N° 27: Gráfico Comparativo de las Multas Impuestas por la PNP y la SUTRAN



En la figura N° 26, observamos que al implementar las acciones anteriormente descritas, logramos una reducción del 100% en el importe de las multas impuestas por la PNP y la SUTRAN equivalente a S/. 16,406.00, las mismas que se detallan a continuación.

La empresa ha reducido en S/. 2,025.00 las multas por las categorías de las licencias de conducir de sus conductores, S/. 996.00 provenientes de SOAT vencido, S/. 498.00 por circular sin placas de rodaje, S/. 332.00 por conducir sin espejos retrovisores, S/. 2,430.00 porque las unidades no contaban con las medidas de seguridad adecuadas, como son extintores, botiquines, triángulos reflectantes y S/. 10,125.000 por el exceso de peso que cargaba uno de sus volquetes.

Finalmente con todas las actividades implementadas evitamos el pago innecesario de multas elevadas, generando beneficios económicos a la empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.

Tabla N° 21: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R3	Multas impuestas por la PNP y la SUTRAN.	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1

Después de la implementación, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 28: Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo (R3) aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.5. Elaboración de un Esquema de Rutas Para el Control de Combustible y Estimar el Uso Excesivo del Mismo.

Para elaborar un esquema de rutas que favorezca el control de combustible, primero se debe identificar el riesgo del mismo, posteriormente asignamos su valoración y por último damos respuesta al riesgo. A continuación se detallará estos tres puntos importantes para el servicio de transporte de carga pesada.

4.5.1. Identificación de los Principales Problemas

Para identificar el riesgo se ha realizado dos técnicas en la presente investigación para recopilar información. Se realizó una entrevista al Gerente General, con el fin de conocer los principales problemas que surgen durante el servicio de transporte de carga pesada, también se elaboró una guía de observación donde se identificó los principales problemas y las consecuencias que afectan a la empresa.

Según la entrevista realizada al Gerente, la cual se puede observar de manera completa en el **(Anexo N° 1)** se pudo identificar que la empresa presenta los siguientes problemas:

- Hurto de combustible por parte de los conductores de las distintas unidades de transporte.
- No existe acciones de control de abastecimiento de combustible
- No existe una supervisión del control de combustible.
- Gastos de aproximadamente S/ 4,360.80 soles por uso excesivo de combustible, siendo considerados como gastos operativos.

Todos los problemas descritos le ocasionan a la empresa pérdidas económicas y aumento en los gastos.

4.5.2. Identificación del Principal Riesgo

Después de realizar la entrevista al Gerente de la empresa e identificar los principales problemas, los gastos y consecuencias que se originan durante el servicio de transporte de carga pesada, se pasó a identificar el riesgo que se muestra en la siguiente matriz.

Tabla N° 22: Identificación del Riesgo

Registro de Identificación de Riesgos						
Entidad: Empresa de Transportes Alexis EIRL						
Fecha: 02/01/2018						
Proceso: Administración						
Sub - Proceso	Objetivos del Sub - Proceso	Riesgo		Tipo de Riesgos	Causa (factores internos y externos)	Efectos / Consecuencias
AREA DE MANTENIMIENTO	Elaborar un esquema de rutas para el control de combustible.	R4	Hurto del combustible por parte de los conductores de las unidades de transportes de la empresa	Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de control del kilometraje de las unidades de transporte. - Inexistencia de control de combustible. - Inexistencia de una hoja de ruta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida económica - Aumento del gasto

4.5.3. Riesgo N° 4: Hurto del Combustible por Parte de los Conductores de las Unidades de Transportes de la Empresa

Tabla N° 23: Uso Excesivo de Combustible de Enero - Junio 2017

RUTAS	N° DE VIAJES	GAL(S) POR VIAJE	PRECIO POR GALÓN	VALOR POR VIAJE	GAL(S) POR VIAJE (SEGÚN MANUAL)	EXCESO DE COMB. POR VIAJE	TOTAL	%
TRUJILLO- QUIRUVILCA (Ida y Vuelta)	08/03/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	20/03/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	26/03/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	04/04/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	23/04/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	26/04/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	08/05/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75		
	24/05/2017	95 Glns	11.85	S/1,125.75	80 Glns	S/ 177.75	S/ 1,422.00	33%
TRUJILLO- CARABAMBA (Ida y Vuelta)	06/01/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	18/01/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	14/02/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	18/02/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	22/02/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	28/02/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	05/03/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75		
	07/03/2017	90 Glns	11.85	S/1,066.50	75 Glns	S/ 177.75	S/1,422.00	33%
TRUJILLO- SINSICAP (Ida y Vuelta)	12/05/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	16/05/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	25/05/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	06/06/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	08/06/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	15/06/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	25/06/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60		
	30/06/2017	71 Glns	11.85	S/ 841.35	55 Glns	S/ 189.60	S/1,516.80	35%
TOTAL							S/ 4,360.80	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En la Tabla N° 23 se detalla los gastos irregulares en combustible que se detectaron en los meses de Enero a Junio del 2017 en las principales rutas a donde la empresa brindó los servicios de transporte de carga pesada. Según el manual de consumo de combustible, en los viajes de Trujillo a Quiruvilca (ida y vuelta) se consume un total de 80 galones de petróleo, sin embargo se detectó un exceso de 15 galones por viaje que valoriza S/ 1,422.00, que representa el 33% del gasto total. Así mismo en la ruta de Trujillo a Carabamba (ida y vuelta) se consumen 75 Galones, encontrándose un exceso de 15 galones por viaje que valoriza S/1,422.00, que representa también al 33% del gasto total.

Finalmente en la ruta de Trujillo a Sinsicap (ida y vuelta) se consume un total de 55 galones, detectándose un exceso de 16 galones por viaje que valoriza S/ 1,516.80, que representa al 35% del gasto total. En los meses que se tomó como estudio hay un total de S/. 4,360.80 de gastos por consumo excesivo de combustible, esto debido a que no existe una hoja de ruta ni un encargado que supervise el abastecimiento del combustible en cada una de las unidades, ni un registro donde figure la cantidad de combustible necesario para cubrir cada una de las rutas, propiciando de esta manera malas prácticas por parte de los conductores, como es el hurto del combustible.

4.5.4. Valoración de la Probabilidad e Impacto

Una vez identificado el riesgo se efectuará la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, para determinar su nivel e implementar acciones, para las cuales se usaran escalas cualitativas.

Probabilidad:

- ❖ **Probable:** Es muy frecuente el riesgo, que llegará a darse varias veces por año
- ❖ **Posible:** Es frecuente el riesgo, que llegará a darse de 1 a 2 veces por año
- ❖ **Improbable:** Es poco frecuente el riesgo, que llegará a darse 1 vez cada 5 años

Impacto:

- **Desastroso:** Monto mayor al 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Moderado:** Monto mayor al 0.5% hasta el 2.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.
- **Leve:** Monto menor al 0.5% de los ingresos anuales, si el hecho llegara a presentarse.

Tabla N° 24: Evaluación del Riesgo

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R4	Hurto del combustible por parte de los conductores de las unidades de transportes de la empresa	Probable	3	Desastroso	3	INACEPTABLE	9

Después de analizar la matriz de combinaciones de probabilidad e impacto, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 29: Matriz de probabilidad e impacto

PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo (R5) inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
		IMPACTO		

4.5.5. Respuesta al Riesgo

Una vez efectuada la valoración teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, se dará respuesta al riesgo identificado.

Tabla N° 25: Matriz de Respuesta al Riesgo

Riesgo	Evaluación del riesgo						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Rpta	Actividades	Acciones de Control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R4	Hurto del combustible por parte de los conductores de las unidades de transportes de la empresa	Probable	3	Desastroso	3	Inaceptable	9	Reducir el riesgo	<p>Establecer un control del combustible de cada unidad de transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Jefe de operaciones solicita el combustible al Gerente mediante un pedido interno. (Anexo N°14) - El Gerente emite un vale de combustible según el pedido interno. (Anexo N°15) - Elaborar y dar a conocer a los conductores el manual de consumo de combustible. - Elaborar una hoja de ruta que contenga los datos indispensables como placa, nombre del chofer, fecha de partida y llegada, etc. (hoja de ruta) - El Gerente tiene que dar su V°B y supervisar los viajes semanalmente. (Anexo N°16) 	Importante	Gerente Jefe de Operaciones

4.5.6. Elaborar un Esquema de Ruta para el Control de Combustible

Para reducir el riesgo, es necesario implementar acciones, dentro de las cuales tenemos las siguientes:

4.5.6.1. Elaborar y dar a conocer a los conductores el manual de consumo de combustible.

Antes de elaborar la hoja de ruta, es necesario diseñar un manual de consumo de combustible mensual detallando la partida, llegada, hora, galones, precio por galón y kilometraje. Una vez elaborado se da a conocer a los conductores.

