

1-1-2006

Evaluación y propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos y de control desarrollados en el área de tesorería y cartera de la empresa SF Farmacéutica S.A

Jaime Arnulfo Vela Zúñiga
Universidad de La Salle, Bogotá

Wuilson Otoniel Ruiz Garzón
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Vela Zúñiga, J. A., & Ruiz Garzón, W. O. (2006). Evaluación y propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos y de control desarrollados en el área de tesorería y cartera de la empresa SF Farmacéutica S.A. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/329

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL DESARROLLADOS EN EL ÁREA DE
TESORERÍA Y CARTERA DE LA EMPRESA SF FARMACÉUTICA S.A.

JAIME ARNULFO VELA ZUÑIGA
WILSON OTONIEL RUIZ GARZÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
ÁREA DE AUDITORÍA
BOGOTÁ
2006

EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE CONTROL DESARROLLADOS EN EL ÁREA DE
TESORERÍA Y CARTERA DE LA EMPRESA SF FARMACÉUTICA S.A.

JAIME ARNULFO VELA ZUÑIGA
WILSON OTONIEL RUIZ GARZÓN

Trabajo para optar el título de Contador Público

Raúl Eduardo Gonzalez Garzón
Asesor Técnico
Alicia Aldana
Asesora Metodológica

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
ÁREA DE AUDITORÍA
BOGOTÁ
2006

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá Mayo 05 de 2006

Este paso tan importante en mi vida, quiero dedicárselo a mi hijo y a mi familia que han sido mi fuente de inspiración para crecer como persona y ahora profesionalmente.

Jaime A. Vela Z.

Éste paso es muy importante para el logro de mis metas tanto personal como profesional; y quiero dedicárselo a mi madre y hermanos; por que han sido muy importantes con su apoyo incondicional, también a las personas que han creído en mis capacidades.

Wuilson O. Ruiz G.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los docentes que durante la carrera nos compartieron sus conocimientos, experiencia y sabiduría para lograr crecer como profesionales, a todas aquellas personas que creyeron en nosotros en el alcance este objetivo y en especial a nuestros padres por los valores enseñados. También a los docentes Raúl Eduardo González Garzón y Alicia Aldana; por su dedicación y compromiso en el asesoramiento de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 DESCRIPCIÓN	13
1.2 FORMULACIÓN	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.5 PROPÓSITOS	16
2 MARCO REFERENCIAL	17
2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACEÚTICO	18
2.1.1 Mercado farmacéutico en Colombia	18
2.1.2 Políticas y normas de la Industria Farmacéutica	20
2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	22
2.2.1 Control Interno	22
2.2.2 Auditoría Operativa	24
2.2.3 Mecanismos de control y riesgo	28
3 METODOLOGÍA	33
3.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	33
3.2 TIPO DE ESTUDIO	33
3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	33
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	34
3.5 DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES	34
3.6 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	34
3.6.1 Objetivos	34
3.6.2 Alcance de la evaluación	35
3.7 PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA	35
3.7.1 Objetivos	36
3.7.2 Alcance y Enfoque	36
3.7.3 Recolección de información básica	36
3.7.4 Preparación de las actividades de auditoría	37
3.7.5 Actividades y finalización de la auditoría	38
4 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	39
4.1 INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA ADMINISTRACIÓN	40

4.2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	48
4.2.1	Riesgo de imagen	48
4.2.2	Riesgo de negocio	48
4.2.3	Riesgo de liquidez	49
4.2.4	Riesgo de solvencia	49
4.2.5	Riesgo de la tecnología de la información	50
4.2.6	Riesgo de contrabando	50
4.2.7	Riesgo de extorsión	50
4.2.8	Riesgo de testaferrato	51
4.3	DETERMINACIÓN DE LOS CICLOS TRANSACCIONALES	51
4.3.1	Ciclo de ingresos	52
4.3.2	Ciclo de compras	52
4.3.3	Ciclo de nomina o personal	53
4.3.4	Ciclo de producción	53
4.3.5	Ciclo de información financiera	54
4.3.6	Ciclo de Tesorería	54
4.4	IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE TESORERÍA APLICADO EN SF FARMACÉUTICA S.A. SEGÚN EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL COSO	60
4.4.1	Recursos de efectivo	60
4.4.2	Controles aplicados en el área de Tesorería y Cartera	63
4.5	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	66
4.5.1	Evaluación de los controles	68
4.6	REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO GENERAL	70
4.6.1	Preguntas de revisión del Sistema de Control Interno por ciclos transaccionales	71
4.6.2	Resumen general de la evaluación SCI	80
5	DESARROLLO Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE AUDITORIA	<u>8181</u>
5.1	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	<u>8181</u>
5.1.1	Prueba de recorrido	<u>8282</u>
5.1.2	Pruebas inspección	<u>8585</u>
5.1.3	Pruebas de Cálculo	<u>8989</u>
5.1.4	Pruebas de seguridad física	<u>9090</u>
5.1.5	Evaluación de políticas administrativas	<u>9191</u>
5.1.6	Evaluación del manejo de los recursos de efectivo	<u>9292</u>
5.1.7	Otras Áreas Evaluadas	<u>9393</u>
5.1.8	Evaluación de los procedimientos administrativos	<u>9595</u>
6	PROPUESTA	<u>9999</u>
6.1	RECOMENDACIONES ESTRUCTURALES ADMINISTRATIVAS	<u>9999</u>
6.2	RECOMENDACIONES DE CONTROL	<u>104104</u>
7	CONCLUSIONES	<u>119119</u>
8	BIBLIOGRAFÍA	<u>120120</u>

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Gráfica 5.1. Relación de documentos elaborados en el Área de Tesorería y Cartera	85
Gráfica 5.2. Relación de recibos de caja con y sin soporte.....	86
Gráfica 5.3. Relación de comprobantes de egreso elaborados a mano.....	88
Gráfica 5.4. Participación de la cartera por días	89
Gráfica 5.5. Relación de pagos realizados de caja y bancos	93

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 4.1. Organigrama SF Farmacéutica S.A.	41
Figura 4.5.1. Ciclo de información básica SF Farmacéutica S.A.....	67
Figura 5.1. Proceso para elaboración de recibos de caja	82
Figura 5.2. Proceso manejo de facturas de venta soporte de cartera	83
Figura 5.3. Proceso para elaboración de desembolsos de efectivo pago a proveedores y otros conceptos	84
Figura 6.1 Organigrama propuesto para SF Farmacéutica S.A.	102

INTRODUCCIÓN

La economía esta en una constante evolución, generando así una fuerte competitividad en los diferentes mercados, la competencia diaria por abrir nuevas empresas que ofrezcan productos y presten servicios con las mejores características, la mejor calidad y buen precio hace que los consumidores tengan la oportunidad de escoger la que cumpla y satisfaga todas sus expectativas y necesidades.

A medida que pasa el tiempo se torna cada vez más importante el manejo de transacciones, procesos, ciclos e información; para el desarrollo de las actividades en las compañías.

Es por esta razón, que las empresas están en la necesidad de evaluar, diagnosticar y mejorar sus prácticas empresariales, esto se puede lograr con la utilización de herramientas importantes como la Auditoría Operativa y la evaluación de Control Interno, que permiten determinar el funcionamiento de los ciclos, procesos y actividades que existen en el ente, con el fin de estar a la vanguardia y así poder afrontar a la competencia en el mercado.

Para el presente trabajo se tomó como referencia el Área de Tesorería y Cartera, en donde se desarrolló la evaluación y propuesta para el mejoramiento de los procesos administrativos y de control, con el fin de presentarlo a la administración y que ésta tome las medidas necesarias y pertinentes a las que haya lugar, sirviendo como pilar para analizar y mejorar otras áreas en la empresa.

Este trabajo se divide en siete capítulos, donde se destacan los siguientes contenidos: en el primer capítulo, encontramos el planteamiento del problema de

investigación, la descripción, formulación, justificación, objetivos del trabajo y los propósitos esperados, en el segundo se presenta una relación generalizada de los antecedentes, políticas y normas del sector Farmacéutico en Colombia, así como el marco referencial.

En el tercer capítulo se expone la metodología empleada para el desarrollo del trabajo de investigación, el cual abarca el logro de información, recolección de datos, determinación de riesgos, evaluación y procesos para el desarrollo de la Auditoría Operativa, en el cuarto hace referencia a la información de la empresa, la evaluación de los riesgos institucionales, del Sistema de Control Interno, identificación de todos los ciclos transaccionales haciendo énfasis en el de Tesorería y Cartera.

En el quinto se presenta el desarrollo de las pruebas de auditoría, también figuras, gráficas y los resultados logrados en el área de Tesorería y Cartera, después en el sexto se expone la propuesta de la investigación dividida en, Recomendaciones Estructurales y las Recomendaciones de Control, desde el punto de vista de los investigadores como culminación del trabajo realizado.

Por último tenemos las conclusiones resultado del desarrollo de este trabajo donde se resalta el aporte académico que como profesionales estamos en la capacidad de brindar orientación para la estructuración administrativa de empresas nuevas para los diferentes escenarios de la sociedad y economía, mostrando así nuevas formas de aplicación de la auditoría Operativa, que hasta la fecha habían sido aplicadas en entidades del sector público, como también generar un aporte para la administración en el desarrollo de mecanismos de control, consolidación y estructuración de procesos, aspectos claves para el desarrollo de la empresa y la toma de decisiones.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN

Las empresas legalmente constituidas al momento de iniciar operaciones, deben regirse por las normas contables, comerciales y fiscales que aplican en el país, las cuales en muchos casos no son tenidas en cuenta, por falta de estructuración administrativa que le permita conocer y cumplir con todas las obligaciones que implica desarrollar empresa en Colombia.

Desde hace algunas décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. Esto es importante para tener en cuenta, por cuanto la Auditoría Operativa tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos, metas y más aun cuando debe apoyarse en áreas tan importantes como la Tesorería y Cartera en donde se concentran el manejo de los recursos de efectivo, con los cuales las empresas pueden elaborar presupuestos, proyectos y soportar el desarrollo de metas de acuerdo a la disponibilidad y control de los mismos.

SF Farmacéutica S.A. es una empresa que inicio operaciones comerciales a nivel nacional desde el 2004, catalogada como distribuidor dentro del sector farmacéutico y creada por profesionales de alto perfil con una amplia experiencia y conocimiento del sector comercial en el cual la empresa desarrolla sus operaciones, con grandes posibilidades de crecimiento, tal como lo muestra el nivel de ventas alcanzado en tan corto tiempo.

Sin embargo, la empresa no cuenta en la actualidad con procesos estructurados a nivel administrativo que contribuyan al desarrollo comercial y económico, lo cual

no le permite evaluar ni medir si los objetivos y metas iniciales planteadas por la administración se están cumpliendo.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cual es la propuesta que se puede presentar fundamentada en la Auditoría Operativa para el mejoramiento de los procesos administrativos y mecanismos de control desarrollados en el área de Tesorería y Cartera de la empresa SF FARMACÉUTICA S.A.?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

SF Farmacéutica S.A. es una empresa que presenta un crecimiento comercial importante como lo demuestran las operaciones en ventas que superan los \$1.000.000.000; al cierre de 2005, esto genera un aumento de actividades administrativas en el manejo de los recursos de efectivo para atender las obligaciones contraídas con el Estado, proveedores y terceros.

La empresa no cuenta con una debida estructuración de procesos administrativos, encaminados a controlar y medir su desarrollo de acuerdo a los objetivos planteados por la administración y a no tener un uso controlado y racionalizado de los recursos monetarios por la falta de lineamientos y políticas claras que garanticen la recuperación y reinversión de estas operaciones al momento de pago por parte de los clientes, soportando las futuras necesidades de recursos de efectivo para la Empresa.

Esto puede traer como consecuencia problemas como la falta de confiabilidad, manejo prudente de los recursos, determinación de autoridad, atribuciones y responsabilidades hacia el personal, exponiéndose a riesgos de pérdidas que finalmente harían que la empresa no logre los resultados administrativos y

económicos propuestos, como lo ocurrido en el cierre del año 2004, donde se presentaron faltantes en la caja general sin justificación y que según la administración no se pudo determinar responsables, debido a que no se realizaron controles previos de la misma ni entrega formal a la persona encargada en su momento.

Por consiguiente con el presente trabajo se evaluarán los procesos y operaciones administrativas desarrolladas en el área de Tesorería y Cartera, con el fin de realizar un diagnóstico que permita presentar una propuesta de mejoramiento para las actividades realizadas en el área.

1.4 OBJETIVOS

- **General**

Presentar una propuesta de mejoramiento en el área de Tesorería y Cartera de la empresa SF Farmacéutica S.A., fundamentada en el desarrollo de la Auditoría Operativa y en la adopción y aplicación de los resultados obtenidos, para el mejoramiento de los procesos administrativos y mecanismos de control definidas para estas áreas operativas.

- **Específicos**

Identificar los procesos administrativos y de control que actualmente se realizan en el área de Tesorería y Cartera en SF Farmacéutica S.A. para el desarrollo de las actividades y funciones asignadas al personal, mediante entrevistas y encuestas.

Evaluar los procesos administrativos y de control, bajo el fundamento de la Auditoría Operativa, con el fin de identificar riesgos y debilidades de control que presenta el área de Tesorería y Cartera de la empresa SF Farmacéutica S.A.

Diseñar una propuesta de mejoramiento para los procesos administrativos y de control desarrollados en el área de Tesorería y Cartera según los resultados obtenidos en la evaluación.

Presentar a la Administración la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos y de control del Área de Tesorería y Cartera; como una herramienta que contribuya al logro de los objetivos esperados por la empresa SF Farmacéutica S.A.

1.5 PROPÓSITOS

Científico y metodológico. Con el presente trabajo se pretende mostrar como se pueden desarrollar propuestas de mejoramiento en empresas del sector privado a través de la aplicación de la Auditoría Operativa, la cual se ha consolidado como un modelo fuerte para ser desarrollado y aplicado en diferentes compañías.

Económico y financiero. Lograr con la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos y mecanismos de control, que la empresa SF Farmacéutica S.A. busque la consolidación de un área financiera fuerte y dinámica apoyada en la Tesorería y Cartera, logrando la custodia y realización de actividades de inversión y manejo de los recursos de una manera eficiente y segura, de acuerdo con los objetivos definidos por la administración.

Social y pedagógico. Al presentar una propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos y de control para el área de Tesorería y Cartera, se busca contribuir al desarrollo económico y administrativo de SF Farmacéutica S.A., fortaleciéndola dentro de la sociedad como una empresa generadora de oportunidades de trabajo, ofreciendo servicios y productos de alta calidad para sus clientes en el sector de la Salud.

2 MARCO REFERENCIAL

Las empresas que pertenecen al sector farmacéutico deben ofrecer productos y servicios de alta calidad debido a su gran responsabilidad social, buscando el mejoramiento de la salud como es el caso de la implementación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) para las empresas productoras y la regulación expresa de estas actividades en las empresas que pertenecen a éste sector de la salud, ordenadas por el Ministerio de la Protección Social, Invima y Secretarías de salud, entre otros.

Sin embargo las estadísticas muestran que en el sector hay empresas que se liquidan por diferentes circunstancias, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro, donde se relacionan las empresas que cancelaron sus matriculas en el año 2005 pertenecientes al sector de la salud.

Razón Social	NIT.
DROGAS COLOMBIA LTDA	860.072.973 - 1
CODISA	860.524.476 - 1
PHARMACIA INTER AMERICAN CORPORATION	800.075.999 - 6
CI PROQUIMICOS S.A.	800.080.618 - 5
CASAR LABORATORIOS S.A. EN LIQUIDACION OBLIGATORIA	800.006.495 - 1
CENTRIMED LIMITADA EN LIQUIDACION	830.021.299 - 6
CHALVER VETERINARIA LTDA EN LIQUIDACION	860.524.624 - 5
HOECHST COLOMBIANA LTDA EN LIQUIDACION	890.306.273 - 8
POS SALUD LIMITADA EN LIQUIDACION	830.000.888 - 4

Fuente¹

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE IMPUESTOS NACIONALES. Resolución 01095 del 07 de Febrero de 2006, Empresas con Matrícula cancelada o en proceso de liquidación.