Figura N° 30: Manual de Consumo de Combustible



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

MANUAL DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE "VOLQUETES"

FECHA: 02/03/2018

EMPRESA: EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS EIRL

OBRA: "MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION DE EXCRETAS EN EL SECTOR HIERBA SANTA DEL CENTRO POBLADO MENOR SAN JOSE DE PORCON, DISTRITO DE QUIRUVILCA, PROVINCIA DE SANTIAGO DE CHUCO _ LA LIBERTAD"

RUTAS		TIPO	HORAS/ MIN.	GALONES	Precio por Galón	KM
PARTIDA	LLEGADA					
TRUJILLO	QUIRUVILCA	DIESEL	5	80 Glns	11.85	126.7 KM
QUIRUVILCA	TRUJILLO					

FECHA: 02/03/2018

EMPRESA: EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS EIRL

OBRA: "CONSTRUCCION DE PISTAS, VEREDAS DE LAS CALLES PRINCIPALES DE LA LOCALIDAD DE CARABAMBA, DISTRITO DE CARABAMBA _JULCAN - LA LIBERTAD"

RUTAS		TIPO	HORAS/ MIN	GALONES	Precio por Galón	KM
PARTIDA	LLEGADA					
TRUJILLO	CARABAMBA	DIESEL	4.30	75 Glns	11.85	87 KM
CARABAMBA	TRUJILLO					

FECHA: 02/03/2018

EMPRESA: EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS EIRL

RUTAS		TIPO	HORAS/ MIN	GALONES	Precio por Galón	KM
PARTIDA	LLEGADA					
TRUJILLO	SINCICAP	DIESEL	3.00	55 Glns	11.85	78 KM
SINCICAP	TRUJILLO					

RA UOB
02.03.18
Recibido

4.5.6.2. Elaborar una hoja de ruta

Es necesario elaborar una hoja de ruta, que contenga toda la descripción necesaria para evitar el hurto de combustible, para ello antes de realizar el desembolso por combustible el jefe de operaciones solicita al Gerente de la empresa mediante un pedido interno los galones de combustible que se va usar y el Gerente a su vez emite un vale de crédito. Toda esta información se detalla en la hoja de ruta para llevar un mejor control.

Tabla N° 26: Hoja de Ruta

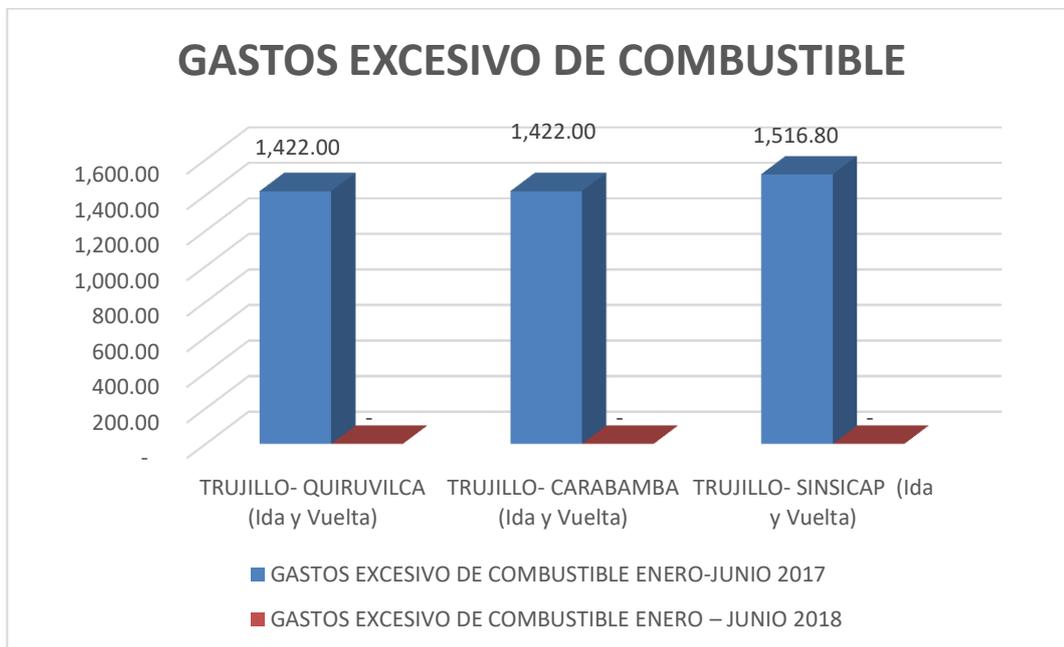
HOJA DE RUTA												V°B°
FECHA	PLACA	CHOFER	CARGA	LUGAR	GLNS, Según el manual	KILOMETRAJE, Según el manual	KILOMETRAJE INICIAL	KILOMETRAJE FINAL	KILOMETRAJE RECORRIDO	SALDO DE INICIAL DE GALONES	GALONES TANQUEADOS	
08/03/2018	C3Q-776	JOSE CRUZADO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1150.00 km	1276.50 km	126.50 km	41.26	60.15	
08/03/2018	C6A-716	JHONATAN CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	2150.12 km	2278.02 km	127.90 km	43.24	99.79	
08/03/2018	T3V-894	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1952.21 km	2079.06 km	126.85 km	45.47	65.16	
09/03/2018	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	30 BIODIGESTORES	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	3152.52 km	3281.04 km	128.52 km	31.25	90.25	
10/03/2018	C3Q-776	JOSE CRUZADO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1280.85 km	1407.84 km	126.99 km	19.65	87.82	
10/03/2018	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	2120.20 km	2247.20 km	127.00 km	29.54	64.15	
10/03/2018	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 ARENA FINA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	14521.00 km	14649.00 km	128.00 km	56.84	90.51	
10/03/2018	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	250 BLS CEMENTO TIPO I PCASMAYO	CARABAMBA	75 Glns	87 km	3283.55 km	3371.79 km	88.24 km	40.45	85.45	
12/03/2018	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	14655.52 km	14743.42 km	87.90 km	66.85	70.74	
12/03/2018	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2290.45 km	2377.04 km	86.59 km	62.03	83.99	
12/03/2018	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2350.65 km	2437.76 km	87.11 km	14.55	112.89	
12/03/2018	C3Q-776	JOSE CRUZADO	7.5 GRAVILLA 1/2 Y 7.5 ARENA GRUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	1490.24 km	1577.24 km	87.00 km	22.47	97.24	
14/03/2018	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2450.85 km	2529.79 km	78.94 km	51.56	94.99	

HOJA DE RUTA												V°B°
FECHA	PLACA	CHOFER	CARGA	LUGAR	GLNS, Según el manual	KILOMETRAJE, Según el manual	KILOMETRAJE INICIAL	KILOMETRAJE FINAL	KILOMETRAJE RECORRIDO	SALDO DE INICIAL DE GALONES	GALONES TANQUEADOS	
14/03/2018	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	CARABAMBA	75 Glns	87 km	14750.55 km	14837.57 km	87.02 km	61.59	74.45	
14/03/2018	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 PIEDRA CHANCADA ½	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2400.14 km	2487.14 km	87.00 km	70.23	85.40	
14/03/2018	T3J-875	MILTON CASTILLO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	24521.32 km	24608.77 km	87.45 km	52.12	65.41	
14/03/2018	T3J-875	MILTON CASTILLO	15M3 ARENA FINA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	24710.45 km	24838.40 km	127.95 km	41.58	94.69	
20/03/2018	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2512.25 km	2590.50 km	78.25 km	79.23	81.16	
20/03/2018	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA CHANCADA ½	SINSICAP	55 Glns	78 km	14982.52 km	15061.47 km	78.95 km	60.95	79.58	
20/03/2018	T2O-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SINSICAP	55 Glns	78 km	16254.52 km	16332.64 km	78.12 km	21.58	158.47	
20/03/2018	T3V-894	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2654.21 km	2732.73 km	78.52 km	91.55	35.21	
21/03/2018	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	300 FIERROS, 3000 LADRILLO KING	SINSICAP	55 Glns	78 km	3412.14 km	3490.68 km	78.54 km	49.58	35.00	
22/03/2018	T2O-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	16450.85 km	16578.44 km	127.59 km	124.50	87.53	
26/03/2018	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2625.12 km	2712.35 km	87.23 km	104.15	40.77	
26/03/2018	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA DE 8"	CARABAMBA	75 Glns	87 km	15100.54 km	15186.99 km	86.45 km	84.51	50.84	
26/03/2018	T2O-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	16751.84 km	16838.98 km	87.14 km	131.5	90.85	
26/03/2018	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2851.84 km	2939.49 km	87.65 km	71.12	41.25	

Tabla N° 27: Comparación de la Reducción del Gasto por Combustible de Enero- Junio 2017 y Enero - Junio 2018

RUTAS	GAL(S) por viaje (Anexo 4)	N° DE VIAJES	Precio por Galón	GASTO DE COMBUSTIBLE ENERO – JUNIO 2017				GASTO DE COMBUSTIBLE ENERO – JUNIO 2018				VARIACION
				GAL(S) por viaje	VALOR POR VIAJE	EXCESO POR VIAJE	TOTAL EXCESO	GAL(S) por viaje	VALOR POR VIAJE	EXCESO POR VIAJE	TOTAL EXCESO	
TRUJILLO- QUIRUVILCA (Ida y Vuelta)	80 Glns	8	11.85	95 Glns	S/1,125.75	S/ 177.75	S/1,422.00	80 Glns	S/ 948.00	S/ 00.00	S/ 00.00	S/ 1,422.00
TRUJILLO- CARABAMBA (Ida y Vuelta)	75 Glns	8	11.85	90 Glns	S/1,066.50	S/ 177.75	S/1,422.00	75 Glns	S/ 888.75	S/ 00.00	S/ 00.00	S/1,422.00
TRUJILLO- SINSICAP (Ida y Vuelta)	55 Glns	8	11.85	71 Glns	S/ 841.35	S/ 189.60	S/1,516.80	55 Glns	S/ 651.75	S/ 00.00	S/ 00.00	S/1,516.80
TOTAL							S/ 4,360.80				S/ 00.00	S/ 4,360.80

Figura N° 31: Gráfico Comparativo de los Gastos Excesivos de Combustible



Según la figura N° 31 se muestra que al mes de Junio del 2018, se ha reducido el uso excesivo de combustible, debido a las acciones que se implementaron para un adecuado control del mismo; como es el caso de la elaboración de la hoja de ruta y el manual de consumo de combustible que se dio a conocer a los conductores, también porque ahora el consumo de combustible se abastece mediante un pedido interno que es autorizado por la firma del Gerente de la empresa, como resultado tenemos que la variación es un total de S/ 4,360.80 que la empresa ha ahorrado en los distintos viajes.