Tal como se mencionó anteriormente, SF Farmacéutica S.A. no se escapa a este grupo de empresas y más aún cuando su manejo administrativo se fundamenta en la experiencia y conocimiento del negocio y no en procesos de administración organizados.

Por estas razones, es necesario que en la empresa se tomen medidas necesarias para una estructuración administrativa que le permita evaluar los procesos, responsabilidades y resultados en áreas estratégicas como la de Tesorería y Cartera, donde se consolidan el manejo de operaciones de flujos de caja, títulos valores y efectivo que permitan una información confiable sobre la situación económica a la fecha, para soportar las decisiones de la administración.

2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR FARMACEÚTICO

2.1.1 Mercado farmacéutico en Colombia. En Colombia, el Ministerio de Protección Social lidera la implementación de la Política Farmacéutica Nacional², la cual apunta a resolver dificultades en el uso adecuado de los medicamentos, entre otras razones, porque representan una fracción importante del gasto sanitario. Dicha política se basa en el análisis de múltiples variables características del mercado farmacéutico, entre las que se destacan:

- **Precios.** La estrategia fundamental del Estado Colombiano se ha basado en la competencia, desde 1993 en un esquema de liberación gradual, se ha mantenido un mecanismo de control directo sobre aquellos productos con pocos oferentes, y un mecanismo de libertad vigilada en los que tienen

² MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL; Política Farmacéutica Nacional – Colombia - ops/oms Bogotá D.C. 2003.

amplia oferta*. En el mercado farmacéutico también se ha demostrado como la abundancia de oferentes conduce a una reducción en los precios.

- **Distribución.** La distribución de medicamentos en Colombia muestra una gran dispersión de canales, márgenes y precios finales al consumidor. Una comparación extrema entre los descuentos obtenidos por el ISS (en un producto el descuento conseguido fue del 92%, es decir se pagó el 8% de su precio de venta al público) y el precio al consumidor puede llegar a 12.5 veces en condiciones "normales"³.

Las características descritas hacen del sector farmacéutico un mercado en el cual cada vez surgen más opciones, a las que se enfrentan tanto prescriptores como consumidores, y obliga a que los proveedores orienten sus estrategias para conseguir el ingreso en un mercado cada vez más llamativo, pero que de igual forma, está contrastado fuertemente por las crisis económicas que enfrenta el sector hospitalario y de la salud en Colombia, particularmente.

La Industria Farmacéutica colombiana cuenta con diversos actores, entre los cuales se pueden contar alrededor de 14.208 farmacias, 197 distribuidores, 104 bodegas y 294 establecimientos dedicados a la producción, comercialización, maquila y Outsourcing de productos farmacéuticos⁴. Sin embargo, de estos 294 establecimientos solo 165 cuentan con BPM, 34 son multinacionales y 57 no son laboratorios farmacéuticos, sino maquiladoras, empresas de mercadeo y logística,

* ORGANISMO MUNDIAL DE LA SALUD; según datos, los precios oscilan entre 7.5 Dólares la unidad en República Dominicana, hasta 2,89 en Colombia, uno de los más bajos en Latinoamérica.

³ INSTITUTO DE SEGUROS SOCIAL. Datos precios y descuentos para compras en canal del sector farmacéutico

⁴PROEXPORT. IX Foro Farmacéutico; "La industria farmacéutica sin fronteras; estudio y demanda del sector farmacéutico, Bogotá diciembre 2002.

codificadoras o empresas encargadas del empaque y embalaje de productos farmacéuticos.

Según la Encuesta Anual Manufacturera realizada en el 2000 por el DANE, en 1991 operaban en la Industria Farmacéutica 121 establecimientos, los cuales empleaban 12.313 trabajadores, mientras que en 1998 operaban 131 empresas que empleaban a 18.070 trabajadores⁵.

Lo anterior muestra un comportamiento creciente en la generación de nuevas empresas en el sector, presentando una tasa de crecimiento del 2% durante el período 1991-1998, mientras que, el empleo creció a una tasa mayor, al mostrar un aumento del 5% en este mismo período.

2.1.2 Políticas y normas de la Industria Farmacéutica. El Estado es el encargado de crear y regular el marco normativo en el que se desarrollan las actividades relacionadas con la salud en aras de asegurar el bienestar de la población. Básicamente, existen dos entidades que se encargan de la política y normas de la Industria Farmacéutica en Colombia, el Ministerio de la Protección Social y el INVIMA.

Corresponde al Ministerio de la Protección Social, la Dirección Nacional del Sistema de Salud, la formulación de las políticas, planes, programas y trabajos que orienten los recursos y las acciones del Sistema de Salud, así como las normas científicas y administrativas pertinentes, con miras a la Seguridad Social, el fomento de la salud, la prevención de la enfermedad, el tratamiento y la rehabilitación; velando por la integración de todas las instituciones y la comunidad, en los procesos y las acciones que incidan sobre la salud⁶.

⁵<http://www.dane.gov.co/>

⁶ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Sistema general de seguridad social en salud: Decreto 1152, Artículo 3. Bogotá, 1999. 2 p.

El Ministerio de la Protección Social se encuentra reglamentado entre otras por la Ley 9 de 1979, Capítulo IV, Ley 30 de 1986, el Decreto Reglamentario 3788 de 1986.

El INVIMA es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico que controla, vigila la calidad y seguridad de los medicamentos farmacéuticos naturales y homeopáticos en su producción, importación, comercialización y consumo⁷.

Entre sus objetivos y jurisdicción se encuentran ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.

En Colombia el marco normativo de la Industria Farmacéutica sigue los parámetros internacionales, en especial los de la Organización Mundial de la Salud, que se resumen en el Decreto 677 de 1995 en el que se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, cosméticos, preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales, productos de aseo, higiene, limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.

El desarrollo legislativo sin embargo, no ha tenido el auge de los países de avanzada, es el caso, de la legislación para medicamentos de venta sin prescripción, conocidos mundialmente como OTC's que no cuentan con una legislación propia, por el contrario en Colombia este tipo de medicamentos son tratados bajo la óptica de los medicamentos de prescripción, apartándonos de la

⁷ <http://www.invima.gov.co>.

tendencia mundial que considera los medicamentos OTC, como alternativa válida para evitar la disminución en los presupuestos de salud, cuando las campañas educativas permiten realizar, la automedicación responsable⁸.

2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación se encontrará los fundamentos teóricos para el desarrollo del trabajo, que permitan la interpretación y análisis en la realización de los objetivos planteados.

2.2.1 Control Interno. Sistema de control. Conjunto de elementos de una organización (recursos, sistemas de información, procesos, cultura, normatividad, estructura y metas.), que tomados integralmente apoyan el logro de los objetivos empresariales.

Control Interno Administrativo. Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

Los componentes del Control Interno se clasifican de la siguiente manera:

- **Ambiente de Control.** Influencia de la organización para definir el nivel de concientización que respecto a los controles tengan los funcionarios en cuanto a los valores de integridad, ética, competencia, autoridad y responsabilidad.
- **Evaluación del Riesgo.** Identificación y análisis de riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la entidad y comienzo para determinar las actividades de control.

⁸ ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA; Cámara Farmacéutica.

- **Actividades de Control.** Políticas, procedimientos que aseguran que las directrices de la administración sean ejecutadas. Incluyen definiciones y controles sobre aprobaciones, autorizaciones, revisiones de desempeño y segregación de funciones.
- **Información y Comunicación.** La información generada interna y externa es identificada, suministrada y comunicada en forma oportuna, teniendo en cuenta los controles pertinentes sobre su acceso.
- **Monitoreo o Supervisión.** Evaluación del desempeño del sistema de control interno, indicadores de gestión, control ejercido dentro del proceso y actividades de Auditoría Interna.

Los principios del Control Interno se clasifican de la siguiente manera:

- **Principio de Igualdad.** Busca que el sistema de control interno asegure que todas las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, regiones, personas o entidades.
- **Principio de Moralidad.** Indica que todas las operaciones deben ser realizadas acatando no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Principio de Transparencia.** Se fundamenta en la evidencia que deben dejar las actuaciones y permitir el acceso, conocimiento y la posibilidad de expresar observaciones por parte de terceros.
- **Principio de Responsabilidad.** Busca el cumplimiento de los fines, vigilar la correcta ejecución de las funciones y proteger los derechos. Además, debe responder por sus actuaciones y omisiones.

2.2.2 Auditoría Operativa. Es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, los mecanismos de control de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión. Según el American Institute of Management, la auditoría operativa agrupa el conjunto de tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa en ciertos organismos⁹.

Ésta se fundamenta en el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, trabajo, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Tiene por objetivo verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control establecidos por una empresa con el objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la Gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos.

El modelo de la Auditoría Operativa se ha querido aplicar de la misma forma tanto en el sector público como en el privado, es cierto que los dos sectores buscan los mismos objetivos, pero el primero necesita de unas técnicas y conceptos más claros y profundos que las entidades de carácter privado.

De esta forma es claro que la adopción directa de herramientas organizativas propias del sector privado sobre el sector público no es posible, debido al manejo dado por este último. Por otro lado, sí es viable que se adopten conceptos y técnicas pensadas exclusivamente para las organizaciones de naturaleza pública a las organizaciones del sector privado, ya que se está hablando de un tipo de herramienta más sofisticada y están orientadas a organizaciones muy complejas.

⁹ MAS y RAMIÓ. La Auditoría operativa en la práctica, Bogotá: Alfaomega, 1998. p.28.

Pero la complejidad y la diversidad son también características típicas de las empresas prestadoras de servicios, las cuales en cierta forma, no han acabado de haber visto satisfechas sus demandas de cambio organizativo, debido a que las técnicas organizativas y operativas tradicionales están todavía demasiado arraigadas a planteamientos pensados para las empresas de producción industrial, principios que no son válidos para las modernas empresas prestadoras de servicios¹⁰.

Las fases de la auditoría operativa son:

- **Fase de diagnóstico.** La actividad de la auditoría operativa empieza cuando el núcleo estratégico de un área determinada observa mal funcionamiento en la organización o resultados no satisfactorios y solicita los servicios a una unidad de auditoría.

El auditor hace un diagnóstico de la organización y se plantean dos preguntas básicas: ¿cuáles son los resultados no deseados? y ¿cuáles son las causas de estos resultados negativos?

El analista recoge toda la información necesaria para determinar la actividad y el soporte estructural, personal y material de la organización; localiza los principales elementos o variables que no funcionan según los planes establecidos por el área o de acuerdo con los criterios de eficacia y de eficiencia¹¹.

¹⁰ Ibid; p.29-33.

¹¹ Ibid; p.36-37.

Para el cumplimiento de esta fase se deben desarrollar las siguientes actividades:

1. **Elaboración del plan de trabajo de la auditoría.** Hay que definir exactamente el tiempo que requiere el trabajo, estimar este tiempo por fases, determinar los recursos humanos que participarán, estimar los recursos materiales que han de utilizarse y evaluar previamente los costes generales del estudio.

El plan de trabajo de la auditoría operativa agrupa un conjunto de etapas, algunas se pueden ejecutar simultáneamente.

- Decidir el inicio del estudio.
- Recoger la información básica.
- Hacer la entrevista inicial y presentar el plan de trabajo.
- Hacer entrevistas individuales con los responsables seleccionados.
- Hacer una recopilación general de la información o realizar una encuesta específica a una muestra significativa del personal.
- Analizar los datos.
- Elaborar propuestas y conclusiones.
- Editar y presentar el estudio.

2. **Técnicas de recolección de la información.** En este se maneja información de carácter documental, el cuestionario, la observación, la entrevista y las reuniones en grupo.

3. **Elaboración de un diagnóstico integral.** Una auditoría operativa no debe limitarse sólo al estudio de la variable que considera esencial, si no que el diagnóstico debe también tener en cuenta el resto de las variables organizativas en las cuales se analiza el pasado, futuro, el entorno y el personal que directa o indirectamente intervienen con el área objeto de la investigación.

4. **Elaboración de un diagnóstico con una proyección psicosocial.** Muchas veces los problemas que se consideran en un principio como técnicos tienen un carácter y unos orígenes humanos por lo cual en desarrollo de la Auditoría Operativa es necesario evaluar el recurso humano para realizar un diagnóstico del área, que permita implementar una estrategia paralela de mejora en las condiciones de los empleados, sorteando la resistencia o el bloqueo a las propuestas organizativas.

5. **Elaboración de un diagnóstico con una proyección política.** Es fundamental que el auditor desarrolle sus habilidades de diagnóstico para conocer e identificar el orden jerárquico de quienes tienen el poder y como es aplicado dentro de la organización, el no hacer esto, lo hace un blanco fácil, para que la propuesta que presente no sea aceptada por parte de los distintos actores y pueden arruinar los planes a mejorar.

6. **Realización de un diagnóstico participativo.** Consiste en que el analista realice su actividad de forma transparente e invite a los miembros de la unidad auditada a participar en el proceso de definición de problemas y soluciones, con esto pretende alcanzar dos objetivos:
 - Reducir al máximo la resistencia al cambio por parte del personal, entonces se busca puntos de vista y sugerencia del área implicada de tal forma que los hace sentir parte del proceso de diseño del cambio.

 - Conseguir elaborar un diagnóstico más preciso mediante el aprovechamiento y la optimización de las distintas capacidades humanas de la organización tanto en el aspecto social como político.

- **Fase de elaboración de la propuesta de organización.** Una vez identificadas las principales deficiencias del sistema organizacional del área auditada, se elabora una estrategia de organización por parte de los auditores que permita mejorarlos.

Conocida la fuente y causas de los errores, el auditor propone soluciones de mejoramiento a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, personales, materiales y de procedimientos.

Teniendo en cuenta lo complejo de la organización, tanto en el aspecto social como en el político, es mejor presentar la propuesta por pasos, de tal forma que al ir implementando los cambios y si aparecen fallas o inconvenientes, se puedan modificar algunos, de tal forma que sea flexible la adopción de los respectivos cambios para el área.

2.2.3 Mecanismos de control y riesgo. Es aquel comportamiento (acciones y actitudes) que pretende asegurar la consecución de los resultados planteados por la Auditoría dentro de los objetivos y planes prefijados.

Las técnicas e instrumentos

- **Técnicas.** Observación en forma directa e indirecta de los procesos administrativos y de control en el Área de Tesorería y Cartera.
- **Instrumentos.** Los principales instrumentos con que se cuenta para el desarrollo de este trabajo son la comunicación directa con los responsables de los procesos administrativos para lo cual se pretende desarrollar encuestas o

entrevistas a todo el personal según los lineamientos de la Auditoría Operativa y los objetivos planteados.

Técnicas de análisis y levantamiento de información. Análisis y evaluación del área de Tesorería y Cartera como centro de realización de los procesos administrativos y de control a evaluar en el trabajo de grado.

Entrevistar al personal involucrado en la realización de procesos con el fin de identificar los más importantes, a su vez conocer los compromisos, participación, debilidades y fallas, para el desarrollo de las funciones asignadas a cada uno que labora en el área.

Modelo de evaluación de los procesos y mecanismos de control.

Complementando con las técnicas de información descritas en el punto anterior para evaluar los procesos administrativos y de control del área Tesorería y Cartera se tomará a parte de un modelo de evaluación de auditoría para áreas responsables del manejo de recursos de efectivo en donde se tienen en cuenta aspectos como:

- **Generalidades.** Es importante conocer, comprender e identificar las principales cuentas o recursos que maneja la compañía para determinar cuales son el centro de evaluación en la auditoría como:
 - Cuenta Bancarias corrientes de manejo global y de fondos específicos.
 - Cuentas de inversiones y de ahorro.
 - Fondo fijos de efectivo (caja generales y menores)

- **Objetivos**
 - El objetivo de la auditoría es determinar con un grado de seguridad que las operaciones, procesos y mecanismos de control son adecuados y válidos

con los objetivos globales de la empresa, por lo cual se deben identificar claramente los procesos claves para el desarrollo de los mismos, logrando así dar una opinión más acertada y razonable sobre la evaluación.