Tabla N° 28: Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R4	Hurto del combustible por parte de los conductores de las unidades de transportes de la empresa	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1

Después de la implementación, se califican los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes e inaceptables.

Figura N° 32: Matriz de probabilidad e impacto

		PROBABLE	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
		POSIBLE	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
PROBABILIDAD	IMPROBABLE	1 Riesgo (R4) aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado	
			LEVE	MODERADO	DESASTROSO
			IMPACTO		

4.6. Resumen General de la Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Tabla N° 29: Cuadro Resumen de Evaluación del Riesgo Posterior a la Implementación

Riesgo		Evaluación del riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
		Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R1	Fallas mecánicas de las unidades durante el transporte de carga pesada.	Improbable	1	Moderado	2	TOLERABLE	2
R2	Multas impuestas por la SUNAT.	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1
R3	Multas impuestas por la PNP y la SUTRAN.	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1
R4	Hurto del combustible por parte de los conductores de las unidades de transportes de la empresa	Improbable	1	Leve	1	ACEPTABLE	1

4.7. Situación de los Gastos Posterior a la Implementación

Como resultado de las actividades de control implementadas, la situación de la empresa ha mejorado debido a que ya no existen fallas mecánicas durante el servicio de transporte, por ende no existe pago de indemnizaciones por retrasos o robos de los materiales, ya no se evidencia el pago de multas a la SUNAT por el mal llenado de las guías porque ya existe un área de contabilidad dentro de la empresa que se encargue de su control, la empresa ya no tiene multas de la PNP y la SUTRAN ya que todos los empleados conocen los Reglamentos de Tránsito y de Transporte de Carga y se implementaron las medidas necesarias para que todas las unidades tengan sus papeles en regla y finalmente con el control de rutas ya no existe hurto o mal uso del combustible por parte de los trabajadores de la empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.

A continuación, se muestra las variaciones que ha habido entre el primer semestre del 2017 y segundo semestre del 2018.

Tabla N° 30: Variación de los Gastos 2017- 2018

			Ene - Jun 2017		Ene - Jun 2018		Variación %
IMPORTE TOTAL DE GASTOS	Gastos de Ventas	Nº De veces de fallas mecánicas	17	100%	-	0%	100%
		Importe en S/ de gastos por fallas mecánicas	58,860.00	100%	51,040.00	87%	13%
		Importe S/ de indemnizaciones por productos robados e incumplimiento.	3,400.00	100%	-	0%	100%
		Importe en S/ por uso excesivo de combustible.	4,360.80	100%	-	0%	100%
	Gastos de Administración	Importe en S/ de multas impuestas por la SUNAT	2,500.00	100%	-	0%	100%
		Importe en S/ de multas impuestas por la PNP y la SUTRAN	16,406.00	100%	-	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos en el capítulo anterior se valida la hipótesis de que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada reduce de manera significativa los gastos operativos de la empresa Alexis E.I.R.L. Según lo señalado por Ambrosone (2017), la gestión de riesgos dentro de una empresa es un procedimiento que debe realizarse de manera continua y debe incluir la participación del personal de todas las áreas de la empresa. A partir de este sistema de gestión se pueden identificar eventos que pueden afectar a la empresa y poder gestionar los riesgos en un nivel aceptable.

De los resultados obtenidos se determinó que al implementar un sistema de gestión de riesgos se reduce los gastos por fallas mecánicas e indemnizaciones pagadas a clientes, ya que a todas las unidades de propiedad de la empresa se les realiza mantenimientos preventivos evitando posibles fallas mecánicas en el camino, que generen gastos excesivos en repuestos, honorarios y viáticos de mecánico. Al implementar este mantenimiento preventivo a las unidades, se logra cumplir las entregas de acuerdo a los tiempos establecidos en los contratos y evita el pago de penalidades por incumplimiento de los mismos. El resultado descrito se puede contrastar con lo obtenido por Vasquez E. y Castro E. (2014), en su estudio en el que señalan que mejorar los componentes de identificación de eventos, evaluación del riesgo y respuesta del riesgo disminuyen la probabilidad de situaciones negativas que afectan los resultados y la obtención de objetivos de la empresa.

Por otro lado la investigación también obtiene como resultado la reducción total de importe en multas impuestas por la SUNAT debido al mal llenado de las guías de remisión, las multas impuestas por la Policía Nacional del Perú y la SUTRAN por infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito y por no tener la documentación actualizada de las unidades. La reducción se logró a partir de la implementación de un área contable dentro de la empresa. Según Hernandez J., García M., & Díaz J. (2014), en su investigación destacan la importancia de la elaboración de políticas contables acordes a la actividad económica que desarrolla la empresa. Considerando los resultados de las investigaciones se puede destacar la importancia de la existencia de un área contable dentro de la empresa que se encargue de clasificar y registrar de manera oportuna los hechos económicos de la empresa, otorgando así una mejora en los controles establecidos. En el caso de la empresa de Transportes Alexis E.I.R.L el área contable se encargará del llenado y supervisión de todas las guías y documentos internos de la empresa; así como, de elaborar una base de datos interna que contenga toda la información actualizada de las unidades de transporte y sus respectivos conductores.

Como último resultado se identificó el consumo excesivo de combustible, problema ocasionado por no contar con un control adecuado de combustible por kilómetro de recorrido, propiciando prácticas indebidas por parte de los conductores. Situación por la cual se tomaron acciones como la elaboración de un manual de consumo de combustible, una hoja de ruta especificando todos los detalles, fecha, placa, conductor, carga, punto de partida y llegada y galones de combustible según el recorrido, kilometraje inicial, kilometraje final y galones consumidos. De acuerdo al resultado obtenido por Suni N. (2016), el COSO ERM permite identificar los riesgos que pueden desviar a la empresa del logro de sus objetivos y a partir de ello desarrollar estrategias que permitan mitigar los riesgos, optimizando el uso de los recursos de la empresa. Ambos estudios coinciden en que al implementar un sistema de control de riesgos se reduce las pérdidas económicas, controla el correcto accionar de los trabajadores y finalmente favorece el logro de los objetivos propiciando el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Finalmente al comparar los resultados obtenidos y tomando en cuenta las investigaciones de diversos autores respecto a la implementación de un sistema de gestión de riesgos, se evidencia la mejora de la situación de la empresa. Antes de la implementación que se realizó en los meses de Enero a Junio 2017 en comparación con el periodo posterior a la implementación en los meses de Enero a Junio 2018 donde se evidencia que se redujeron las fallas mecánicas y las indemnizaciones en S/. 11,220.00, las multas por el mal llenado de las guías de remisión en S/. 2,500.00, las multas de la PNP y SUTRAN en S/. 16,406.00 y el consumo excesivo de combustible en S/. 4,360.80. Esto se corrobora con el aporte de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) COSO ERM que considera al sistema de gestión de riesgos como un conjunto de procedimientos de interés del área administrativa y operativa de una empresa. Dichos procedimientos se refieren a todas aquellas acciones que buscan proteger y generar valor dentro de una organización.

CONCLUSIONES

- Como resultado de la presente investigación se llegó a la conclusión de que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada impacta significativamente en la reducción de gastos operativos. El importe por fallas mecánicas se redujo en S/ 7,820.00, las indemnizaciones por productos robados e incumplimiento de contratos en S/ 3,400.00, las multas impuestas por SUNAT en S/ 2,500.00, las multas impuestas por la PNP y la SUTRAN en S/ 16,406.00, el uso excesivo de combustible en S/ 4,360.80 y finalmente ya no hubo desembolsos no programados ni retrasos en el servicio de transporte de carga pesada.
- Se implementó acciones de servicio de mantenimiento en las unidades de transporte, elaborando formatos de diagnóstico de cada unidad antes de prestar el servicio, además de cotizaciones e informes de conformidad. De esta manera se logró cumplir con las entregas en los plazos establecidos según contrato, percibiendo así todo el monto pactado a la fecha de culminación del servicio ya que se redujeron al 100% el número de veces en que las unidades presentaban fallas reduciendo los desembolsos de S/ 62,260.00 soles a S/ 51,040.00 con una variación de S/ 11,220.00 en gastos por fallas mecánicas durante el servicio de transporte.
- Se implementó procedimientos para el correcto llenado de la información que deben contener las guías de remisión, para lo cual se contrató el servicio de un asistente contable dentro de la empresa para que se encargue del correcto llenado de las guías de remisión y documentos, para ello se utilizaron informes mensuales de control de guías que aseguraban un correcto orden de emisión, recepción por parte del cliente y devolución al área contable para su posterior registro y facturación, logrando reducir el importe de multas impuestas por la SUNAT en un 100%, que durante el primer semestre del 2017 ascendían al S/. 2,500.00 soles y después de la implementación del sistema de gestión de riesgos se redujeron por completo en comparación con el primer semestre del 2018.
- Se implementó procedimientos para mantener en regla la documentación de las unidades, para ello se elaboraron bases de datos con la información de cada unidad así como su respectivo conductor realizando verificaciones mensuales para que todos los documentos estén en regla y las unidades cuenten con todas las medidas de seguridad establecidas por la ley, consiguiendo reducir las multas de la PNP y la SUTRAN durante el proceso de servicio

de transporte que ocasionaba gastos excesivos a la empresa, tal es el caso que durante el primer semestre del 2017 dichas multas ascendían a S/. 16,046.00 soles y después de implementar el sistema de gestión de riesgos se redujo a S/. 0.00 soles para el primer semestre del 2018.