Un factor importante en el desarrollo de un programa eficaz de auditoría de los recursos de efectivo consiste en establecer una correspondencia entre los procedimientos de auditoría propuestos y los objetivos que se espera obtener mediante ellos.

- El objetivo que persigue el auditor es determinar la adecuación y validez de dichas operaciones, lo que es consistente con su papel como pieza importante de los controles de dirección de una organización.

Dentro del desarrollo de la auditoría se deben establecer posibles irregularidades que afectan el desarrollo de los procesos desde el punto de vista de la ejecución por parte del personal, las cuales deben ser tenidas en cuenta en la propuesta de mejoramiento y que puedan controlar actividades como:

- **Interceptación.** Efectuar cobros antes de que éstos se registran.
- **Sustracciones.** Hacerse con una cantidad en efectivo después de haberla registrado.
- **Desviaciones.** Hace que un desembolso que en principio es legítimo se desvíe de su destino correspondiente.
- **Distorsiones.** Modificación de los estados financieros sin obtener ningún activo.
- **Encubiertas.** Temporales (Los recuentos o conciliaciones han sido sobre valorados para hacer que coincidan con las cifras registradas) y permanentes (Las cantidades no se han registrado o se han reducido una vez registradas).

Los controles internos sobre el desarrollo de los procesos deben evaluarse según su potencial para prevenir o detectar los posibles errores o irregularidades, incluyendo un examen meticuloso con los empleados responsables y una referencia a los organigramas, manuales de procedimientos, hojas de especificaciones de trabajo y fuentes similares de información.

En una organización próspera de crecimiento rápido, puede que la dirección no estime necesario o no tenga capacidad para ampliar la planta de personal para atender las nuevas exigencias administrativas originadas por este crecimiento, sometiendo a los empleados a cargas laborales más fuertes.

Recaudo de efectivo cobros. Los cobros son susceptibles de errores no intencionados y de interceptación o sustracción, estas situaciones pueden evitarse de forma diferente mediante los siguientes mecanismos:

- Acuerdos con los clientes para que envíen todas las remesas, giros o letras de cambio directamente a la oficina principal de la compañía.
- Endoso inmediato de todos los cheques recibidos (Sólo para consignación en cuentas bancarias).
- Depósito de los cobros diarios de forma intacta antes de que se pueda disponer de los del día siguiente, dado que las interceptaciones se refieren a cobros no registrados, el objetivo del control interno sobre este riesgo es asegurar un registro inmediato de todos los cobros.

Las recomendaciones antes mencionadas constituyen un impedimento para la realización de sustracciones, así como de interceptaciones.

Desembolsos. Las sustracciones mediante desembolsos las puede cometer cualquier persona que pueda girar cheques o solicitar efectivo, puesto que generalmente se aplican las mismas consideraciones de control a ambos tipos de desembolsos y normalmente éstos últimos suelen representar una cantidad menor.

Entre las personas que se consideran responsables para girar cheques por sí mismas debería incluirse a los firmantes de cheques con una sola firma, los firmantes de cheques con dos firmas si los documentos justificativos no son examinados por ambas partes y otras que sean delegadas para girar cheques sin la aprobación de ninguna otra persona. Entre estos últimos debería incluirse a las personas que preparan cheques si los documentos soportes no son examinados por, al menos, un firmante de los mismos, a las que se encargan de la custodia de los sellos de firma necesarios y a las que manipulan los equipos de firmado sin control independiente sobre el número y detalles de los cheques firmados.

Se consideran procedimientos convenientes en restricción del acceso a cheques en blanco y la utilización de papel de seguridad para impedir la realización de sustracciones, aunque probablemente la eficacia de estos procedimientos es limitada.

En consecuencia, para protegerse contra este tipo de sustracción es necesario que nadie pueda girar cheques por sí solo; o que alguien, que no esté autorizado para girar cheques, examine posteriormente los documentos soporte. El primero de estos métodos pretende impedir la realización de tales sustracciones y el segundo su ocultación o encubrimiento.

3 METODOLOGÍA

3.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el desarrollo del trabajo fue el Área de Tesorería y Cartera de la empresa SF farmacéutica S.A. ubicada en el barrio Santa Helena de Baviera de la ciudad de Bogotá D.C., y la muestra son los procesos y transacciones que se realizan en esta Área, los cuales son: proceso de manejo de Cartera de Clientes, Proceso de Recaudo de Efectivo y Proceso de elaboración de pagos.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

La metodología utilizada para el desarrollo del presente trabajo esta definida como Descriptiva, en la cual se busca la obtención de información de los distintos procesos y mecanismos de control desarrollados en el Área de Tesorería y Cartera, con el fin de establecer cuales son los principales hechos que dificultan la realización de los mismos en coordinación con el personal responsable y los objetivos propuestos para el desarrollo del trabajo.

3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

La información de la empresa se obtendrá utilizando las técnicas de observación, encuestas y entrevistas. Se revisarán las políticas internas y procedimientos en el área de Tesorería y Cartera apoyándonos en la Auditoría Operativa y los resultados obtenidos en la evaluación del sistema de control interno, esta se llevará a cabo con las personas del área.

3.4 RESULTADOS ESPERADOS

El principal resultado que se espera con este trabajo es que sea aceptado e implementado por parte de la administración, logrando así contribuir con el desarrollo administrativo y económico de la empresa y que este a su vez pueda ser tomado como un modelo a seguir para estructurar administrativamente otras áreas.

3.5 DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES

Una vez consolidados los resultados de la información obtenida en la evaluación del SCI (Sistema de Control Interno) y de la auditoría, se determinan los principales riesgos, internos y externos que pueden afectar las operaciones y el desarrollo de los procesos en la organización.

3.6 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Como medio importante e imperativo para determinar la extensión de los procedimientos de auditoría, se realizó una evaluación del Sistema de Control Interno, que tiene como objetivo principal establecer las fortalezas y debilidades de las áreas críticas dentro del sistema y procesos de la organización.

3.6.1 Objetivos. Establecer la información base para confiar en el Sistema de Control Interno con el fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad para el desarrollo de la Auditoría Operativa.

Obtener criterios claros que sirvan de base para sugerir a la administración cambios y así mejorar del Sistema de Control.

3.6.2 Alcance de la evaluación. Según Gustavo Cepeda* ; se han definido seis pasos claves que deben estar presentes en toda área, sistema, procesos y operaciones para que exista un control eficiente.

“La misión. La organización debe estar definida, comprendida y aceptada por todas y cada una de las personas que la conforman. La organización tiene una misión y cada área tiene una específica; ambas deben guiar la acción de todos los procesos que se establezcan en la organización.

Los sistemas de planeación. Estos incluyen la formulación y el desarrollo de planes y programas y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y su evaluación.

La organización. Comprende la existencia de una estructura con funciones, responsabilidades y autoridades definidas y delimitadas, la aplicación de normas y procedimientos y la utilización de sistemas de coordinación en los diferentes niveles o áreas.

Los recursos. Se cuentan los recursos físicos, financieros y humanos ubicados de manera adecuada, suficiente y oportuna, en cada área y en cada proceso.

La información. Comprende los mecanismos y formatos para el registro de información y rendición de informes, los sistemas de correspondencia, y los sistemas integrados de información.

Los sistemas de verificación. Comprende técnicas y mecanismos de inspección, revisión, seguimiento, auditoría, supervisión y comprobación.”

3.7 PROCESOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

Se elabora una planificación previa en la que se establece el área a auditar, tiempo, alcance, el enfoque, los objetivos, recursos, procedimientos, evaluación del sistema de control interno, evaluación de los riesgos de la empresa internos y externos.

UNIDAD A AUDITAR. Para el desarrollo de la auditoría, serán involucradas áreas críticas directamente relacionadas con el desarrollo de procesos y resultados para el área de Tesorería y Cartera, las cuales son: Comercial y Financiera y Administrativa.

* En su libro Auditoría y Control Interno.

3.7.1 Objetivos. Identificar los aspectos que generan deficiencias en los procesos de Tesorería Y Cartera, a través de la observación de las actividades que realizan cada uno de los responsables del área.

Determinar las actividades y las responsabilidades necesarias para el mejoramiento del desarrollo de los procesos.

Elaborar indicadores para los procesos administrativos que ayuden a un seguimiento y evaluación de los mismos.

3.7.2 Alcance y Enfoque. Se estipuló que el tiempo de duración es de tres meses, con el propósito de evaluar y encontrar los errores que generan las fallas en los procesos administrativos y de control en el área de Tesorería y Cartera de la empresa SF Farmacéutica S.A.

Auditores. El desarrollo de la Auditoría Operativa se llevará a cabo por Jaime Arnulfo Vela Zúñiga Y Wuilson Otoniel Ruiz Garzón estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad de la Salle.

Asesorados por los Directores. Docente Alicia Aldana (Metodológico) y Docente Raúl Eduardo González Garzón (Técnico).

3.7.3 Recolección de información básica. De acuerdo con el alcance de la auditoría se realizaron entrevistas con el Gerente y el personal del área a través de cuestionarios y revisión de documentos de la empresa soporte de los procesos realizados, lo cual contribuyó a identificar las debilidades y errores que con mayor frecuencia se cometen, resultados que se mostrarán en el diagnóstico.

Esta revisión se orientó a verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso, permitiendo realizar un seguimiento de la eficacia de acuerdo a la información suministrada por el personal y soportes auditados.

3.7.4 Preparación de las actividades de auditoría. Se realizó según el plan de trabajo, buscando lograr el objeto y alcance del mismo por lo cual se establecieron unas fechas para el levantamiento de la información, a su vez determinando un orden lógico para las entrevistas con el personal, estableciendo las variables más importantes del proceso y evidencias soportes de la auditoría.

- **Realización de las actividades**

OBJETIVO	Verificar el cumplimiento óptimo y actividades de control para el desarrollo de los procesos.		
ALCANCE	Áreas Administrativas		
HERRAMIENTAS	Entrevistas, Auditoría Operativa, modelo de auditoría de los recursos de efectivo		
AUDITORES	Wuilson Otoniel Ruiz Garzón – Jaime Arnulfo Vela Zúñiga		
FECHA	HORA	ÁREA-PERSONAL	OBSERVACIONES
JUNIO 1 SEMANA	8 AM	GERENCIA GENERAL (Olga María Moya)	Se realizara entrevista con la Gerente de la empresa con el fin de conocer e identificar aspectos como visión, misión y objetivos etc.
JUNIO 2 SEMANA	8 AM	Dirección Administrativa y Financiera (José Genaro Fajardo)	Conocer cuales son los principales aspectos a nivel de fortalezas y debilidades en la dirección y resultados esperados del área de tesorería y cartera.
JUNIO 3 SEMANA	2 PM	Contador General (Ávaro Bautista Maldonado)	Identificar principales errores en la información reportada por el área de Tesorería y Cartera para la consolidación y soporte de la información Contable y financiera.

JULIO 2 SEMANA	2 PM	Comercial (José Luis Carrero)	Identificar principales actividades desarrolladas con los clientes revisión documentación soporte como facturas de venta, notas crédito y demás pertinentes.
JULIO 3 SEMANA	8 AM	Tesorería y Cartera (Jenny Paola Moreno Asistente de Tesorería)	Verificación de las actividades y determinación de responsabilidades en la realización de los procesos a cargo, elaboración de soportes, compromiso y reporte de la información. Revisión de documentos soporte de pagos como comprobantes de egreso, controles al rublo de bancos y caja general.
AGOSTO 1 SEMANA	8 AM	Tesorería y Cartera (José Yesid Carranza Asistente de Cartera)	Revisión de los soportes de cartera de clientes y verificación, cumplimiento de las tareas asignadas y controles para su desarrollo. Revisión de soportes como recibos de caja de los últimos meses, notas crédito y otros documentos soporte de los procesos.
OBSERVACIONES: En cada etapa se busca identificar las fortalezas y debilidades directas e indirectas que intervienen con los procesos claves e información generada por el área de tesorería y Cartera. Se evaluarán variables como clima organizacional, ambiente de trabajo, compromiso y sentido de responsabilidad del personal contemplado en la entrevista.			

3.7.5 Actividades y finalización de la auditoría. Una vez verificado el plan de auditoría con la Gerencia General y establecida la disposición del personal se procede a la realización de las actividades programadas y los resultados se mostrarán en el diagnóstico realizado de la información obtenida.

Una vez alcanzado el desarrollo total del plan de trabajo e identificada la información suficiente para los auditores se dio por terminado el mismo en la II semana del mes de agosto de 2005.

4 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

SF Farmacéutica S.A. es una empresa que desarrolla operaciones comerciales desde el año 2004, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. Su objeto social es la comercialización al por mayor de productos farmacéuticos, elaborados por laboratorios nacionales y multinacionales, previa verificación del cumplimiento de los requisitos legales vigentes en el país como los registros sanitarios y Buenas Prácticas de Manufactura.

Sus principales actividades económicas están dirigidas a suplir las necesidades de las entidades de salud, en el territorio nacional, especialmente en los departamentos de Nariño, Putumayo, Boyacá y Cundinamarca.

SF Farmacéutica S.A. es una Sociedad Anónima conformada por 9 socios accionistas. La sociedad ejerce sus actividades bajo la razón social de SF Farmacéutica seguida de la palabra S.A. (Sociedad Anónima).

La empresa se encuentra ubicada en la calle 144 No 38-40 en la ciudad de Bogotá-Colombia y desde que inicio operaciones ha tenido un crecimiento representativo por el logro de negocios a nivel nacional con entidades como: Ministerio de la Protección Social, entidades anexas al Seguro Social (ISS), EPS, empresas sociales del Estado (Hospitales de Ubaté, Madrid, Sumapaz, a nivel Cundinamarca entre las más importantes) y entidades privadas como Clínica Universitaria Teletón en Chía y la Clínica de Fátima en Pasto.

La empresa cuenta con más 450 referencias de medicamentos y material médico quirúrgico, adquiridos mediante acuerdos comerciales y negociaciones con la laboratorios Nacionales y Multinacionales que han ido creciendo mediante la

credibilidad que la empresa ha mantenido mostrándose como una entidad seria y transparente en un mercado tan regulado y restringido.

Actualmente cuenta con una fuerza de ventas de 4 empleados directos que están divididos por zonas estratégicas a nivel Cundinamarca y a nivel nacional entre las que se destacan Nariño y Boyacá donde se ha logrado un crecimiento representativo dentro del mercado.

OBJETO SOCIAL. El objeto social de la empresa es la prestación de servicios integrales para el suministro de insumos hospitalarios, equipos y los demás elementos necesarios para la prestación de los servicios de salud.