- Se elaboró una hoja de ruta para el control de combustible especificando todos los detalles: fecha, placa, conductor, carga, lugar, galones de combustible según manual, kilometraje inicial, kilometraje final y galones consumidos, que a su vez es supervisado semanalmente por el Gerente, logrando reducir el uso excesivo de combustible, tal es el caso que durante el primer semestre del 2017 dicho exceso ascendían a S/ 4,360.80 soles y después de implementar el sistema de gestión de riesgos se redujo a S/ 0.00 soles para el primer semestre del 2018.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar con las acciones de control de mantenimiento preventivo a las unidades, con el fin de evitar las constantes fallas mecánicas y pago de indemnizaciones cuando las unidades se encuentran brindando algún servicio.
- Se recomienda seguir con los procedimientos para el correcto llenado de la información de las guías de remisión, utilizando los informes mensuales de control de guías que aseguran un correcto orden de emisión, recepción por parte del cliente y devolución al área contable para su posterior control y facturación, para ello se debe mantener en constante capacitación al asistente contable.
- Se sugiere seguir con los procedimientos para mantener en regla la documentación de las unidades, actualizando las bases de datos con toda la información de cada unidad así como su respectivo conductor, realizando verificaciones mensuales para que todos los documentos estén en regla. Además de mantener un registro actualizado del vencimiento de SOAT, tarjetas de circulación e implementos exigidos por la SUTRAN.
- Mantener la hoja de ruta actualizada para poder llevar el control del abastecimiento de combustible de manera correcta y continuar con la supervisión semanal del Gerente de la empresa.
- Mantener comunicación constante con todos los involucrados en la realización del proceso de transporte de carga pesada.
- Se debe capacitar al personal acerca de todo el proceso que involucra el servicio de transporte de carga pesada, para que puedan aportar con sus opiniones y permitan mejorar la situación de la empresa.

REFERENCIAS

- Ambrosone, M. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos - El Enfoque Coso*. Recuperado de <http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Commission, T. C. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Estados Unidos.
- Hernández, J., García, M., & Díaz, J. (2014). *Procedimientos Para la Gestión y Administración de Riesgos en Base al Modelo COSO-ERM, Aplicado a la Micro y Pequeñas Empresas Dedicadas al Comercio de Papel Ubicadas en el Municipio de San Salvador*. (Tesis de licenciatura), Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador.
- Homgren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (1994). *Contabilidad Financiera* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Ochoa, G. & Saldivar, R. (2012). *Administración Financiera*. (Tercera ed.) México.
- PriceWaterHouseCoopers. (2005). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrador. Técnicas de Aplicación*. Colombia.
- Siegel, J. & Shim, J. (2001). *Contabilidad Financiera*. Colombia.
- Suni, N. (2016). *La gestión de riesgos bajo el enfoque COSO ERM y el impacto en la rentabilidad de la empresa Opportunity Empresas S.A.C. sector servicios en la ciudad de Lima – San Borja Periodo 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Arequipa, Perú.
- Turismo, M. d. (2009). *Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre* (Primera ed., Vol. III). Peru.
- Vargas Silva, G. (2015). *Implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en el proceso de Logística y la mejora en la Rentabilidad de Disvar Lubricantes S.A.C.* (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Trujillo, Perú.
- Vasquez E. y Castro E. (2014). *Consultoría Sobre un Sistema para la Administración Integral de Riesgos en CrediQ, S.A. de C.V., basado en el modelo COSO ERM*. (Tesis de maestría). Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador.
- Warren, Reeve & Fess. (2005). *Contabilidad Administrativa*. (Sexta ed.) México.

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista - Gerente General

ENTREVISTA

Esta entrevista es realizada al Gerente General con el fin de conocer el servicio de transporte de carga pesada, gastos y consecuencias que afectan a la empresa, de esta manera se da a conocer los principales riesgos que afectan al área de mantenimiento y contable.

NOMBRE: ROXANA BARRETO CRUZADO

CARGO: GERENTE GENERAL

1. ¿Cuáles son los principales problemas durante el servicio de transporte?

La empresa de transportes Alexis tiene demasiados problemas durante el servicio de transporte, dentro de ellos mencionaré los más importantes, puesto que nos ocasionan una gran mayoría de gastos afectando así la utilidad de nuestra empresa, entonces se presentan constantes fallas mecánicas durante el servicio de transporte, pago de indemnizaciones por incumplimiento de contratos, Inexistencia de un área contable dentro de la empresa que se encargue del correcto llenado de cada guía de remisión, no tenemos conocimiento del Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte de Carga, la inexistencia de una hoja de ruta, hurto de combustible por parte de los conductores.

2. ¿Los problemas mencionados con anterioridad la empresa lo asume como costo o gasto?

Todos los desembolsos de dinero ocasionados por los problemas descritos anteriormente se consideran como gastos operativos.

3. ¿La empresa cuenta con personal calificado para la prestación del servicio de transporte?

Básicamente los encargados de todo el servicio son los conductores y cuando vamos a contratar a un conductor más, es porque generalmente son recomendados por nuestros mismos trabajadores, pero únicamente nos importa que cuente con el breveté y la categoría adecuada para poder conducir las unidades que tenemos, no se hace ninguna evaluación más.


Roxana Barreto Cruzado
GERENTE GENERAL

4. ¿Cuáles son las consecuencias que originan los problemas mencionados anteriormente?

Las consecuencias se ven reflejados en por ejemplo en el retraso del servicio, quedando mal con nuestros clientes por el incumplimiento de las fechas según contrato, desembolsos de dinero no programados, pago de multas impuestas por la SUNAT, pago de multas impuestas por la PNP, pago de multas impuestas por la SUTRAN, paralización de las actividades, afectando especialmente la liquidez, al gasto y a la utilidad de la empresa.

5. ¿Usted, piensa implementar actividades de control para reducir los gastos?

Si me gustaría implementar actividades de control en todos los problemas descritos anteriormente con el fin de poder reducir mis gastos.

6. En lo que respecta a los problemas mencionados ¿Cuánto se gastó durante los meses de Enero a Junio 2017?


E.I.R.L. Alexis
Rodríguez Tapia

Durante los meses de enero a junio 2017 nuestra empresa ha gastado un aproximado de S/ 62,260.00, por fallas mecánicas, debido a que las unidades de transporte no cuentan un con mantenimiento preventivo, también se gastó un total de S/ 2,500.00 por multas impuestas por la SUNAT, debido a que no se llenaron bien las guías de remisión, así mismo se gastó S/ 16,406.00 por multas de la PNP y la SUTRAN por el motivo que no se encontraban en regla los documentos de las unidades y por último se gastó un total de S/ 4,360.80.00 por uso excesivo de combustible.

Anexo N° 2: Guía de observación Sub Proceso de Mantenimiento

Guía de Observación sub proceso área de mantenimiento					
Objetivo: Establecer un adecuado mantenimiento preventivo a las unidades de transporte de carga pesada.					
N	Pregunta	Bueno	Regular	Malo	COMENTARIO
SUBPROCESO DE MANTIMIENTO					
1	Existe una verificación de las unidades de transporte antes de prestar el servicio.			X	En ningún momento existe la verificación de las unidades de transporte.
2	Existen fallas mecánicas durante la prestación del servicio de transporte de carga pesada		X		Las unidades de transporte si presentan fallas durante el servicio de carga pesada
3	Verificación de los repuestos			X	El conductor no se encuentra disponible para la verificación de los repuestos
4	Capacitación a los conductores			X	Los conductores no son capacitados antes de prestar el servicio de transporte de carga pesada
5	Planificación de realizar mantenimiento preventivo			X	No existe un proceso o plan para el adecuado manteamiento preventivo.
6	El servicio de transporte de carga pesada llega en las fechas establecidas.		X		Casi siempre existe retraso e incumplimiento del servicio de transporte de carga pesada.

Anexo N° 3: Recibo de Egresos de Caja Chica


**Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.**

Mza. Q. Lote 15A Urb. Semi Rústica El Bosque
 © 427864 94 794 3414 RPM *813414 - RPC 98 901 6248
 Trujillo

S/. 500.00

Nº 000701

RECIBO DE EGRESOS

Entregué a: Jose Cuzado

La suma de: Quinientos y 00 /100 N. Soles.

Por concepto de: Movilidad para el Mecánico para arreglar el Volquete T3V-894 que viajaba de Trujillo - Carabamba.

Fecha

15	02	17
----	----	----

Empresa De Transportes "ALEXIS" E.I.R.L.

 Roxana E. Barreto Cruzado
 GERENTE GENERAL


**Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.**

Mza. Q. Lote 15A Urb. Semi Rústica El Bosque
 © 427864 94 794 3414 RPM *813414 - RPC 98 901 6248
 Trujillo

S/. 900.00

Nº 000702

RECIBO DE EGRESOS

Entregué a: Miguel Angel

La suma de: Novecientos y 00 /100 N. Soles.

Por concepto de: Pago del Servicio del mecánico y viáticos por reparación del Volquete T3V-894

Fecha

15	02	17
----	----	----

Empresa De Transportes "ALEXIS" E.I.R.L.

 Roxana E. Barreto Cruzado
 GERENTE GENERAL

Anexo N° 4: Guía de Remisión Remitente



Inversiones JHANMAR E.I.R.L.
SIDERPERU
PACASMAYO
TUBOPLAST

R.U.C. 20477696121

GUIA DE REMISION REMITENTE

0001 - N° 000323

VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN PUESTO EN OBRA LADRILLOS LARK - CEMENTO - FIERRO Y FERRETERIA EN GENERAL
Calle San Luis Mz. R- Lt.6 C - Urb. Semí Rústica - El Bosque - Trujillo
Cel. 952816616 - RPM. # 952816616

FECHA DE EMISION
18-09-2017

FECHA DE INICIO DEL TRASLADO
18 102 1/7

PUNTO DE PARTIDA
Je. San Luis Mz R Lt.6 C Urb. El Bosque - Trujillo

PUNTO DE LLEGADA
Corabamba S/N Jucan 16 Urb. La Cruz

Costo mínimo:

Nombre o Razón Social del DESTINATARIO
Concepcion Sanchez Carrion

UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR

Nombre del Conductor: José Rengifo

Marca y Número de Placa: Mercedes Benz / 13R- 929

N° de Constancia de Inscripción: 12770052

N° (s) de Licencia(s) de Conducir: D-19696189

EMPRESA DE TRANSPORTES

Tipo y N° Dcto. Identidad: 20601773741

Nombre / Razón Social: Empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.

R.U.C. N°: 20481730555

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	U. MED.	PESO TOTAL
01	Tubos de desagüe 1" Naranja	35	und	
02	Fierro siderperu 2 1/2"	40	und	
03	Cajas de desagüe hembra mas tapa	30	cajas	
04	Cajas de desagüe Macho mas tapa	30	cajas	
05	Caja de Agua 1" Tapa	30	cajas	
06	Tubo de 3" Agua	2	und	
07	Codos 2 x 45 Agua	4	und	
08	Tubo de 1/2 Agua	30	und	
09	Codos 1/2 Agua x 90	30	und	
10	Codos 1/2 Agua x 45	30	und	
11	Abrazadera para PATEY	1	und	

MOTIVO DE TRASLADO

Venta

Venta sujeta a confirmar

Compra

Otros

Consignación

Devolución

Entre establecimientos de la misma empresa

Para transformación

Recibo bienes transformados

Emisor itinerante

Zona Primaria

Importación

Exportación

IMPRESIONES BENAVIDES E.I.R.L.
R.U.C. N° 20131877626
Av. César Vallejo N° 453 / 29531 - Trujillo
Aut. 087790083 - F.I. 13-06-2013
Serie: 0001 - Del 0001 al 0500

N° de Comprobante de Pago:

SUNAT

Recibi Conforme
José Rengifo
19696189

Anexo N° 5: Contrato de Locación de Servicios de Carga Pesada - Consorcio Sánchez Carrión

**CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA
CONTRATO NRO 040-2017. CONSORCIO SANCHEZ CARRION**

Conste el presente documento, el contrato de Locación de Servicios de Transporte que celebran de una parte la empresa **CONSORCIO SANCHEZ CARRION**, con RUC N° 20601773741, señalando como domicilio legal jirón Sánchez Carrión 1311 - Huamachuco, representado por su Gerente Administrativo Sr. Laysa Paredes Abelardo Ronald, a quien en adelante se le denominará "**EL CONTRATANTE**" y de la otra parte la **TRANSPORTES ALEXIS E.I.R.L**, con RUC N° **20481730555**, señalando como domicilio legal Mz Q lote 15A Semirustica El Bosque - Trujillo representado por su Gerente Administrativo Sra. Roxana Esperanza Barreto Cruzado, a quien en adelante se le denominara "**EL TRANSPORTISTA**", bajo los terminus y condiciones siguientes:

EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS E.I.R.L.
Roxana E. Barreto Cruzado
GERENTE GENERAL

CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

"**EL CONTRATANTE**" es una empresa constructora privada que se dedica al desarrollo de proyectos de obras civiles.

"**EL TRANSPORTISTA**" es una persona natural, que tiene por objeto social la realización de la actividad de transporte de carga pesada.

CLAUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por el presente documento "**EL CONTRATANTE**", contrata los servicios de "**EL TRANSPORTISTA**", a efectos de que realice el traslado de las siguientes cantidades de materiales al distrito de Carabamba:

- ✓ 47.9121 m3 de arena fina
- ✓ 2.632.8433 m3 de arena gruesa
- ✓ 363.9157 m3 de piedra chancada de ½
- ✓ 1.937.5489 m3 de piedra chancada de ¾
- ✓ 185.9880 m3 de Over 3 -6
- ✓ 3.797.3877 m3 de material granular para base

CONSORCIO SANCHEZ CARRION
Abelardo Ronald / Laysa Paredes
REPRESENTANTE COMUN

CLAUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DE "EL CONTRATISTA"

3.1 Para los efectos de lo dispuesto en la Clausula Segunda "**EL TRANSPORTISTA**" se compromete a utilizar los vehiculos de su propiedad, asi como a observar la adecuada diligencia en el cuidado y seguridad, a fin de que los agregados arribe a los destinos mencionados sin merman ni deterioro.

3.2 "**EL TRANSPORTISTA**" presentará el anexo adicional donde especificara la placa(s) de l(os) Camión(es) y datos de l(os) Conductor(es) que realizarán dicho transporte.

3.3 "**EL TRANSPORTISTA**" asume la responsabilidad por faltantes y/o mermas, cuyo importe será detruido del pago de la factura respectiva, si fuese el caso, de pérdida atribuible al transportista o proveniente de delitos contra el patrimonio o de cualquier índole, ocurrida durante el transporte serán de cuenta de "**EL TRANSPORTISTA**", sin perjuicio que "**EL CONTRATANTE**" inicie las acciones legales tendientes a restituirse de lo perdido o sustraído, aplicándose además, una multa equivalente al 50% de la pérdida, faltante o merrma.

3.4 "**EL TRANSPORTISTA**" asume una multa de S/.500.00 por cada vez que incumpla con los periodos de entrega establecidos por ambas partes.

3.5 En caso de siniestro y/o atentado que cause perjuicio a la obra, "**EL TRANSPORTISTA**" formulará la denuncia policial correspondiente, con noticia a "**EL**

Anexo N° 6: Guía de observación Sub Proceso de Contabilidad

Guía de Observación Sub Proceso Área de Contabilidad					
Objetivo: Implementar procedimientos para el correcto llenado de la información que deben contener las guías de remisión y medir el importe en multas.					
N	Pregunta	Bueno	Regular	Malo	COMENTARIO
SUBPROCESO DE CONTABILIDAD					
1	Existe algún encargado del llenado de las guías de remisión antes de iniciar el servicio.			X	Los encargados del llenado de las guías de remisión son los mismos choferes y por la falta de conocimiento cometen muchos errores.
2	Se presentan problemas referentes al llenado en las guías durante la prestación del servicio.			X	La empresa tiene que pagar multas impuestas en los operativos de SUNAT debido a que el llenado de guías presenta errores.
3	Se realiza un control de todas las guías emitidas.			X	La contabilidad que llevan es externa, nadie verifica su llenado e incluso en ocasiones las guías se extravían.
4	Capacitación a los conductores			X	Los conductores no son capacitados sobre ningún tema dentro de la empresa.
5	Existen actividades de control para reducir los gastos en pago de multas.			X	Hasta la fecha la empresa no ha implementado ningún tipo de actividades de control dentro de la empresa para mejorar sus procesos.
6	El servicio de transporte de carga pesada llega en las fechas establecidas.			X	Casi siempre existe retraso e incumplimiento generando una mala imagen de la empresa con sus principales clientes.