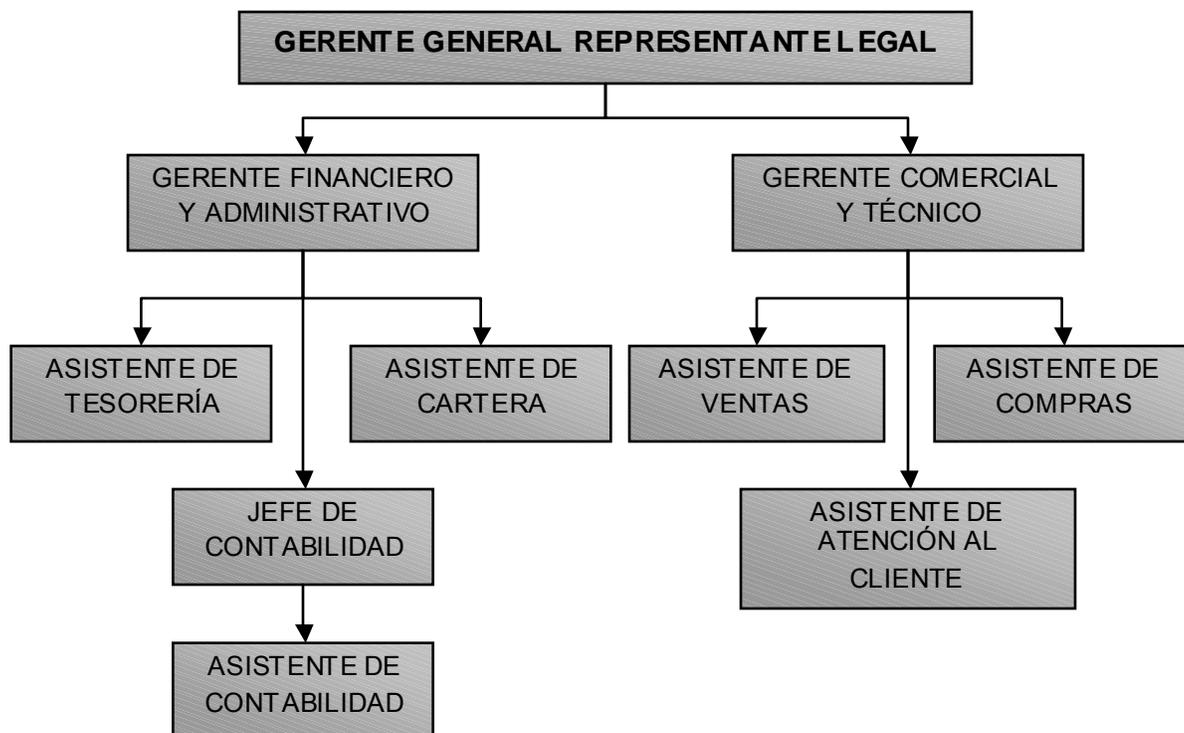
DURACIÓN. La sociedad durará un término de veinte (20) años, sin embargo, podrá disolverse anticipadamente por las causales previstas en la ley o por decisión de la Asamblea General de Accionistas y ésta podrá determinar también prorrogar su término de duración.

La experiencia de los socios, quienes cuentan con gran especialización en sus propias áreas de competencia, y con los adecuados recursos económicos a disposición, constituye una sólida base para el desarrollo esperado de la empresa.

4.1 INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA ADMINISTRACIÓN

La siguiente información obedece a una planeación estratégica establecida por la administración y la gerencia, en la actualidad son manejados por los cargos directivos y no existen soportes documentales ni mecanismos que permitan evaluar el alcance y su desarrollo, como también la falta de conocimiento por parte del resto de personal.

Figura 4.1 Organigrama SF Farmacéutica S.A.



Elaborado por Investigadores*

Misión. En el caso de SF FARMACÉUTICA S.A. su misión será comercializar insumos hospitalarios, trabajando siempre bajo la premisa de la satisfacción total de sus clientes. Sus servicios estarán orientados a desarrollar unidades de negocio que generen eficiencia y eficacia en las instituciones, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento de las mismas.

Visión. SF FARMACÉUTICA S.A. tiene como visión para el 2010 llegar a ser el mejor aliado comercial de sus clientes en el suministro de insumos, fomando

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Arnulfo Vela Zúñiga Según la Gerente; a la fecha no se ha establecido un organigrama de la empresa por diversos factores como tiempo, no se ha visto la necesidad y no ha sido tratado en las reuniones con la Junta de Socios.

parte de su cadena de valor a través de la excelencia de sus productos y servicios, para llegar a posicionarse en el mercado nacional e internacional por ofrecer los más altos estándares de calidad dentro del mercado de salud.

Objetivos a corto plazo

- Definir la estructura final de apoyo logístico y el recurso humano para alcanzar los objetivos propuestos.
- Consolidar y lograr un mejoramiento continuo de las ventas con los clientes actuales.
- Mantener una buena imagen frente a los proveedores.

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar ventas superiores a los \$1.000 millones.
- Mantener un margen bruto mínimo del 20% .
- Lograr un crecimiento del 50% de los clientes que actualmente tiene la empresa.

Objetivos a largo plazo

- Alcanzar ventas de \$ 1.500 millones para el 2006.
- Mantener un margen bruto mínimo del 25% al finalizar el 2006
- Generar una rentabilidad neta mínima de 5% al finalizar el año 2006
- Además de consolidarse como una de los distribuidores de medicamentos más fuertes y competitivos a nivel de Cundinamarca y Bogotá.

Estrategias del negocio

- **Alianzas estratégicas.** Mantener alianzas con proveedores o distribuidores, de manera que en cualquier momento se cuente con las cantidades adecuadas de inventarios para atender las solicitudes realizadas por los clientes evitando la pérdida de posibles ventas por inexistencias del inventario disponible.
- **Consecución nuevos clientes.** Elaborar un plan de mercadeo coherente que garantice la participación en las EPS identificadas mediante un estudio de mercado.
- **Control de los indicadores financieros.** Una de las unidades de negocio de la empresa es la participación en procesos públicos de contratación, lo cual hace necesario revisar permanentemente los indicadores financieros de la empresa, de manera tal que, la liquidez, la capacidad de endeudamiento y el capital de trabajo, entre otros, no se vean afectados de forma que le impidan a la empresa participar en los mencionados procesos.
- **Implementación de sistemas de aseguramiento de calidad.** Con el objetivo de certificar el óptimo cumplimiento de los compromisos contractuales y comerciales, se quiere implementar un sistema de aseguramiento de calidad que permita garantizar un mejor desempeño en la ejecución de los convenios, de forma tal que se consolide la imagen frente a los clientes y se genere un compromiso futuro con ellos y sus relacionados.
- **Financiación.** Establecer fuentes de financiación externas, con intereses bajos, que no dependa exclusivamente de las entidades bancarias, por ejemplo cartera con proveedores, prestamos de los accionistas y terceros.

- **Definición de precios competitivos.** SF FARMACEUTICA S.A. establece precios competitivos para lograr mantener y mejorar la participación en el mercado actual, por lo cual controla las cifras de costos de ventas, gastos de operación, gastos de ventas y financieros de acuerdo a la estructura mínima de rentabilidad esperada por la administración.

Descripción del negocio y actividades. La principal fuente económica y comercial de SF Farmacéutica S.A. es la comercialización de insumos hospitalarios contando con más de 450 referencias, los cuales son adquiridos a través de negociaciones con proveedores nacionales y multinacionales.

Administrativamente la empresa desde su constitución ha contado con una organización descentralizada a consecuencia de la gran participación de socios dentro de las actividades de la organización, donde las decisiones más importantes son tomadas por la gerencia y en algunos casos mediante reunión con los socios que se encuentran activamente trabajando debido a la gran competencia que existe en el mercado, buscando mantener una buena comunicación con el resto de personal.

La empresa es muy estricta en el manejo de sus inventarios debido a una fuerte política de mantener bajos niveles de stock, se espera que de acuerdo a los requerimientos de los clientes tengan una alta rotación buscando así una atención eficiente, esto también es resultado de los acuerdos comerciales con algunos laboratorios que entregan los pedidos en tiempos óptimos que permiten manejar este tipo de políticas, además se logran finalizar la venta más rápidamente dando como resultado menor tiempo para el pago.

Con los laboratorios de Bogotá se maneja un tiempo de reposición (tiempo de entrega del pedido) de 3 días, mientras que la empresa maneja de 4 a 5 días para la entrega de pedidos a los clientes.

Instalaciones. Actualmente esta ubicada la empresa en el norte de la ciudad, en la calle 144 No 38-40 donde tiene sus oficinas administrativas y bodega principal, allí se centraliza la mayor parte de entregas y despachos tanto de clientes y proveedores, además cuenta con puntos de atención a pacientes debido a los contratos que actualmente mantiene con EPS ubicadas en Sogamoso, Cuitiva, Iza, Firavitoba y una bodega en Pasto para atender el movimiento de operaciones de las zonas de Nariño y Putumayo.

Proveedores. Debido a las fuertes regulaciones que aplican para el sector farmacéutico, y la importancia de mantener las mejores relaciones comerciales con los clientes, SF Farmacéutica S.A. trabaja con proveedores reconocidos de carácter nacional y multinacionales con productos de calidad previamente registrados y certificados por el INVIMA (Instituto Nacional para la Vigilancia y Control de Medicamentos y Alimentos), los cuales brindan seguridad y respaldo en los productos que ofrece, de acuerdo a las necesidades de los clientes actualmente cuenta con más de 105 proveedores que suministran las referencias de inventarios entre, los más importantes tenemos:

- **Nacionales**

- Laboratorios en Bogotá: La Sante S.A., Genfár S.A., Anglophama S.A.; Carlón S.A.
- Laboratorios en Medellín: Laprof S.A.
- Laboratorios en Cali: Tecnoquimicas S.A.

- **Multinacionales**

- Pfizer S.A.
- Productos Roche S.A.

Clientes. Actualmente SF Farmacéutica S.A. cuenta con más de 60 clientes a nivel nacional suministrando insumos hospitalarios, entre los que se destacan los siguientes:

- Ministerio de la Protección Social (cliente eventual por contratos y licitaciones).
- E.S.E Luis Carlos Galán Samiento (Entidad Anexa del ISS).
- Hospital Departamental de Nariño.
- E.S.E hospital San Rafael de Ubaté.
- Policlínico de Junín.
- Clínica de Fátima (Sector Privado).
- Clínica Universitaria Teletón.

Infraestructura. SF Farmacéutica S.A. cuenta con una infraestructura de equipos y recursos necesarios para desarrollo de las actividades acorde a su capital de trabajo y crecimiento esto debido a ser una empresa que recién inicia operaciones.

Sin embargo todas las áreas cuentan con espacio necesario y recursos básicos para el desarrollo de la labores a cargo como: equipos de cómputo, muebles y equipos de telecomunicación que le permiten una adecuada comunicación con clientes y proveedores además de contar con un paquete contable para la realización de las actividades en áreas de contabilidad, compras, ventas, inventarios, cartera y tesorería.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando un proceso de adecuación de la bodega y área de logística debido al rápido crecimiento de ventas y en búsqueda de mejorar la atención con los clientes es por eso que en menos de 2 años tuvo que cambiar de instalaciones a una que permitieran este crecimiento.

Ambiente De Trabajo. La búsqueda de un crecimiento organizacional en SF Farmacéutica S.A. tiene como fin asegurar un crecimiento en todos los aspectos que permitan el logro de sus objetivos, es por esto que la búsqueda de un ambiente de trabajo óptimo y positivo es una de las prioridades de la administración, actualmente la empresa desarrolla actividades conjuntas de motivación del personal con el fin de lograr un buen desempeño en el desarrollo de las actividades buscando siempre una participación activa para el mejoramiento de los procesos enfocados a la calidad en la atención de cliente y proveedores.

En la empresa se identifican aspectos relevantes que regulan el ambiente de trabajo como:

- **Condiciones Físicas.** SF Farmacéutica S.A. dispone de espacios para el desarrollo de sus actividades, cuentan con una adecuada iluminación natural, además de buenas condiciones de temperatura para los inventarios, acorde a los parámetros establecidos por el INVIMA para el manejo de insumos hospitalarios.
- **Condiciones Ergonómicas.** La empresa dispone de muebles y equipos de oficina básicos para el desarrollo de actividades, como escritorios, sillas y útiles de oficina.
- **Condiciones de higiene y seguridad.** Este es un aspecto muy importante dentro de la cultura organizacional del personal por lo cual se cuenta con una persona que presta servicios de limpieza y aseo en general, como también la

participación del personal a mantener las mejores condiciones de aseo en las áreas de trabajo.

- **Motivación del personal.** La participación del personal en reuniones con la gerencia y jefes de área en las cuales se analizan y evalúan aspectos de trabajo y se desarrollan actividades que buscan la toma de decisiones para la compañía lo cual hace que exista un alto grado de motivación y compromiso de todo el personal, fundamentados en la ideología de los socios que crearon la empresa.

4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

4.2.1 Riesgo de imagen. SF Farmacéutica S.A., tiene una mediana probabilidad de ocurrencia de este riesgo, debido a que al ser una empresa relativamente nueva en el mercado es muy importante la imagen que ha logrado posicionar ante los clientes sobre el servicio y productos, como también las relaciones generadas producto de los procesos administrativos como: mostrar una buena gestión de cobro de cartera con los clientes a través de actividades de conciliación, gestión importante de recaudos, confirmación telefónica, entre otras.

La imagen que la empresa proyecta al público en general depende en gran parte de los resultados de los procesos al interior, debido a esto SF Farmacéutica S.A., tiene que establecer procesos de permanente mejora, que ayuden a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente a nivel comercial y administrativo.

4.2.2 Riesgo de negocio. Este riesgo tiene gran posibilidad de ocurrencia en la empresa debido a que todavía no cuenta con una estructura a nivel financiero y

comercial que le permita evaluar y controlar posibles situaciones adversas que puedan afectar la viabilidad y rentabilidad en el negocio.

Es muy importante que la empresa considere mecanismos de control que le permitan contar con una seguridad razonable sobre las operaciones comerciales realizadas con los clientes, como a su vez el aseguramiento sobre la devolución de los recursos y su reinversión para atender las obligaciones contraídas por la empresa.

4.2.3 Riesgo de liquidez. Este riesgo en SF Farmacéutica S.A., es relevante debido a que la cartera no se encuentra protegida por un sistema de confirmación y verificación para otorgar créditos.

Su liquidez esta basada en la gestión de cartera pero como un proceso totalmente independiente a la gestión comercial, en donde no hay definidas políticas claras para el manejo, la gestión de recaudo de cartera no cuenta con un indicador que permita establecer si es eficaz o no, frente a las necesidades de efectivo de la empresa, además se encuentra que el 7% de la cartera presenta vencimiento mayor a 210 días.

También es importante tener en cuenta que la empresa lleva 2 años desarrollando sus actividades lo que no le ha permitido alcanzar la solidez y posicionamiento en el sector farmacéutico.

4.2.4 Riesgo de solvencia. SF Farmacéutica S.A., en la actualidad cuenta con un crédito de sobregiro con una entidad bancaria, según las políticas de crédito bancarias acorde a los niveles de ingresos y garantía de la empresa, actualmente la empresa se solventa con préstamos de los mismos accionistas.

Por lo anterior este riesgo es alto para el funcionamiento de la empresa, pero cabe resaltar que según la gerencia se ha logrado atender sus obligaciones con el recaudo de cartera y los prestamos de accionistas, por lo que es importante para la misma mejorar y crear mecanismos de control para la primera fuente.

4.2.5 Riesgo de la tecnología de la información. Es un riesgo que puede tener gran incidencia en la empresa, puesto que no se cuenta con tecnología avanzada para el manejo y salvaguarda de la información, entre los que se destacan: copias de seguridad del sistema las cuales se guardan dentro de las mismas instalaciones, no cuenta con un servidor que centralice la información generada, así como sus accesos en red, control de la información consultada en internet y niveles de autorización para el personal para creación, modificación o anulación de información en el sistema operativo de contabilidad.

4.2.6 Riesgo de contrabando. Este riesgo se puede clasificar como bajo, debido a que la empresa maneja sus operaciones comerciales de proveedores directamente con las empresas productoras de los mismos o en su caso con distribuidores debidamente autorizados los cuales cuentan con reconocimiento y experiencia en el sector farmacéutico. Lo cual le brinda seguridad sobre la legalidad de los productos que se manejan en la empresa.

4.2.7 Riesgo de extorsión. Este riesgo tiene poca posibilidad de presentarse actualmente debido a que la empresa no maneja un volumen de operaciones que den origen a ser afectadas por este motivo, sin embargo se debe tener en cuenta hacia el futuro de acuerdo al crecimiento comercial y económico logrado, además que el mismo puede afectar directamente la empresa o a través de sus

socios, por lo que se hace importante hacer una verificación previa de las operaciones de estos, dentro de la empresa.