Anexo N° 8: Actas de Intervención SUNAT

SUNAT	
ACTA PROBATORIA N° 060-060- 0010574 -03	
<input type="checkbox"/> 01 REMITENTE <input checked="" type="checkbox"/> 02 POSEEDOR <input type="checkbox"/> DETECCIÓN <input type="checkbox"/> INMOVILIZACIÓN	
<input checked="" type="checkbox"/> COMISO <input type="checkbox"/> DETECCIÓN <input type="checkbox"/> INMOVILIZACIÓN	
A. DATOS DEL DEUDOR TRIBUTARIO	
RUC / DNI / CE: <u>20481730555</u>	Apellidos y nombre(s), razón social o denominación: <u>Empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.</u>
Domicilio intervenido (Completar al tratarse de intervenciones a establecimientos u oficinas): _____ Distrito: _____	
B. DATOS DEL TRANSPORTISTA Y DEL VEHÍCULO INTERVENIDO	
RUC / DNI / CE: <u>20481730555</u>	Apellidos y nombre(s), razón social o denominación: <u>Empresa de Transportes Alexis E.I.R.L.</u>
Placa(s) y marca(s) del vehículo: <u>T3N-894 VOLVO</u>	
C. CONSTANCIA DE HECHOS / Marque con una "X" según corresponda	
Fecha y hora de inicio de la intervención: <u>08.02.17 07:50</u> horas	Lugar de intervención: <u>Av. Federico Villarreal altura de la cuadra 12.</u>
Distrito: <u>Trujillo</u>	
La identificación del Faltante Fiscalizador se ha realizado al inicio de la intervención: SI () NO ()	
MATERIA DE LA INFRACCIÓN:	
a) Relacionadas con la obligación de emitir, otorgar y exigir comprobantes de pago y/o otros documentos respecto a:	b) Relacionadas con la obligación de inscribirse, actualizar o acreditar la inscripción en los registros de la Administración Tributaria.
1. <input checked="" type="checkbox"/> Remitir bienes sin documentación exigida por las normas tributarias. 2. <input checked="" type="checkbox"/> Remitir bienes portando documentos que no reúnan los requisitos y características para ser considerados como comprobantes de pago, pues de remisión y/o otro documento que carezca de validez. 3. <input type="checkbox"/> Remitir bienes con comprobantes de pago, piza de remisión u otros documentos complementarios que no correspondan al régimen del deudor tributario o al tipo de operación realizada de conformidad con las normas sobre la materia. 4. <input type="checkbox"/> No sustentar la posesión de bienes, mediante los comprobantes de pago u otro documento previsto por las normas sobre la materia que permitan sustentar costo o gasto, que acrediten su adquisición. 5. <input type="checkbox"/> Sustentar la posesión de bienes con documentos que no reúnan los requisitos y características para ser considerados comprobantes de pago según las normas sobre la materia y/o otro documento que carezca de validez. 6. <input type="checkbox"/> Con documento que carezca de validez. 7. <input type="checkbox"/> Remitir bienes <input type="checkbox"/> Poser bienes 8. <input type="checkbox"/> Sin los precintos adheridos a los productos o signos de control válidos, según lo establecido en las normas tributarias.	1. <input type="checkbox"/> No inscribirse en los registros de la Administración Tributaria, salvo aquellos en que la inscripción constituye condición para el goce de un beneficio. 2. <input type="checkbox"/> Proporcionar o denunciar la información, incluyendo la respuesta por la Administración Tributaria, relativa a los antecedentes o datos para la inscripción, cambio de domicilio, o actualización en los registros, no conforme con la realidad. 3. <input type="checkbox"/> No proporcionar o comunicar a la Administración Tributaria informaciones relativas a los antecedentes o datos para la inscripción, cambio de domicilio o actualización en los registros o proporcionarlos sin observar la forma, plazos y condiciones que establezca la Administración Tributaria.
Se adjunta documentación: (Para opciones 2, 3, 5 y 6) Nro(s): <u>0001-000046</u> Reseña y/o características que respalden (ellos) documento(s) presentado(s) en el momento de la intervención: (Cuando se haya marcado la opción 2, 3, 5 o 6): <input type="checkbox"/> Reglamento de comprobantes de pago, aprobado por R.S. N° 007-89/SUNAT y normas modificatorias. <input type="checkbox"/> Normas para la aplicación del Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central si que se refiere al Decreto Legislativo N° 940, aprobado por R.S. N° 183-2004/SUNAT y normas modificatorias. <u>Artículo 19 numeral 19.2 inciso 1.4 del R.C.P.</u>	c) De tratarse de otras infracciones: 1. <input type="checkbox"/> Violar los precintos de seguridad, dinteles u otros mecanismos de seguridad empleados en las inscripciones, inventarizaciones o en la ejecución de acciones. 2. <input type="checkbox"/> Impedir o obstaculizar la inmovilización o incautación, no permitiendo el ingreso de los funcionarios de la Administración Tributaria al local o al establecimiento o a la oficina de profesionales independientes. 3. <input type="checkbox"/> Impedir que funcionarios de la Administración Tributaria efectúen inspecciones, tomas de inventario de bienes, o controles de ejecución, la comprobación, fiscal y valoración. 4. <input type="checkbox"/> No permitir y/o no facilitar a la Administración Tributaria la inspección o el control de los medios de transporte. 5. <input type="checkbox"/> Emplear bienes o productos que gocen de exoneraciones o beneficios en actividades distintas de las que corresponden. 6. <input type="checkbox"/> Esbozar o concretar clandestinamente bienes gravados mediante la sustracción a los controles fiscales; la utilización indebida de sellos, timbres, precintos y demás medios de control; la destrucción o adulteración de los mismos; la alteración de sus características o los bienes; la ocultación, cambio de signo o falsa indicación de la procedencia de los mismos.
Inmunice la infracción DETECTADA, aplicable en el (los) Artículo(s) <u>174</u> respectivamente, del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por D.S. N° 133-2013-EP y normas modificatorias, así como la SANCIÓN correspondiente. Multa: <input checked="" type="checkbox"/> Comiso; <input type="checkbox"/> Cierre	
Se procede a ejecutar el COMISO DE BIEN(ES) () Base legal: Artículo 164 y Tablas de infracciones y Sanciones Anexas del Texto Único Ordenado del Código Tributario y normas modificatorias, en concordancia con el Régimen de Gradualidad aprobado por R.S. N° 063-2007/SUNAT.	
Se sustituye la aplicación de la sanción de COMISO POR UNA MULTA (X) Conforme lo establecido en el artículo 194 del Texto Único Ordenado del Código Tributario y del inciso "b" del Artículo 6° del Reglamento de la Sanción de Comiso de Bienes, aprobado por R.S. N° 157-2004/SUNAT.	
Con motivo de la presente intervención, se procede a ejecutar la INMOVILIZACIÓN DEL (OS) BIEN(ES) DE CUALQUIER NATURALEZA () Base legal: Numeral 3 del Artículo 42° del Texto Único Ordenado del Código Tributario.	
La descripción, cantidad y unidad de medida de los bienes comisoados/inmovilizados se detalla en el (los) Anexo(s) de <u>01</u> página(s), que forman parte de la presente Acta Probatoria.	
Dirección y lugar donde han sido inmovilizados/depositados los bienes, según sea el caso: _____	
Observaciones: <u>No consignar el motivo de traslado en el documento exhibido</u>	
El Faltante Fiscalizador autoriza la presente Acta Probatoria desde verificación de los hechos y/o el cumplimiento y observancia en la misma, según lo establecido en el artículo 165 del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N° 133-2013-EP y normas modificatorias y el Reglamento del Faltante Fiscalizador, aprobado por el Decreto Supremo N° 188-2003-EP y normas modificatorias.	
Lugar, fecha y hora de emisión del Acta Probatoria: <u>Trujillo 08.02.17</u> horas	Fecha y Firma del Faltante Fiscalizador: _____
Firma y Nombre del Deudor Tributario, Representante o Sujeto Intervenido o Conductor: (En caso de registro e identificación se debe indicar el hecho) <u>Alvarado Rivero Roland Armando</u>	Firma y Nombre del Faltante Fiscalizador: <u>Morales Trujillo Richard</u>
Apellidos y nombre(s): <u>Alvarado Rivero Roland Armando</u> Tipo y Nro. Doc. de Identidad: <u>D. 2048060547</u> Vínculo: <u>Conductor</u>	Apellidos y nombre(s): <u>Morales Trujillo Richard</u> Nro. de Registro: <u>4114</u> Vigencia: <u>del 01.01.17 al 31.12.17</u>
El/los Deudor(es) Tributario(s) y Sujeto(s) Intervenido(s) se regala y reconstruye la copia del Acta Probatoria.	


ACTA PREVENTIVA - CONTROL MÓVIL N°060-061- 0010706 -02

01 REMITIR
 02 TRANSPORTAR
 03 POSEER

A. DATOS DEL DEUDOR TRIBUTARIO

RUC/ DNI / CE /: 20481730555 Apellidos y nombre(s), razón social o denominación: Empresa de Transportes Alexis E.I.R.L

Domicilio intervenido (Completar al tratarse de intervenciones a establecimientos u oficinas): _____ Distrito: _____

B. DATOS DEL TRANSPORTISTA Y DEL VEHÍCULO INTERVENIDO

RUC/ DNI / CE /: 20481730555 Apellidos y nombre(s), razón social o denominación: Empresa de Transportes Alexis E.I.R.L

Nro. de Constancia de inscripción Vehicular (/ Certificado de Habilitación Vehicular ()): 131801896 Apellidos y nombre(s), razón social o denominación del propietario de la(s) carreta(s) cuando sea distinto al transportista: _____

Placa(s) y marca(s) del vehículo: C30-476 VAWO Nombre de la Ciudad (Aplicable solo para el caso de Transporte Público): _____

Trecho(placa): _____ Carreta(s) (placa(s)): _____ De origen: _____ De destino: _____

Tarjeta(s) de Propiedad: 52413810 Valor del pasaje: _____ Cantidad de asiento(s) ocupado(s) por pasajero(s): _____

C. CONSTANCIA DE HECHOS (Marque con una "X", según corresponda)

Fecha y hora de inicio de la intervención: 05/01/17 09:55 horas Lugar de intervención: Carretera de Penetración a la sierra Libedetta Km.5 Distrito: Laredo

La identificación del Fedatario Fiscalizador se ha realizado al inicio de la intervención: SI () NO ()

El Fedatario Fiscalizador deja constancia que el deudor tributario ha cometido la infracción tributaria tipificada en el artículo 174° numeral _____ del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por D.S. N° 135-89-EF y normas modificatorias y es sancionada según las Tablas Anexas al mismo, conéndonlo con el Régimen de Gradualidad, aprobado por R.S. N° 083-2007 / SUNAT.

MATERIA DE LA INFRACCIÓN:

() Transportar bienes () Transportar pasajeros
 () Poser bienes () Remitir bienes

1. () Sin documentación exigida por las Normas Tributarias.
 2. () Con documentos que no reúnen los requisitos y/o características para ser considerado comprobante de pago, o guía de remisión, o manifiesto de pasajeros, o boletos de viaje.
 3. () Con documento que carece de validez.

Requisitos y/o características que incumple(n) el (los) documento(s) presentado(s) en el momento de la intervención:
 Reglamento de Comprobantes de Pago, aprobado por R.S. N° 007-99/SUNAT y normas modificatorias.
 () Normas para la aplicación del Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central al que se refiere el Decreto Legislativo N° 940, aprobado por R.S. N° 183-2004/SUNAT y normas modificatorias.
 () Normas sobre el Boleto de Viaje que emiten las Empresas de Transporte Terrestre Público Nacional de Pasajeros, aprobado por R.S. N° 156-2003/SUNAT y norma modificatoria.

No conserva datos del Remitente

Se adjunta documento(s) (Para opciones 2 o 3): Nro(s) _____
 (Excepción del documento denominado Boleto de Viaje)

Se comunica al intervenido que la presente intervención es de carácter preventivo, pero de incurrir nuevamente en la misma infracción, se le podrá aplicar la sanción correspondiente.

Observaciones: _____

El Fedatario Fiscalizador suscribe la presente Acta dando veracidad de los hechos por él comprobados y descritos en la misma, según lo establecido al artículo 165° del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por Decreto Supremo N° 135-89-EF y normas modificatorias y el Reglamento del Fedatario Fiscalizador, aprobado por Decreto Supremo N° 086-2003-EF y normas modificatorias.

Lugar, fecha y hora de término del Acta Preventiva: Laredo, 05/01/17 10:05 horas

Datos y firma del Deudor Tributario, Representante o Sujeto Intervenido:
 (En caso de negativa a identificarse o a firmar, indicar tal hecho)

Apellidos y nombre(s): Vargas Rivas Fred
 Tipo y Nro. Doc. de Identidad: LC D 42409389
 Vinculo: Conductor

Datos y firma del Fedatario Fiscalizador:

Apellidos y nombre(s): Morales Trujillo Richard
 Nro. de Registro: 8999
 Vigencia: del 01/01/17 al 31/12/17

() El deudor tributario o sujeto intervenido se negó a recepcionar la copia del Acta Preventiva.

Anexo N° 9: Informe Mensual de Control de Guías



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

EMPRESA DE TRANSPORTES ALEXIS E.I.R.L. - MES DE ENERO									
ITEM	FECHA	SERIE	NÚMERO	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	PLACA DE LA UNIDAD	CHOFER	FIRMA DE RECEPCIÓN CHOFER	FIRMA DEVOLUCIÓN GUÍA
1	3/01/2018	0001	2804	Cantera	Julcán	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
2	4/01/2018	0001	2805	Cantera	Julcán	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
3	6/01/2018	0001	2806	Cantera	San José	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
4	7/01/2018	0001	2807	Cantera	San José	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
5	7/01/2018	0001	2808	Cantera	San José	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
6	7/01/2018	0001	2809	Cantera	San José	C6A - 716	Eimer Pereda	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
7	8/01/2018	0001	2810	Cantera	San José	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
8	9/01/2018	0001	2811	Cantera	San José	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
9	10/01/2018	0001	2812	Cantera	San José	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
10	10/01/2018	0001	2813	Cantera	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
11	10/01/2018	0001	2814	Cantera	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
12	10/01/2018	0001	2815	Cantera	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
13	12/01/2018	0001	2816	Cantera	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
14	12/01/2018	0001	2817	El Bosque	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
15	15/01/2018	0001	2818	El Bosque	Huamachuco	C5Y - 794	José Rengifo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
16	15/01/2018	0001	2819	El Bosque	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
17	15/01/2018	0001	2820	Villareal	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
18	15/01/2018	0001	2821	Villareal	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
19	15/01/2018	0001	2822	Cantera	Huamachuco	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
20	18/01/2018	0001	2823	Cantera	Huamachuco	C5W - 713	Ivan Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
21	22/01/2018	0001	2824	Villareal	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
22	25/01/2018	0001	2825	Villareal	Huamachuco	T3V - 894	Lelys Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
23	29/01/2018	0001	2826	Cantera	Huamachuco	M3R - 929	Henry Rodríguez	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
24	29/01/2018	0001	2827	Cantera	Huamachuco	C3Q - 776	José Cruzado	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
25	29/01/2018	0001	2828	Cantera	Huamachuco	T2O - 857	Jhonatan Castillo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

Asistente Contable

Anexo N° 10: Guía de Observación Sub Proceso de Administración

Guía de Observación Sub Proceso Área de Contabilidad					
Objetivo: Establecer Procedimientos para Mantener en Regla los Documentos de las Unidades.					
N	Pregunta	Bueno	Regular	Malo	COMENTARIO
SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
1	Existe un control de los documentos de cada unidad. Tales como SOAT, revisión técnica.			X	No existe, por lo general se dan cuenta de que tienen que actualizarlos cuando ya han vencido.
2	Los empleados conocen acerca del Reglamento Nacional de Tránsito y sus sanciones.			X	La empresa no brinda ningún tipo de capacitación a ningún trabajador, motivo por el cuál se cometen muchas faltas que desencadenan el pago de multas.
3	Se evalúa la documentación de los conductores antes de ingresar a la empresa.			X	No existe un adecuado proceso de selección, por tal motivo no se verifican los brevets ni el historial de multas de los choferes.
4	Se verifica que cada unidad cuente con las medidas que establece el Reglamento de Tránsito.			X	No se realiza ninguna verificación, por este motivo no se tienen los extintores operativos, no tienen mallas de seguridad, etc.
5	Existen actividades de control para reducir los gastos en pago de multas.			X	Hasta la fecha la empresa no ha implementado ningún tipo de actividades de control dentro de la empresa para mejorar sus procesos.
6	El servicio de transporte de carga pesada llega en las fechas establecidas.			X	Casi siempre existe retraso e incumplimiento generando una mala imagen de la empresa con sus principales clientes.

Anexo N° 11: Guía de Control Mensual de Documentación de las Unidades



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

INFORMACIÓN DE LA UNIDAD									VB° DEL JEFE DE OPERACIONES
MARCA	PLACA	FECHA DE VENCIMIENTO SOAT	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA REVISIÓN TÉCNICA	ESTADO DEL SISTEMA DE LUCES O ELÉCTRICO	MEDIDAS DE SEGURIDAD (MALLA - FAJAS)	PARACHOCHES EN BUEN ESTADO	TIENE EXTINTORES OPERATIVOS, BOTIQUINES	TIENE CINTAS REFLECTIVAS	
Mercedes Benz	C6A-716	19/11/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C5Y-794	19/11/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C5W-713	19/11/2018	6/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	C3Q-776	1/09/2018	5/03/2019	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Volvo	T3V-894	19/05/2018	21/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Volvo	T2O-857	16/06/2018	20/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto
Mercedes Benz	M3R-929	28/08/2019	19/11/2018	Bueno	Operativas	Operativo	SI	SI	Correcto



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Estefa Rodríguez Vera
ASISTENTE CONTABLE



Mza. O Lote 15A
Urb. Semi Rústica El Bosque
427864 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62
Trujillo

Anexo N° 12: Guía de Control Mensual de Documentación de los Conductores



INFORMACIÓN DEL CONDUCTOR							VB° DEL JEFE DE OPERACIONES
MARCA	PLACA	NOMBRES DEL CONDUCTOR	DNI	N° DE LICENCIA	CATEGORÍA	FECHA DE VENCIMIENTO DE LA LICENCIA	
Mercedes Benz	C6A - 716	Pereda Perez Elmer	46424501	D46424501	A3B	14/09/2018	Habilitado
Mercedes Benz	C5Y - 794	Rengifo José	19696189	D19696189	A3B	21/03/2019	Habilitado
Mercedes Benz	C5W - 713	Pérez Calderón Ivan	70056123	D70056123	A3B	30/08/2019	Habilitado
Mercedes Benz	C3Q - 776	Cruzado Ávalos José	80397581	D80397581	A3B	1/04/2019	Habilitado
Volvo	T3V - 894	Castillo Sanchez Lelys	41611923	D41611923	A3B	23/05/2019	Habilitado
Volvo	T2O - 857	Castillo Milton	45389595	D45389595	A3B	7/11/2018	Habilitado
Mercedes Benz	M3R - 929	Rodríguez Henry	71620558	D71620558	A3B	9/12/2019	Habilitado



José Cruzado Ávalos
JEFE DE OPERACIONES



Estefa Rodríguez Vera
ASISTENTE CONTABLE



Mza. Q. Lote 15A
Urb. Semi Rustica El Bosque
C. 427864 T. 94 794 3414
RPM *813414 - RPC 98 901 62*
Trujillo

Anexo N° 13: Guía de observación Sub Proceso de Mantenimiento

Guía de Observación sub proceso área de mantenimiento					
Objetivo: Elaborar un esquema de rutas para el control de combustible.					
N	Pregunta	Bueno	Regular	Malo	COMENTARIO
SUBPROCESO DE MANTIMIENTO					
1	Existe un control del kilometraje de las unidades de transporte.			X	No existe un control del kilometraje, entonces los conductores se iban fuera de la ruta de trabajo.
2	Se utilizan formatos para el control de combustible.			X	No se utilizan formatos para el control de combustible, ocasionando el uso excesivo por parte de los conductores.
3	Existe la elaboración de una hoja de ruta.			X	No existe la elaboración de una hoja de ruta, por lo que no se observa, la carga, la placa, conductor, la fecha del viaje, el lugar.
4	La empresa planifica el abastecimiento del combustible.		X		A veces se planifica el abastecimiento del combustible por Gerencia, después son los mismos conductores que se encargan.
5	Existe un manual de consumo de combustible.			X	No existe un manual de consumo de combustible, propiciando a los conductores prácticas indebidas.