4.2.8 Riesgo de testaferrato. Es difícil que SF Farmacéutica S.A., llegue en algún momento a prestar su nombre para la compra de bienes cuyo dinero provenga de actividades de narcotráfico y conexos, ya que sus accionistas no están dispuestos a perder la imagen lograda hasta la fecha, la cual es muy importante para los clientes con que trabaja en especial entidades del sector público.

4.3 DETERMINACIÓN DE LOS CICLOS TRANSACCIONALES

Aunque las empresas tienen diferentes clases de transacciones según sus características, para efectos prácticos pueden organizarse de acuerdo con el desarrollo normal y presentar los siguientes ciclos típicos aplicables en general a la mayoría de los negocios.

- Ciclo de ingresos
- Ciclo de compras
- Ciclo de nómina o personal
- Ciclo de producción
- Ciclo de información financiera
- Ciclo de tesorería

Hay un alto grado de interdependencia entre estos ciclos, aunque la incidencia de uno en otro dependa del tipo de compañía o industria, cada ciclo comprende una o más funciones, las cuales son tareas o segmentos de un sistema que procesa de manera lógica las transacciones.

Para tener una idea clara de la operación y actividades generales de las empresas, a continuación se describen los ciclos que agrupan las actividades y generación de información, profundizando en el ciclo de Tesorería, la cual es el área tenida en cuenta para el desarrollo y enfoque de la Auditoría en SF FARMACÉUTICAS.A.

4.3.1 Ciclo de ingresos. Este incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo con los clientes, para cambiar por efectivo, sus productos o servicios.

Inicia con la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, la utilización de los servicios que presta la empresa por parte del cliente, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de éstos el efectivo, en virtud de que el ciclo de ingresos es el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos que se venden, así como la identificación de la información del costo de ventas.

4.3.2 Ciclo de compras. El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de activos fijos, mercancías, bienes y servicios externos.
- Suministros o abastecimientos.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados, en virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de los recursos.

4.3.3 Ciclo de nomina o personal. El ciclo de nómina en una empresa contempla como aspectos relevantes: la contratación, utilización y pago de servicios personales, fundamentalmente lo relacionado con el pago de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, entre otras.

Como funciones típicas del ciclo de nómina se destacan los siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Relaciones familiares y personales de los funcionarios
- Capacitación y entrenamiento
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación de personal

4.3.4 Ciclo de producción. Muchos de los recursos adquiridos por una empresa se almacenan, se convierten, se procesan, se montan, ensamblan o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

Las industrias usan distintos métodos de contabilidad para determinar el costo de los productos fabricados o vendidos. Muchos fabricantes utilizan sistemas sofisticados de costos para valorar los recursos que se ponen en producción, los artículos producidos y las mercancías vendidas.

Como funciones típicas del ciclo de producción se puede encontrar:

- Control y contabilidad de costos
- Control de fabricación
- Administración de inventarios
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo
- Servicio postventa

4.3.5 Ciclo de información financiera. Este ciclo tiene como funciones:

- Preparación de asientos de diario
- Registros en los libros de contabilidad
- Recolección de información suplementaria para preparación de informes
- Preparación de informes
- Mantenimiento de los registros contables

4.3.6 Ciclo de Tesorería. En una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de Tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos, así cuando se requiera el pago en efectivo a los acreedores e inversionistas.

La mayor parte de las funciones relacionadas con un ciclo de Tesorería pueden efectuarse en la Tesorería de la empresa. Sin embargo, áreas como la Dirección Financiera y de Personal, también puede tener participación, considerando en

muchas oportunidades algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero.

Como funciones típicas del ciclo de tesorería se puede destacar:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas y administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración y vigilancia de deudas, monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados

En el ciclo de Tesorería se encuentran los siguientes asientos contables comunes:

- Obtención y pago de financiamiento
- Emisión y retiro de acciones
- Acumulaciones, cobros, pagos de intereses y dividendos
- Amortización de descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones
- Cambios en los valores según libros de inversiones y deuda

Formas y documentos. Dentro del ciclo de tesorería los más destacados son:

- Acciones emitidas, certificados provisionales de acciones
- Obligaciones, bonos, papel comercial
- Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones
- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.

- Pólizas de seguro

Bases usuales de datos. Están representadas por archivos, catálogos, listas auxiliares, etc., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar:

- **Bases de referencia.** representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones, (archivo maestro de accionistas, libro de registro de accionistas y utilidades).
- **Bases dinámicas.** representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se está modificando constantemente, (saldos de las cuentas bancarias, cartera de inversiones, saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores).

Los sistemas que se utilizan para procesar las transacciones del ciclo de Tesorería varían de una empresa a otra, pueden usarse procedimientos detallados para manejar transacciones voluminosas y rutinarias como en el caso de distribución dividendos e intereses, ventas y redenciones de papel comercial, y compras y ventas de inversiones.

Existen otras transacciones que son esporádicas que no requieren procedimientos estandarizados para su realización, por ejemplo una oferta de acciones al público o una colocación privada de bonos u obligaciones que podrían registrarse directamente en el mayor general, por medio de uno o más asientos contables.

Enlaces con otros ciclos. Dentro del ciclo de Tesorería se encuentran los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos

Objetivos de Control Interno en el ciclo de Tesorería. Para efectos de este ciclo se han identificado objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases:

Autorización. Tratan todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, para este ciclo se identifican los siguientes:

- Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos, primas, diferidos y la distribución contable deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos de proceso del ciclo de Tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Procesamiento y clasificación de transacciones. Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como sus ajustes, para el ciclo de Tesorería son:

- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a inversionistas y acreedores, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a entidades en que se invierte, corredores y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse, correcta y oportunamente.
- Los recursos obtenidos, los productos de esos recursos (intereses y dividendos), las entregas de los mismos y los ajustes relativos, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor.

- Las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de, inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos.
- Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de Tesorería deben producirse correcta y oportunamente.

Verificación y evaluación. Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento como:

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas

Salvaguarda física. Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso, para este ciclo son:

- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

4.4 IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE TESORERÍA APLICADO EN SF FARMACÉUTICA S.A. SEGÚN EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL COSO

A continuación se presentan los principales procesos desarrollados en el área de tesorería de SF FARMACÉUTICA S.A. que se asimilan al estándar internacional:

4.4.1 Recursos de efectivo. Para atender ésta necesidad, la empresa cuenta con el recaudo de cartera, préstamos de socios y a demás existe un crédito abierto aprobado por el Banco Santander, el cual a la fecha no ha sido utilizado, a continuación describe las actividades y procesos más importantes para el manejo de la cartera en SF Farmacéutica S.A.:

- **Manejo de cartera de clientes.**

Este proceso se inicia con la venta, la cual puede ser de contado o crédito, en el primer caso no presenta mayor relevancia ya que ésta se cancela el mismo día en que se genera la operación y para el caso de SF Farmacéutica S.A., no representa el 0.5% de las ventas mensuales, para el segundo caso las ventas a crédito contemplan los siguientes pasos:

- El área de bodega reporta al área de ventas los pedidos, previo requerimientos de los clientes mediante solicitud telefónica u orden de compra; elaboración de la factura; entrega al cliente; visto bueno de revisión de cliente, revisión del consecutivo de la factura por el área de ventas; envío al área de Tesorería y Cartera de los soportes físicos de las facturas; recepción por el asistente de cartera el cual archiva en carpetas de acuerdo al código o nombre del cliente.
- De acuerdo a los plazos establecidos de crédito para los clientes, semanalmente se genera un informe que reporta las edades y días de la facturación, con el cual el asistente de cartera realiza la correspondiente

gestión de cobro a través de comunicación telefónica o escrita con el área de tesorería de los clientes.

- **Recaudo de efectivo.**

Este proceso corresponde a la obtención de los recursos de efectivo donde se destacan: pago de cartera de clientes, préstamos realizados por los socios y pago de acciones suscritas entre otros.

- **Recaudo de cartera.** Este proceso se inicia con el pago de facturas de clientes en donde se identifican dos procedimientos para el control administrativo y contable así: pagos directamente consignados en las cuentas bancarias (cuenta corriente en el banco Santander y de ahorros en el banco Agrario) o mediante la entrega física del cheque, una vez identificados los pagos de los clientes, se elabora un recibo de caja en el sistema registrando la cancelación de las facturas, este documento genera internamente una interfase que reporta al módulo de contabilidad los asientos contables afectados por el desarrollo de este proceso.
- **Recaudo por otros conceptos.** Corresponde a los pagos realizados por préstamos de los socios o cancelación de acciones suscritas, para lo cual se elabora un recibo de caja de acuerdo a la información suministrada por el responsable del manejo de los recaudos, el documento se genera directamente en el módulo de contabilidad del sistema, se imprime y es revisado por el asistente de contabilidad.

- **Elaboración de desembolsos de recursos de efectivo.**

Este proceso corresponde a todos los desembolsos de efectivo realizados por la empresa para cancelar las obligaciones contraídas con proveedores y otros acreedores.

- **Pagos a Proveedores.** Este proceso comienza por la autorización y orden de pago del Director Administrativo y Financiero luego el asistente de tesorería organiza los documentos requeridos como: factura original del proveedor con la documentación generada por el área de compras (orden de compra, actas de recepción técnica, ingreso al inventario del sistema).

Luego en el modulo de cuentas por pagar del sistema se realizan los comprobantes de egreso por parte del asistente de tesorería teniendo en cuenta la siguiente información a registrar en el documento: facturas a cancelar del proveedor, descuentos comerciales acordados, descuentos por notas créditos y notas debitos pendientes a realizar en el pago.

Con el comprobante de egreso impreso, se elabora el cheque de acuerdo al número consecutivo asignado en el sistema, luego son entregados al Director Administrativo y Financiero y a la Gerencia para su correspondiente aprobación y firma.

- **Pagos por otros conceptos.** Corresponde a la cancelación de las cuentas por pagar por otros conceptos como gastos administrativos; de personal, prestamos a socios o por anticipos a acreedores, estos comprobantes se realizan en el modulo de contabilidad con el fin de generar los asientos contables correspondientes.

Para el manejo y control de la información generada por los anteriores procesos se identifican dos fuentes importantes para la clasificación, revisión y consulta como lo son:

- Para todos los documentos generados existe un consecutivo alfanumérico asignado por el sistema, utilizado como guía para su control, archivo físico y posterior consulta.
- Toda la información de la empresa es administrada por un sistema operativo Novasoft* que permite generar en forma rápida y dinámica reportes y consultas, que se constituyen en una herramienta de trabajo para el personal y sirve a la administración como soporte para la toma de decisiones.

4.4.2 Controles aplicados en el área de Tesorería y Cartera. A continuación se realiza una descripción de los encontrados en el área:

- **Autorización.** Dentro de los controles que se aplican en el área de Tesorería y Cartera, según los criterios y políticas de la administración se encontró:
 - Todos los desembolsos de recursos de efectivo son autorizados y aprobados por la dirección Administrativa y Financiera y la Gerencia.
 - Los pagos realizados a proveedores y otros terceros son autorizados según acuerdos comerciales establecidos previamente por la Gerencia, estos definen políticas como: fechas de pago según los días de crédito otorgado por el proveedor, descuentos comerciales y financieros y procedimientos para la aplicación de notas crédito o débito.
 - Todos los ajustes originados por el manejo y conciliación de la cartera de clientes o de proveedores son autorizados por la dirección Administrativa y Financiera.

* Es un programa para el manejo general de información, basado en un lenguaje de programación de visual fox pro ideal para trabajar en ambiente Windows.

- **Procesamiento y clasificación de transacciones.** Para el manejo de las transacciones en el área de tesorería y cartera, existen los siguientes controles que garantizan el reporte y manejo oportuno de la información generada:
 - Semanalmente el área de contabilidad realiza una revisión de la información reportada por las demás áreas, con el fin de corregir errores en los registros de las transacciones contables para los activos y pasivos generados.
 - Los pasivos y activos generados por operaciones con los socios e inversionistas como préstamos son registrados en cuentas específicas según parámetros establecidos por el área de contabilidad que permiten tener información clara sobre intereses y dividendos originados por este tipo de operaciones.
 - Toda la información generada por las operaciones de compras de inventario de medicamentos a proveedores, son manejadas en el modulo Cuentas por Pagar, independiente a los módulos de contabilidad e inventarios, esto permite que el personal de tesorería pueda tener información detallada y oportuna de los acreedores.
- **Verificación y evaluación.** Para la aplicación de controles de verificación y evaluación de la información generada por el área de Tesorería y Cartera se destacan los siguientes:
 - Mensualmente el personal del área de Tesorería y Cartera, realiza una revisión de la información generada por el movimiento de pagos y recaudos, a demás de una verificación a través de reportes del sistema

que compara una misma base de información entre los módulos de facturación, inventarios, tesorería y cartera y contabilidad.

- En el proceso normal de las relaciones comerciales con proveedores, se ha implementado mecanismos como la conciliación de cartera, con el fin de garantizar que los saldos registrados por la empresa concuerdan con las acreencias generadas por los proveedores o en su caso realizar los correspondientes ajustes a estos saldos.
- **Salvaguarda física.** Dentro de los procedimientos de salvaguarda física aplicados en el área de Tesorería y Cartera se identifican los siguientes:
 - Todos los cheques entregados en la empresa, deben contener dos firmas que son las únicas autorizadas para el manejo de la cuenta corriente en el banco.
 - La empresa cuenta con un sistema de vigilancia privada para todas las instalaciones en especial para horas no laborales, este servicio es suministrado por Telesentinel una empresa especializada en seguridad.
 - El efectivo de la caja general es guardado en un cajón con llave, bajo único manejo de la persona responsable.

4.5 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

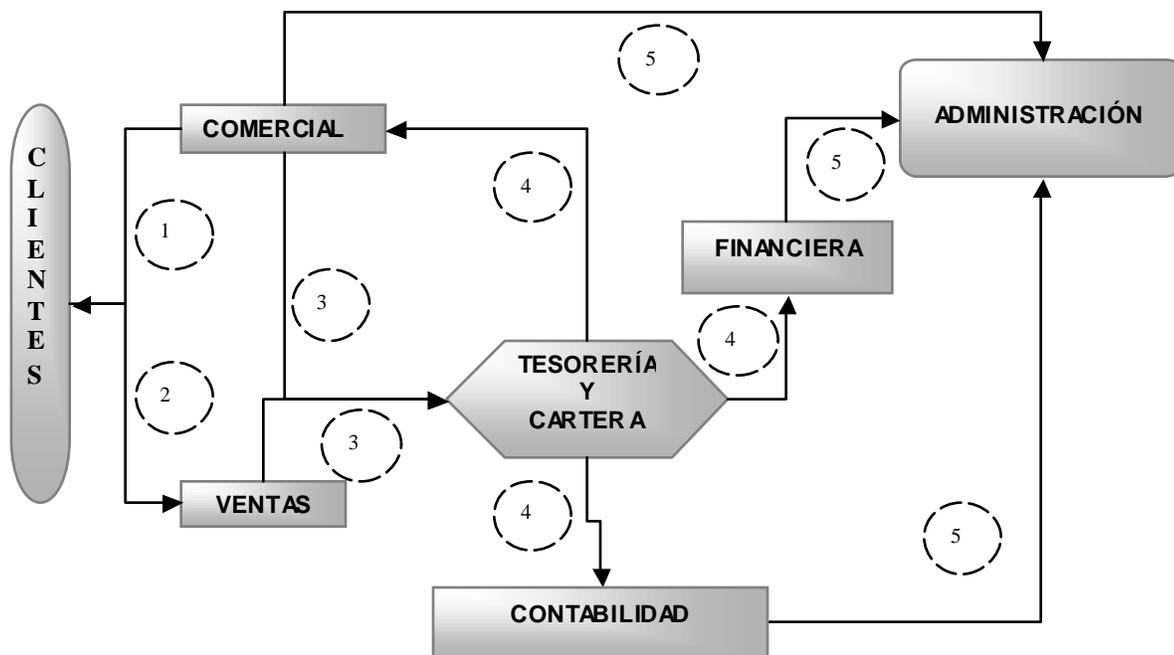
Por consiguiente para la realización de la auditoría, y dando cumplimiento a las normas de auditoría, nacionales e internacionales, fue necesario evaluar el Sistema de Control Interno en SF Farmacéutica S.A, contemplando aspectos importantes del Informe COSO como la evaluación de la efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de información financiera y cumplimiento de políticas leyes y normas, con el objetivo de darle un adecuado enfoque a la auditoría teniendo en cuenta la determinación y extensión a las pruebas a aplicar.

Los procedimientos y controles aplicados en la actualidad en SF Farmacéutica S.A. no le permiten evaluar el cumplimiento de los resultados de los procesos y funciones del personal.

Se recomienda utilizar metodologías para la evaluación del sistema del control interno general y por ciclos transaccionales, los más utilizados son: diagramas de flujo y cuestionarios de control respectivamente. Lo anterior permite de manera técnica establecer el enfoque, alcance y procedimientos de auditoría a utilizar en el desarrollo del trabajo del auditor, además de identificar los aspectos de control relevantes, susceptibles de mejoramiento.

A continuación se presenta gráficamente, el sistema de comunicación que existe entre las áreas de la empresa, básicas para la obtención, manejo y distribución de la información.

Figura 4.2 Cido de infomación básica SF Farmacéutica S.A.



Elaborado por investigadores*

- 1) El área Comercial encargada de la adquisición de nuevos clientes.
- 2) Pedidos solicitados al área de ventas.
- 3) Información requerida suministrada por las áreas a Tesorería y Cartera.
- 4) Información suministrada por parte de Tesorería y Cartera para los respectivos controles según requerimientos.

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

- 5) Informes de las distintas áreas a la Administración para el buen manejo del negocio.

4.5.1 Evaluación de los controles. A continuación se mencionan los controles efectuados en la empresa.

- **Operativos.** Teniendo en cuenta que los controles operativos son aquellos definidos por la administración dentro de los procesos y que garantizan que se cumplan adecuadamente, en la empresa se puede observar que los controles operativos son manejados por los responsables de los procesos de cada una de las áreas, de los cuales no existen registros que permitan verificar la realización de funciones debido a que los resultados son soportados por los documentos generados como comprobantes de egreso y recibos de caja.

Sin embargo, estos controles no son evaluados en su totalidad por la Gerencia, lo que representa una falla de la empresa al no analizar si los controles realmente son eficaces y viables en el logro de los objetivos esperados.

Entre los procesos operacionales más destacados de la empresa se pueden mencionar, atención y facturación de clientes en el área comercial, elaboración de recibos de caja para los recaudos por pagos de cartera y elaboración de pagos del área de tesorería y cartera, revisión y consolidación de la información contable, entre otros.

Por lo anterior se consideran los procesos de estas áreas como los de mayor relevancia para los resultados esperados del área Auditada.

- **Financieros.** El departamento financiero de SF Farmacéutica S.A., es el encargado de realizar las operaciones de control de los recursos de efectivo

como lo son: conciliaciones bancarias, elaboración de informes, preparación y elaboración de Estados Financieros entre otras en coordinación con la persona responsable de la contabilidad.

Sin embargo, en la actualidad no existe un modelo de control y validación de la información reportada por las demás áreas que le permita planificar sus actividades mensualmente, lo cual no le permite contar con una seguridad suficiente para la información soporte de la contabilidad y necesarias para atender las obligaciones de carácter comercial y legal, la información es trabajada tal cual como es reportada por los diferentes responsables de cada área.

- **Sistemas de información.** Estos son un elemento importante dentro del sistema de control interno, por consiguiente la organización debe mejorar en este aspecto, estableciendo sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control, haciendo más eficaces las operaciones desarrolladas estableciendo niveles de autoridad y manejo de la información generada en los diferentes módulos del programa soporte para la contabilidad.

En conclusión y de acuerdo a la evaluación preliminar realizada en la empresa, existen varias inconsistencias dentro de los procesos que se desarrollan, las cuales motivan la evaluación técnica del Sistema de Control interno para que las recomendaciones se tengan en cuenta en el diagnóstico y la propuesta para una explicación más específica.

4.6 REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO GENERAL

La evaluación del Sistema de Control Interno se considera como la base para el desarrollo de todo trabajo de auditoría, por consiguiente la evaluación del sistema para la empresa SF Farmacéutica S.A, se hizo tomando como modelo el “cuestionario para realización de pruebas de cumplimiento”; del libro Control Interno y Fraudes, de Rodrigo Estupiñán Gaitán.

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACION DEL SCI		SI	NO
¿Tiene la empresa un organigrama o esquema de organización?			X
¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?			X
¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?		X	
¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?			X
¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?			X
¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?			X
¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?		X	
Utiliza la empresa para efectos de control:			
¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?			X
¿Promedio Ponderado?		X	
Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de:			
¿Modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto?			X
¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, límite y monto de las mismas?			X
¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?			X
¿Toman con regularidad sus vacaciones los cajeros, almacenistas y demás empleados en puesto de confianza y sus deberes son asumidos por otros empleados:			X
Con referencia a las conexiones de los funcionarios y los empleados:			
¿Carecen éstos de conexiones con otras organizaciones mercantiles con las cuales la empresa negocia?		X	
¿Existe un procedimiento que prohíbe emplear dos o más funcionarios que desempeñen labores principalmente de contabilidad y caja, que tengan algún grado de parentesco o consanguinidad?			X
¿Los funcionarios que manejen fondo o valores están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?			X
¿Existe un empleado competente encargado de todo lo relacionado con seguros?			X

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	4	24
NO	13	76
TOTAL	17	100

Los resultados de la evaluación aplicada para el SCI en general, muestran que no cumplen en un 76%; los controles mínimos necesarios para su correcto funcionamiento.

4.6.1 Preguntas de revisión del Sistema de Control Interno por ciclos transaccionales

CAJA Y BANCOS		SI	NO
¿Las funciones de los encargados de valores y fondos son tales que no manejan registros ni preparan asientos para los libros generales de contabilidad, cuentas por cobrar, etc. Distintos de los libros de caja?			X
¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?	X		
¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?			X
¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo de la empresa?			X
¿Si esta situación no se ha presentado, ha previsto la empresa algún procedimiento para notificar a los bancos cuando sea necesario?			X
¿Todas las cuentas bancarias a nombre de la empresa, están registradas en cuenta de control en el mayor general o auxiliar?	X		
¿Los traspasos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable en forma tal que, tanto cargos como abonos queden registrados en una cuenta de control?	X		
¿Los rublos de efectivo recibidos en caja son consignados directamente en las cuentas bancarias respectivas?			X
¿Existe un control permanente que permita identificar los movimientos débito y crédito que afectan los rublos de caja y bancos?			X
¿Mantiene la empresa un control de los cheques postfechados?	X		

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

Los resultados muestran que los controles mínimos revisados para el ciclo de Caja y Bancos, no se cumplen en un 60%.

OTRAS CUENTAS POR COBRAR		SI	NO
¿Se informará al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en transporte, pérdidas aseguradas, etc., tan pronto se conocen?			X
¿Los anticipos y préstamos a empleados son autorizados por un funcionario responsable?			X
¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?	X		
¿Los ajustes o cancelaciones de otras cuentas por cobrar son aprobadas por un empleado diferente del que efectúa la:			
¿Autorización?			X
¿Negociación?			X
¿Cobranzas?	X		

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	2	33
NO	4	67
TOTAL	6	100

Los resultados del ciclo Cuentas por Cobrar, muestran que en un 67% no se están cumpliendo los controles mínimos requeridos.

CONCILIACION DE EXTRACTOS BANCARIOS		SI	NO
¿Las cuentas bancarias son conciliadas regularmente por la empresa?		X	
¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros de la empresa?			X
¿Los extractos bancarios y los volantes de cheques pagados, se entregan directamente al empleado que prepara las conciliaciones?		X	
Los procedimientos para efectuar las conciliaciones contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva conciliación, particularmente en cuanto a			
¿Comparación del número y valor de los cheques contra el libro auxiliar de bancos?		X	
¿Revisión de endosos en los bancos o de los volantes de los cheques?			X
¿Comparación con los saldos del mayor general?		X	
¿Un empleado sin ingerencia en los ingresos o egresos de caja revisa todas las conciliaciones y hace averiguaciones sobre las partidas poco usuales?			X
¿Las notas y avisos con débitos o créditos no aceptados por el banco, son recibidos en la empresa?			X
¿Se recibe el dinero?			X
¿Se expiden los cheques?			X

CALIFICACIÓN			Los controles revisados del ciclo Conciliación de Extractos Bancarios, no están siendo aplicados adecuadamente, debido a que el 60% de las preguntas son negativas.
RESPUESTA	No.	%	
SI	4	40	
NO	6	60	
TOTAL	10	100	

REVISION DE CHEQUES		SI	NO
¿La existencia de chequeras en blanco, están controladas en forma tal que evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?			X
¿La firma o contrafirma de cheque en blanco está prohibido?			X
¿En caso contrario, los empleados responsables se cercioran por medio de inspecciones posteriores de los cheques o información comprobatoria de que tales cheques han sido usados correctamente?			X
¿La práctica de girar cheques al "portador" está prohibida?		X	
¿Si los cheques son numerados consecutivamente, son mutilados aquellos dañados o anulados a fin de evitar su uso, y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?		X	

CALIFICACIÓN			Los controles en el ciclo Revisión de Cheques solo se están cumpliendo en un 40%, lo que indica debilidades en los controles mínimos que se deben aplicar.
RESPUESTA	No.	%	
SI	2	40	
NO	3	60	
TOTAL	5	100	

DESPACHOS DE PEDIDO A CLIENTES		SI	NO
Las funciones del departamento de despacho de medicamentos son independientes de las de:			
¿Recibo?			X
¿Contabilidad?		X	
¿Facturación?			X
¿Cobranza?		X	
Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en:			
¿Despachos?			X
¿Facturación?			X
¿Manejo de cuentas de clientes?			X
¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?		X	
¿Después del envío de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?		X	
¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?			X

CALIFICACIÓN			En el ciclo Despacho de Pedidos a Clientes, solo se cumplen en un 40% los controles mínimos que deben aplicarse.
RESPUESTA	No.	%	
SI	4	40	
NO	6	60	
TOTAL	10	100	

CRÉDITOS		SI	NO
Las personas autorizadas para aprobar notas de crédito son independientes del:			
¿Departamento de ventas?			X
¿Departamento de cuentas por cobrar?			X
¿Cajero?			X
¿Las notas de crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga ingerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes, o de cualquier otro ingreso de la compañía? Si tiene otras funciones, explíquelas.			X
¿Las devoluciones de las mercancías llegan todas al departamento de recibo (bodega) y las notas de crédito respectivas están respaldadas por informes de dicho departamento?			X
¿El departamento de contabilidad controla numéricamente o en otra forma todas las notas de crédito y se cerciora que estén debidamente respaldadas?		X	
¿El departamento de crédito, o un empleado responsable que no maneja ninguna clase de fondos de la compañía, aprueba los descuentos tomados por clientes, que no hayan sido previamente autorizados?			X

CALIFICACIÓN			Los resultados de las preguntas realizadas para el ciclo de Créditos, muestran que los controles mínimos no se cumplen en un 86%.
RESPUESTA	No.	%	
SI	1	14	
NO	6	86	
TOTAL	7	100	

EFFECTIVO EN CAJA GENERAL		SI	NO
¿ Los fondos de caja general se mantienen bajo una base de fondo fijo?			X
¿ Los encargados del manejo de la caja general son independientes del cajero general u otro empleado que maneja remesas de clientes u otra clase de dineros?			X
¿ La responsabilidad principal de cada fondo está limitada a una sola persona?		X	
¿ Los fondos de caja general se limitan a sumas razonables según las necesidades del negocio?		X	
¿ Los pagos de caja general no tienen un límite máximo?			X
¿ Los comprobantes de caja general son preparados en forma tal que no permitan alteraciones, por ejemplo:			
¿ La cantidad se escribe en letras y números?		X	
¿ Son preparados con tinta de impresión?			X
¿ Los comprobantes de caja general tienen la firma del beneficiario?		X	
¿ Los cheques de reembolsos de caja general se giran a favor del encargado del fondo?		X	
¿ Los anticipos a empleados, que se hacen del fondo de caja general, son autorizados por un empleado responsable que no tenga a su cargo funciones de caja?		X	
¿ Estos anticipos se hacen únicamente con el propósito de atender negocios normales de la empresa?		X	
¿ Al solicitar el reembolso de fondos para caja general, se presentan los comprobantes de los gastos a fin que sean inspeccionados por quien firma el cheque?		X	
¿ Los comprobantes que justifican los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda "PAGADO" bajo la supervisión directa de quien firma el cheque, a fin de prevenir que tales comprobantes sean utilizados de nuevo para solicitar un pago ficticio?			X
¿ Tales cancelaciones se hacen sobre una parte del comprobante que no pueda ser desprendida?			X
¿ Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja general, bien sea por el departamento de auditoría interna o por otras personas independiente de las labores de caja?			X
¿ Fue hecho el arqueo por sorpresa? ¿ En caso negativo, se considera hacer uno nuevo sorpresivo?			X
¿ La empresa ha impartido instrucciones a los bancos para que no cambien en efectivo ningún cheque girado a favor de la misma?		X	

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	9	53
NO	8	47
TOTAL	17	100

Los controles mínimos revisados en el ciclo de Caja General, muestran deficiencias debido a que solo se están cumpliendo en un 53%.

FACTURACIÓN		SI	No
Las funciones del departamento de facturación son independientes de:			
¿ Despachos?			X
¿ Contabilidad?		X	
¿ Cobranzas?		X	
¿ El departamento de facturación envía copias de las facturas directamente al departamento de cuentas por cobrar?			X
¿ Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad, independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?			X
¿ Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?		X	
¿ Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?			X
Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:			

¿Cantidades?	X	
¿Precios?	X	
¿Cálculos?	X	
¿Las ventas pago de contado o con tarjeta de crédito, se controlan en forma similar a las ventas a crédito registrándolas en una cuenta de control, manejada por personal independiente de la función de cobro?		X
En caso negativo existen procedimientos que aseguren:		
¿El cobro contra entrega de la mercancía?		X
¿Qué el producto de todas estas ventas ingrese oportunamente a la compañía?	X	

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	7	54
NO	6	46
TOTAL	13	100

Los controles mínimos revisados en el ciclo de Facturación, son regulares debido a que solo el 54%, se están cumpliendo.

OTROS GASTOS		SI	NO
¿Las facturas que no sean por materiales o mercancías, por ejemplo: propaganda, honorarios, arrendamientos, gastos de viaje, etc., son aprobados antes de su pago por los respectivos jefes de departamento?	X		
¿Se revisan tales facturas en cuanto a su necesidad y corrección y son aprobadas por un empleado o departamento distinto de aquel en que se haya originado?			X
¿Tienen la empresa procedimientos satisfactorios para la aprobación de reembolsos por concepto de gastos de viaje y otros similares?			X
¿Se ha designado a un empleado para llevar un registro de pagos periódicos, tales como arrendamiento, servicios, honorarios, etc. y el mismo los aprueba para prevenir que se omita su pago o que se paguen dos veces?			X
¿Tal empleado tiene la información necesaria para la aprobación de dichos pagos?			X
¿Existe una máquina porteadora de correo?			X
¿Si no existe, se controlan los portes adecuadamente?			X

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

Los resultados de las preguntas realizadas en el ciclo Otros Gastos, muestran que no se cumplen los controles mínimos en un 86%.