Anexo N° 14: Pedido Interno – Empresa de Transportes Alexis EIRL

ALEXIS Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

PEDIDO INTERNO N° 000615

Señor(es): GERENTE

Vehículo: C30-776

Trujillo, 08 de 03 del 2018

	Galones Gasolina 95 Oct.	
	Galones Gasolina 84 Oct.	
X	Diesel 2 Galones	60.15
	Galones Aceite	

Recibi Conforme
Chofer Encargado

[Signature]
Controlador
Jefe de Operaciones

Chofer CONTROLADOR

ALEXIS Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

PEDIDO INTERNO N° 000641

Señor(es): GERENTE

Vehículo: T3V-894

Trujillo, 26 de 03 del 2018

	Galones Gasolina 95 Oct.	
	Galones Gasolina 84 Oct.	
X	Diesel 2 Galones	41.25
	Galones Aceite	

Recibi Conforme
Chofer Encargado

[Signature]
Controlador
Jefe de Operaciones

Chofer CONTROLADOR

Anexo N° 15: Vale – Empresa de Transportes Alexis EIRL

GRUPO SAN ANTONIO
GRIFO SAN ANTONIO E.I.R.L.
Dom. Fiscal: Carretera Chiclayo - Lambayeque N° 3 - Telef. 074 - 238199 - Chiclayo - Chiclayo - Lambayeque
SUCURSAL: Av. Perú N° 1550 - Urb. Daniel Hoyle - Telef.: 044-664932 - Trujillo - Trujillo - La Libertad

VALE DE CREDITO 051 - N° 002600

Sr. (es): _____
Placa N° T3V-894 Hora: _____
Producto: Diesel 2

TOTAL EN S/. 5/ 488.81 **TOTAL DE GALONES** 41.25

DESPACHADOR _____
FECHA 26 03 18

Pedido Interno
N° 641
[Signature]
RECIBI CONFORME
NOMBRE: Lelis Castillo

GRUPO SAN ANTONIO
GRIFO SAN ANTONIO E.I.R.L.
Dom. Fiscal: Carretera Chiclayo - Lambayeque N° 3 - Telef. 074 - 238199 - Chiclayo - Chiclayo - Lambayeque
SUCURSAL: Av. Perú N° 1550 - Urb. Daniel Hoyle - Telef.: 044-664932 - Trujillo - Trujillo - La Libertad

VALE DE CREDITO 051 - N° 002574

Sr. (es): _____
Placa N° C3Q-776 Hora: _____
Producto: DIESEL 2

TOTAL EN S/. 5/ 712.78 **TOTAL DE GALONES** 60.15

DESPACHADOR _____
FECHA 08 03 18

Pedido Interno
N° 615
[Signature]
RECIBI CONFORME
NOMBRE: Jonatan Castillo

Anexo N° 16: Hoja de Ruta – Empresa de Transportes Alexis EIRL

HOJA DE RUTA													
FECHA	N° Vale	PLACA	CHOFER	CARGA	LUGAR	GLNS, Según el manual	KILOMETR AJE, Según el manual	KILOMETRAJE INICIAL	KILOMETRAJE FINAL	KILOMETRAJE RECORRIDO	SALDO DE INICIAL DE GALONES	GALON ES TANQU EADOS	V'B*
8/03/2018	615	C3Q-776	JHONATAN CASTILLO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1150.00 km	1276.50 km	126.50 km	41.26	60.15	
8/03/2018	616	C6A-716	JOSE CRUZADO	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	2150.12 km	2278.02 km	127.90 km	43.24	99.79	
8/03/2018	617	T3V-894	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1952.21 km	2079.06 km	126.85 km	45.47	65.16	
9/03/2018	618	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	30 BIODIGESTORES	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	3152.52 km	3281.04 km	128.52 km	31.25	90.25	
10/03/2018	619	C3Q-776	JOSE CRUZADO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	1280.85 km	1407.84 km	126.99 km	19.65	87.82	
10/03/2018	620	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	2120.20 km	2247.20 km	127.00 km	29.54	64.15	
10/03/2018	621	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 ARENA FINA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	14521.00 km	14649.00 km	128.00 km	56.84	90.51	
10/03/2018	622	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	250 BLS CEMENTO TIPO I PCASMAYO	CARABAMBA	75 Glns	87 km	3283.55 km	3371.79 km	88.24 km	40.45	85.45	
12/03/2018	623	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	14655.52 km	14743.42 km	87.90 km	66.85	70.74	
12/03/2018	624	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2290.45 km	2377.04 km	86.59 km	62.03	83.99	
12/03/2018	625	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2350.65 km	2437.76 km	87.11 km	14.55	112.8 9	
12/03/2018	626	C3Q-776	JOSE CRUZADO	7.5 GRAVILLA 1/2 Y 7.5 ARENA GRUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	1490.24 km	1577.24 km	87.00 km	22.47	97.24	
14/03/2018	627	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GRUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2450.85 km	2529.79 km	78.94 km	51.56	94.99	
14/03/2018	628	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	CARABAMBA	75 Glns	87 km	14750.55 km	14837.57 km	87.02 km	61.59	74.45	
14/03/2018	629	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2400.14 km	2487.14 km	87.00 km	70.23	85.40	

Empresa De Transportes "ALEXIS" E.I.R.L.

 Roxana E. Barreto Cruzado
 GERENTE GENERAL

HOJA DE RUTA

FECHA	N° Vale	PLACA	CHOFER	CARGA	LUGAR	GLNS, Según el manual	KILOMETR AJE, Según el manual	KILOMETRAJE INICIAL	KILOMETRAJE FINAL	KILOMETRAJE RECORRIDO	SALDO DE INICIAL DE GALONES	GALONES TANQUEA DOS	V°B°
14/03/2018	630	T3J-875	MILTON CASTILLO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	24521.32 km	24608.77 km	87.45 km	52.12	65.41	
14/03/2018	631	T3J-875	MILTON CASTILLO	15M3 ARENA FINA	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	24710.45 km	24838.40 km	127.95 km	41.58	94.69	
20/03/2018	632	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2512.25 km	2590.50 km	78.25 km	79.23	81.16	
20/03/2018	633	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA CHANCADA ½	SINSICAP	55 Glns	78 km	14982.52 km	15061.47 km	78.95 km	60.95	79.58	
20/03/2018	634	T20-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SINSICAP	55 Glns	78 km	16254.52 km	16332.64 km	78.12 km	21.58	158.47	
20/03/2018	635	T3V-894	ELMER PEREDA	15M3 ARENA GUESA	SINSICAP	55 Glns	78 km	2654.21 km	2732.73 km	78.52 km	91.55	35.21	
21/03/2018	636	M3R-929	HENRRY RODRIGUEZ	300 FIERROS, 3000 LADRILLO KING	SINSICAP	55 Glns	78 km	3412.14 km	3490.68 km	78.54 km	49.58	35.00	
22/03/2018	637	T20-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	SAN JOSE - QUIRUVILCA	80 Glns	127 km	16450.85 km	16578.44 km	127.59 km	124.50	87.53	
26/03/2018	638	C6A-716	ELMER PEREDA	15M3 PIEDRA CHANCADA ¾	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2625.12 km	2712.35 km	87.23 km	104.15	40.77	
26/03/2018	639	C5Y-794	JOSE RENGIFO	15M3 PIEDRA DE 8"	CARABAMBA	75 Glns	87 km	15100.54 km	15186.99 km	86.45 km	84.51	50.84	
26/03/2018	640	T20-857	JHONATAN CASTILLO	15M3 GRAVILLA DE 3/4 HORMIGON	CARABAMBA	75 Glns	87 km	16751.84 km	16838.98 km	87.14 km	131.5	90.85	
26/03/2018	641	T3V-894	LELIS CASTILLO	15M3 ARENA GUESA	CARABAMBA	75 Glns	87 km	2851.84 km	2939.49 km	87.65 km	71.12	41.25	

Empresa De Transportes "ALEXIS E.I.R.L."

 Roxana E. Barreto Cruzado
 GERENTE GENERAL

Anexo N° 17: Carta de Compromiso



Empresa de Transportes
ALEXIS E.I.R.L.

**ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE
RIESGOS EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA**

ACTA : N° 001

ASUNTO : El Gerente General asume el compromiso para la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada.

Quien suscribe, Roxana Barreto Cruzado identificado con el N° de DNI 40567968, Gerente General de la Empresa de Transportes Alexis EIRL, ubicada en la Semirustica el Bosque Mz Q It 15A – Trujillo, siendo las 10:00 am, declaro lo siguiente:

Siendo la actual Gerente General de la Empresa de Transportes Alexis EIRL, me comprometo a efectuar las acciones necesarias para brindar mi apoyo a la encargada de diseñar, implementar, mantener y perfeccionar, así como también hacer el seguimiento de todas las actividades del Sistema de Gestión de Riesgos en el servicio de transporte de carga pesada.

Para ello, me comprometo a impulsar el funcionamiento del “Sistema de Gestión de Riesgos en el servicio de transporte de carga pesada”, para lo cual será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.

Así mismo invito a participar a todo el personal que forman parte de la empresa, independientemente de su condición laboral, a que participen activamente en la implementación del sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada con el fin de alcanzar nuestros objetivos y brindar un satisfactorio servicio.

Firma en señal de conformidad.


Empresa de Transportes ALEXIS E.I.R.L.
Roxana E. Barreto Cruzado
GERENTE GENERAL

Anexo N° 18: Unidades de Transporte

Volquete T3V – 894



Volquete T20 - 857



Volvo M3R - 929



Volquete C3Q - 776



Volquete C5W - 713



Volquete C5Y - 794



Volquete C6A - 716



Anexo N° 19: Camioneta de la Empresa



Anexo N° 20: Maquinarias y Equipos

Rodillo Liso Vibratorio Autopropulsado



Retroexcavadora CAT



Motoniveladora



Excavadora



Minicargador



Carmix