REGISTROS		SI	NO
El departamento de cuentas por cobrar funciona independientemente de los Departamentos de:			
¿Despacho?	X		
¿Facturación?			X
¿Cobranzas?			X
¿Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?			X
¿Todos los asientos en las cuentas individuales del cliente son registrados únicamente con base en copias de las facturas de ventas, recibos de caja y otros documentos debidamente autorizados?	X		
¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?			X
¿Dichos balances son conciliados con la cuenta de control en el mayor general, por un			X

empleado distinto de encargado de las cuentas por cobrar?		
¿Un empleado distinto de encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?		X
Se prepara periódicamente un análisis por edades de las cuentas por cobrar y este análisis es revisado por un empleado que:		
¿No toma parte en el recibo de fondos de la compañía?		X
¿No participa en la aprobación o concesión de créditos?		X
¿Se envía periódicamente extractos de cuenta a los clientes?		X
Las respuestas de los clientes referentes a diferencias de cualquier orden, son recibidas directamente o investigadas por alguien distinto de:		
¿El encargado de cuentas por cobrar?		X
¿El cajero?		X
Se confirman periódicamente los saldos de clientes por parte de:		
¿Alguien independiente del encargado de cuentas por cobrar y del cajero?		X

CALIFICACIÓN			Los resultados de las preguntas aplicadas para el ciclo de Registros, muestran que no se están cumpliendo los controles mínimos requeridos en un 86%.
RESPUESTA	No.	%	
SI	2	14	
NO	12	86	
TOTAL	14	100	

FLETES		SI	NO
Los procedimientos aseguran el reembolso de:			
¿Fletes pagados por cuenta de clientes?			
			X
¿Las cuentas de fletes son revisadas por un empleado familiarizado con las tarifas?			
		X	
¿Existe un procedimiento que prevenga el doble pago de fletes, tal como andar el número de guía en la factura o adjuntar copia de la guía?			
			X
¿Los procedimientos de la compañía permiten establecer que los cargos por fletes y transporte se hagan en pago de servicios realmente prestados?			
			X

CALIFICACIÓN			Los controles revisados en el ciclo de Fletes presentan debilidades, debido a que en un 75% no cumplen con los controles mínimos requeridos.
RESPUESTA	No.	%	
SI	1	25	
NO	3	75	
TOTAL	4	100	

COBRANZAS		SI	NO
Las funciones del cajero son independientes de las funciones de:			
¿Facturación?			
			X
¿Registro de los auxiliares de cuentas por cobrar?			
			X
Los registros de caja son recibidos directamente por el cajero antes de que pasen por:			
¿El encargado de cuentas por cobrar?			
			X
¿El tesorero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?			
		X	
¿En caso de que entregue los cheques al encargado de cuentas por cobrar, el tesorero prepara una lista?			
			X
¿Se coloca en los cheques provenientes de remesas o pagos, un endoso restrictivo tan pronto como son recibidos?			
			X
¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?			
			X

En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, ¿la cinta de la registradora, las boletas de ventas, recibos de mostrador y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?		X
¿Si las cobranzas son hechas en una agencia o sucursal, se depositan los ingresos en una cuenta bancaria sujeta a retiros únicamente por la oficina principal?	X	
¿Se realizan controles que permitan verificar la exigibilidad de las cuentas por cobrar de acuerdo a las necesidades de flujo de caja?		X

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

Los resultados de las preguntas aplicadas en el ciclo de Cobranzas, muestran que no se cumplen los controles mínimos en un 80%.

DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVO LP		SI	NO
¿La junta directiva aprueba aquellas obligaciones o pasivos no provenientes de las operaciones usuales de la empresa?			X
Las actas de la junta directiva especifican:			
¿El objeto del préstamo?			X
¿El nombre de los funcionarios facultados para obtener los préstamos, cuantía máxima y plazo?			X
¿Garantía colateral que puede otorgarse, restricciones aceptables o contratos relativos?			X
¿Se requieren dos firmas autorizadas para la aceptación de documentos por pagar?			X
¿Lleva la empresa un registro de documentos y obligaciones por pagar?	X		
¿Los documentos por préstamos u obligaciones cancelados, se conservan en el archivo, como soporte de los comprobantes de pago respectivos?			X

CALIFICACIÓN		
RESPUESTA	No.	%
SI	1	14
NO	6	86
TOTAL	7	100

Los resultados de las preguntas para el ciclo Documentos por Pagar y Pasivo Largo Plazo, muestran que el 86% no cumplen con los controles mínimos requeridos.

COMPRAS		SI	NO
Las funciones del encargado de compras se encuentran separadas de los departamentos de:			
¿Contabilidad?		X	
¿Recibo?			X
¿Despacho?			X
¿Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?			X
Compara el departamento de contabilidad:			
¿Los precios y condiciones de la factura contra las órdenes de compras?			X
¿Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra?			X
¿Se revisan los cálculos en las facturas?			X
¿El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?			X
¿Se revisan periódicamente los precios de compra por un empleado que no tenga conexión alguna con compras, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?			X

CALIFICACIÓN			
RESPUESTA	No.	%	Los procedimientos efectuados en Compras no son adecuados, debido a que el 89% demuestra que hay un riesgo alto, en los controles mínimos requeridos.
SI	1	11	
NO	8	89	
TOTAL	9	100	

RECIBO DE MERCANCIAS		SI	NO
Están las funciones del departamento de recibo separadas de:			
¿Contabilidad?		X	
¿Facturación?			X
¿Despacho?			X
¿El departamento de recibo prepara informe de los artículos recibidos y conserva una copia de tales informes?			X
¿Una copia del informe de recibo se envía directamente al departamento de contabilidad?			X
¿El departamento de contabilidad compara este informe con las facturas?			X
¿Se efectúa un conteo efectivo de los artículos recibidos, sin que la persona que los lleva a cabo sepa de antemano las cantidades respectivas?			X
Los procedimientos garantizan que se carguen a los clientes y empleados aquellas mercancías comparadas para serles enviadas directamente.		X	
¿Cuando ocurren pérdidas o daños en los materiales, se produce, inmediatamente el reclamo contra los aseguradores o transportadores?			X
¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de despacho?			X
Tales devoluciones se comparan contra las respectivas notas de crédito del vendedor.			X

CALIFICACIÓN			
RESPUESTA	No.	%	El resultado de las preguntas evaluadas en el ciclo Recibo de Mercancías, muestra que no se cumplen los controles mínimos en un 82%.
SI	2	18	
NO	9	82	
TOTAL	11	100	

DISTRIBUCIÓN Y REGISTRO DE CARGOS		SI	NO
¿La distribución de cargos es revisada por una persona responsable distinta de quien la hizo?			X
¿Se preparan regularmente balances de prueba de registro de comprobantes o auxiliar de cuentas por pagar?		X	
¿Se concilian los balances de prueba contra la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de manejar las cuentas por pagar?			X
¿Un empleado distinto del que lleva las cuentas por pagar comprueba los totales de la relación y compara las partidas individuales contra los registros respectivos?			X

CALIFICACIÓN			
RESPUESTA	No.	%	Los procedimientos efectuados en Distribución y Registro de Cargos; no son adecuados, debido a que el 75% de las preguntas realizadas muestran el no cumplimiento de los controles mínimos.
SI	1	25	
NO	3	75	
TOTAL	4	100	

APROBACIÓN Y PAGO		SI	NO
¿Un empleado que no intervenga en su preparación o aprobación, revisa las facturas o comprobantes teniendo en cuenta que los documentos que las respaldan estén completos?			X
¿Las facturas o documentos de soportes se suministran completos al encargado de firmar cheques y este los revisa antes de firmar?		X	
¿Si se recibe una factura de un proveedor con quien no se haya negociado anteriormente, se toman las medidas para asegurarse que tal proveedor no es ficticio?			X
¿Se cancelan satisfactoriamente las facturas y demás documentos de soporte al tiempo de efectuar el pago, por o en presencia de quien firma el cheque?			X
¿Se entregan los cheques firmados directamente a una persona distinta de quien los haya solicitado, preparado o registrado?			X

CALIFICACIÓN			Los resultados de las preguntas realizadas en el ciclo Aprobación y Pago, muestran que no se están cumpliendo los controles mínimos en un 80%.
RESPUESTA	No.	%	
SI	1	20	
NO	4	80	
TOTAL	5	100	

DOCUMENTOS POR COBRAR		SI	NO
¿La aceptación y prórroga de letras, pagares y cheques post-fechaos a favor de la compañía son aprobados por el jefe o gerente de crédito u otro funcionario autorizado?			X
¿Se lleva un registro de documentos por cobrar?		X	
Los saldos pendientes en el registro de documentos por cobrar son comprobados periódicamente por medio de un examen independiente de los pagarés, letras y cheques respectivos.			X
¿El total de los saldos pendientes en el registro, se compara contra la respectiva cuenta de control por alguien distinto de la persona que custodia los documentos?			X
¿Los pagarés o letras descontadas son registrados en el mayor por medio de una cuenta especial que permita ejercer control contable sobre ellos?			X

CALIFICACIÓN			Las preguntas realizadas para el ciclo Documentos por Cobrar, muestran que no se cumplen los controles mínimos en un 80%.
RESPUESTA	No.	%	
SI	1	20	
NO	4	80	
TOTAL	5	100	

En la Interpretación de las calificaciones anteriores se puede observar que los mayores porcentajes en las respuestas corresponden al NO cumplimiento de los controles generales que se desarrollan en el área de Tesorería y Cartera y otras relacionadas.

De esta manera se determina el enfoque para el análisis y desarrollo de la auditoría en los procesos y mecanismos de control en el área de Tesorería y Cartera

4.6.2 Resumen general de la evaluación SCI

%	RIESGO
81-100	ALTO
61-80	MEDIO ALTO
41-60	MEDIO
21-40	MEDIO BAJO
0-20	BAJO

EVALUACIÓN TOTAL	SI	NO	% NO	RIESGO S/G PONDERACION
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	4	13	76%	MEDIO ALTO

TEMAS EVALUADOS-CICLOS TRANSACCIONALES	SI	NO	% NO	RIESGO S/G PONDERACION
CAJA Y BANCOS	4	6	60%	MEDIO
CONCILIACIÓN DE EXTRACTOS BANCARIOS	4	6	60%	MEDIO
REVISIÓN DE CHEQUES	2	3	60%	MEDIO
EFFECTIVO EN CAJA	9	8	47%	MEDIO
DESPACHOS DE PEDIDO A CLIENTES	4	6	60%	MEDIO
FACTURACIÓN	7	6	46%	MEDIO
CRÉDITOS	1	6	86%	ALTO
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2	4	67%	MEDIOALTO
REGISTROS	2	12	86%	ALTO
COBRANZAS	2	8	80%	MEDIOALTO
DOCUMENTOS POR COBRAR	1	4	80%	MEDIOALTO
COMPRAS	1	8	89%	ALTO
RECIBO DE MERCANCIAS	2	9	82%	ALTO
FLETES	1	3	75%	MEDIOALTO
DISTRIBUCIÓN Y REGISTRO DE CARGOS	1	3	75%	MEDIOALTO
OTROS GASTOS	1	6	86%	ALTO
APROBACIÓN Y PAGO	1	4	80%	MEDIOALTO
DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVO LP	1	6	86%	ALTO
TOTAL	46	108	70%	MEDIO ALTO

PONDERACIÓN DEL RIESGO EN % DE PARTICIPACION DE NO CUMPLIMIENTO

Dado que la evaluación del Sistema de Control Interno por ciclos transaccionales el resultado fue MEDIO ALTO; y éste nos permite identificar a fondo las debilidades de control, se tomó como referencia para definir las pruebas de auditoría.

5 DESARROLLO Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE AUDITORIA

A continuación se hará una descripción del desarrollo del trabajo, tamaño de la muestra y los resultados obtenidos a través de las pruebas de auditoría.

5.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

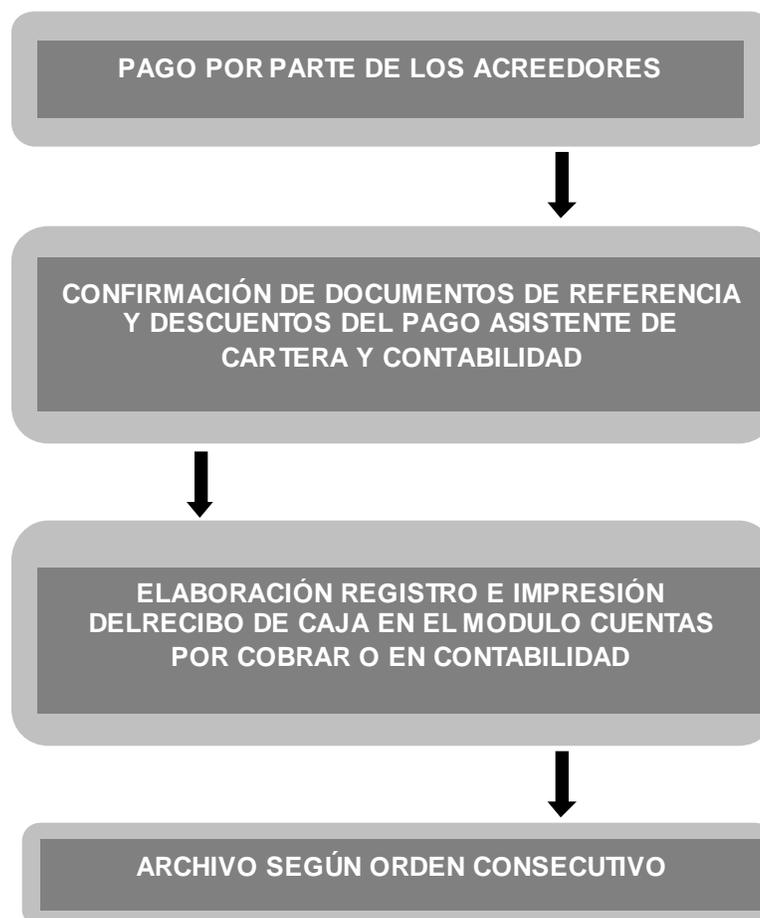
Son las que tienen como propósito comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables están siendo aplicados tal como fueron establecidos, sin embargo, el auditor puede decidir no confiar en los mismos si ha llegado a la conclusión de que los procedimientos no son satisfactorios para este propósito.

Por lo anterior, para poder lograr el objetivo es necesario, con la ayuda de las técnicas de auditoría, obtener las conclusiones de las pruebas.

5.1.1 Prueba de recorrido. A continuación a través de flujogramas se muestran los resultados obtenidos de la descripción de los procesos soporte para la elaboración y control de las facturas de venta, recibos de caja y desembolsos de efectivo.

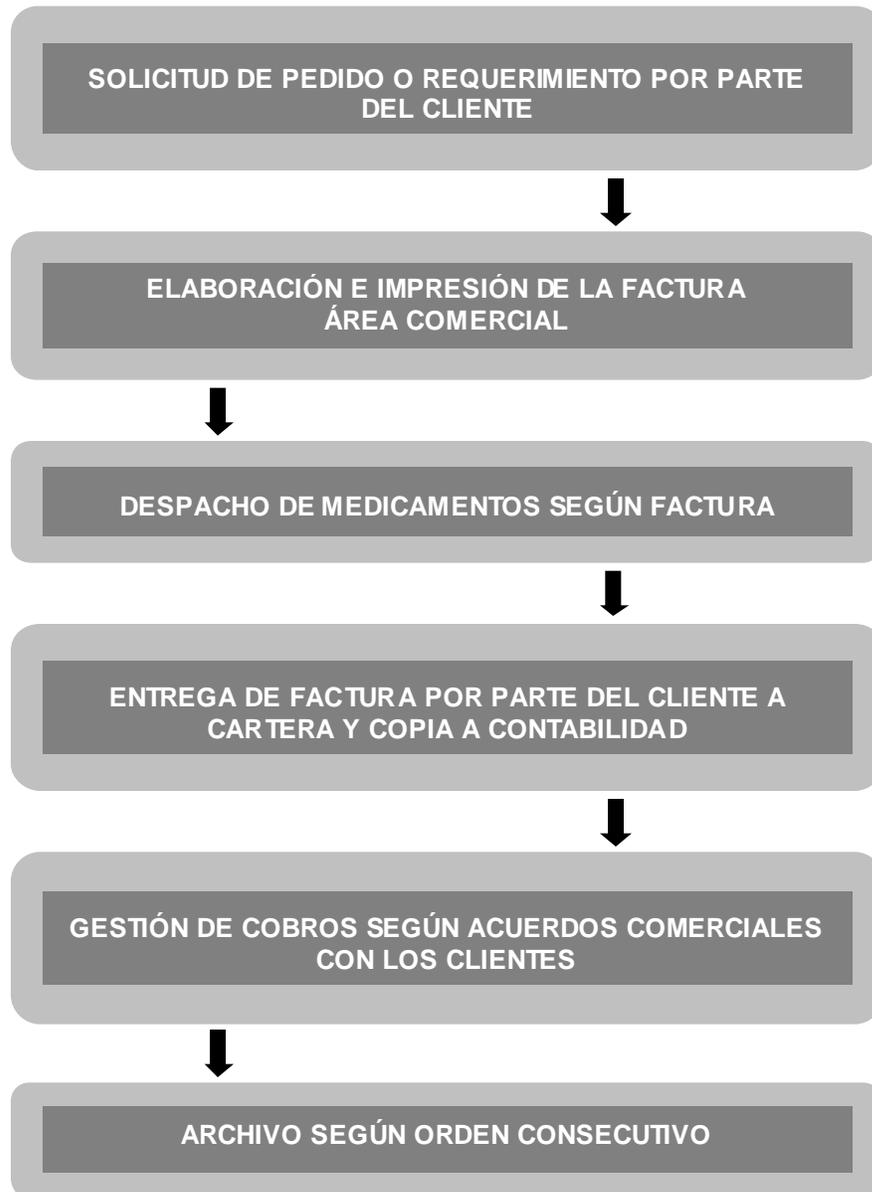
Figura 5.1. Proceso para elaboración de recibos de caja



Elaborado por Investigadores*

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zuñiga

Figura 5.2. Proceso para el manejo de facturas de venta soporte de cartera



Elaborado por Investigadores*

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

Figura 5.3. Proceso para elaboración de desembolsos de efectivo pago a proveedores y otros conceptos



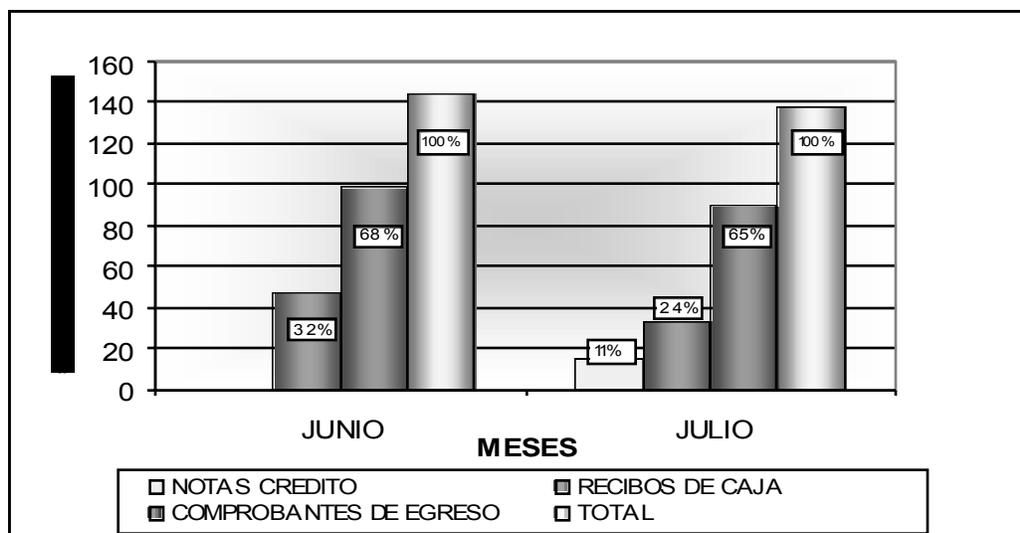
Elaborado por investigadores*

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

5.1.2 Pruebas inspección. El objetivo principal consiste en examinar registros y documentos que proporcionan evidencia de diversos grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente, así como de la eficacia de los controles a lo largo del proceso. A continuación se presenta la revisión de los soportes contables más representativos.

- **Revisión de soportes Contables.** Para la revisión de los documentos soportes para la contabilidad, se tomo como referencia los de mayor elaboración en el transcurso de los procesos desarrollados por el personal del área de tesorería y cartera, para los meses de junio y julio, por lo anterior se solicito un reporte de los documentos generados por el área, cuyos resultados se muestra en la siguiente grafica.

Gráfica 5.1. Relación de documentos elaborados en el Área de Tesorería y Cartera



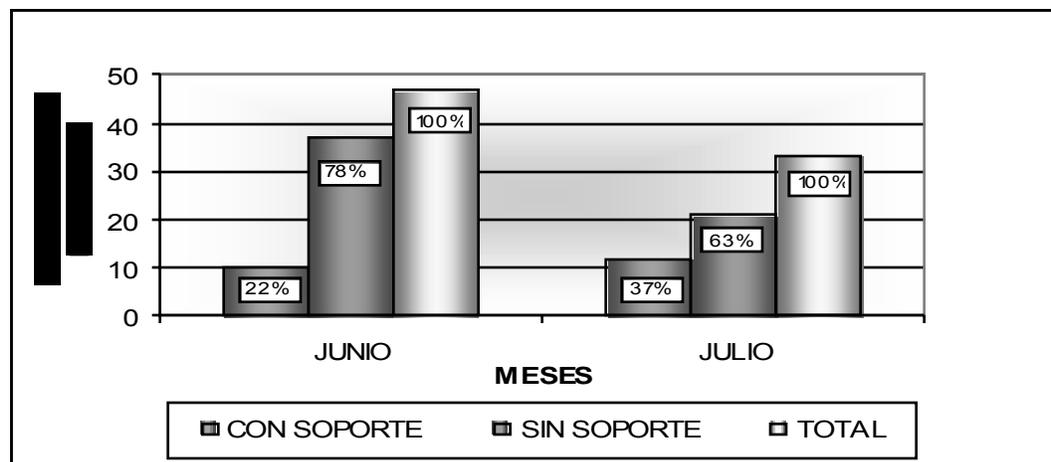
Elaborado por investigadores*

La anterior nos muestra los documentos de mayor elaboración en el área de tesorería y cartera, resultado de la realización de los procesos.

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

- **Recibos de caja.** Se realizó una revisión de 80 documentos que corresponden al total de los meses de junio y julio, dando como resultado que el 70% del total del bimestre, no cuentan con soportes de verificación por parte del diente, esto es debido según confirmación de la persona responsable, a que en muchos casos no informan sobre el pago realizado o no envían el correspondiente comprobante de pago.

Gráfica 5.2. Relación de recibos de caja con y sin soporte



Elaborado por investigadores*

Como se observa en los resultados obtenidos en la grafica anterior, la falta de control de soportes para los recibos de caja, se pueden establecer debilidades y hechos subsecuentes generados por este procedimiento así:

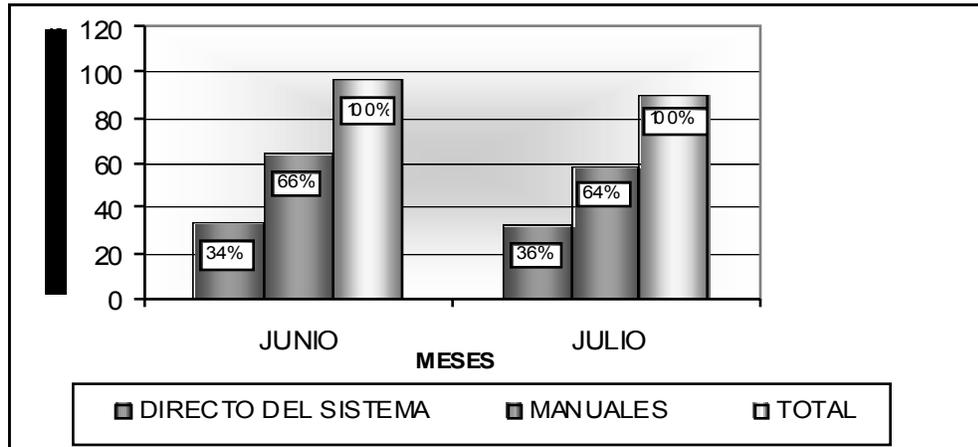
- En algunos casos los pagos no son aplicados a las facturas que cancela el cliente.
- Los menores valores aplicados por los clientes por concepto de descuentos financieros, retenciones de ley, notas crédito y otros, no son fácilmente identificados lo cuál hace que haya inconsistencias en el momento de registrar el pago, mezclando uno con otro o en algunos

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

casos se aplican como un menor valor pagado a determinada factura, generando errores y diferencias entre la cartera del cliente y la de la empresa e inconsistencias en la información reportada a contabilidad.

- Los soportes físicos no son confiables para la realizar una confirmación de la información en forma veraz y razonable.
 - Se generan partidas pendientes en las conciliaciones bancarias que corresponden a pagos realizados por los clientes que no se han identificado y aplicado en el sistema.
- **Comprobantes de Egreso.** Se realizó una revisión de 187 documentos que corresponden al total de los meses de junio y julio, donde se estableció que un 65% son realizados a mano debido a que en algunos casos por urgencia en la entrega de los cheques, no se realiza la correspondiente verificación de los soportes contables y elaboración en el sistema, realizando su registro en el sistema posteriormente, además no queda un registro en copia de los cheques entregados a los beneficiarios, como tampoco información clara como: nombre completo, numero de identificación, huella digital entre otros, de las personas que reciben los cheques.

Gráfica 5.3. Relación de comprobantes de egreso elaborados a mano



Elaborado por investigadores*

Con los resultados mostrados en la anterior grafica, se puede establecer las siguientes debilidades:

- Que al momento de realizar los pagos no se tengan en cuenta diferencias reportadas en el sistema, como notas crédito y debito que no hayan sido anexadas en físico a los soportes para la elaboración de pagos.
- Se presentan diferencias entre los registros contables de los comprobantes, con la información real a la fecha de entrega de los cheques.
- No se tienen soportes que permitan en algún momento realizar reclamos por alguna situación en particular.
- Se genera una mala imagen como empresa, al realizar los comprobantes y cheques a mano, dando a entender desorden y mal manejo administrativo y más aun cuando se cuenta con un sistema para la elaboración y su impresión.

En el desarrollo de la auditoria se logró determinar que para la elaboración de los anteriores documentos, no existen procedimientos ni políticas de control que

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

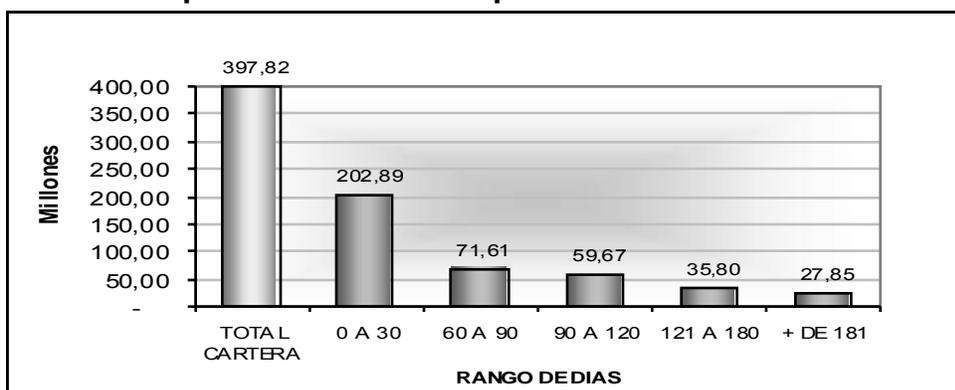
permitan asegurar una verificación de la información, por parte de personal diferente a la persona que elaboró el documento.

5.1.3 Pruebas de Cálculo. El objetivo principal es la verificación de la precisión aritmética de los documentos fuentes, soportes y de los registros contables.

Manejo y saldos de cartera vencida. Se realizó una confirmación de los saldos de la cartera del modulo de cuentas por cobrar, con los saldos registrados en el modulo de contabilidad y a la fecha de la auditoria no presentaron diferencia alguna, a demás mediante procesos de confirmación del personal vía telefónica, resultado también de las gestiones de cobro, la cartera no presenta diferencias significativas con los saldos por pagar reportados por los clientes.

Sin embargo, el problema más representativo para el manejo de la cartera son los días de vencimiento que afectan el pago de las obligaciones contraídas por la empresa, tal como se puede observar en la siguiente grafica sobre los saldos de cartera según los días de vencimiento así:

Gráfica 5.4. Participación de la cartera por días



Elaborado por investigadores*

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

No existe un mecanismo de control para las ventas a clientes que presentan problemas de pago de cartera, generando que ésta aumente y el recaudo no sea oportuno y de acuerdo a las necesidades de recursos de la empresa para atender las obligaciones contraídas.

5.1.4 Pruebas de seguridad física. Corresponden a la verificación de todos aquellos mecanismos que garantizan la salvaguarda y seguridad a nivel de activos e información.

- **Políticas de seguridad** el área de Tesorería y Cartera no cuenta con mecanismos de seguridad como: oficinas independientes, carnés, claves que restrinjan el acceso de personal ajeno a los funcionarios de esta área.
- **Salvaguarda física** dentro del desarrollo de la auditoria se encontró que el área de Tesorería y Cartera no cuenta con mecanismos de control y salvaguarda como cajas fuertes y chapas de seguridad, para la custodia y manejo de los títulos y valores.
- **Lógicas** para el manejo de la información generada por el sistema existen niveles de acceso para los usuarios que permiten controlar su manipulación los cuales a la fecha no son utilizados para la administración de las bases de datos, los perfiles de usuarios que se pueden utilizar para el control y manejo de usuarios son:
 - **Usuario Administrador.** Es el usuario responsable del manejo integral del sistema, se encarga de la creación y mejoramiento de las herramientas de consulta de la información para los diferentes usuarios, este usuario es solo de manejo del ingeniero de sistemas que asesora a la empresa.

- **Usuario de consulta creación y modificación.** Dentro de las características principales de este usuario esta el poder modificar o eliminar la información generada en los diferentes módulos por los otros usuarios, en el sistema de SF Farmacéutica S.A. este usuario es de manejo exclusivo del Director Administrativo y Financiero y la Gerente.
- **Usuario de consulta y creación.** Este usuario es el encargado del ingreso de la información al sistema de acuerdo al modulo asignado, este perfil de manejo en el sistema lo tienen el siguiente personal: asistente de cartera, asistente de tesorería, personal de contabilidad y personal del área comercial.
- **Usuario de consulta.** Es un usuario que solo permite generar reportes de consulta a través de reportes, pantallazos y exportación de archivos planos a Excel, este usuario es para manejo de personal que no esta directamente vinculado con la creación e ingreso de la información, a la fecha es manejado por el director de contabilidad, personal de despachos.

5.1.5 Evaluación de políticas administrativas. Se consideran todas aquellas herramientas que aplica la administración para evaluar, medir y controlar el alcance de objetivos a nivel administrativo y financiero como; presupuestos flujos de caja e indicadores de gestión entre otros.

- No existen mecanismos de control, que permitan la verificación y evaluación de la información en especial en la manejada en el modulo de contabilidad con respecto a la reportada a través del sistema por otros módulos.
- No existen procedimientos ni políticas establecidos por la junta directiva para la autorización, aprobación de créditos e inversiones para la gerencia, esta se

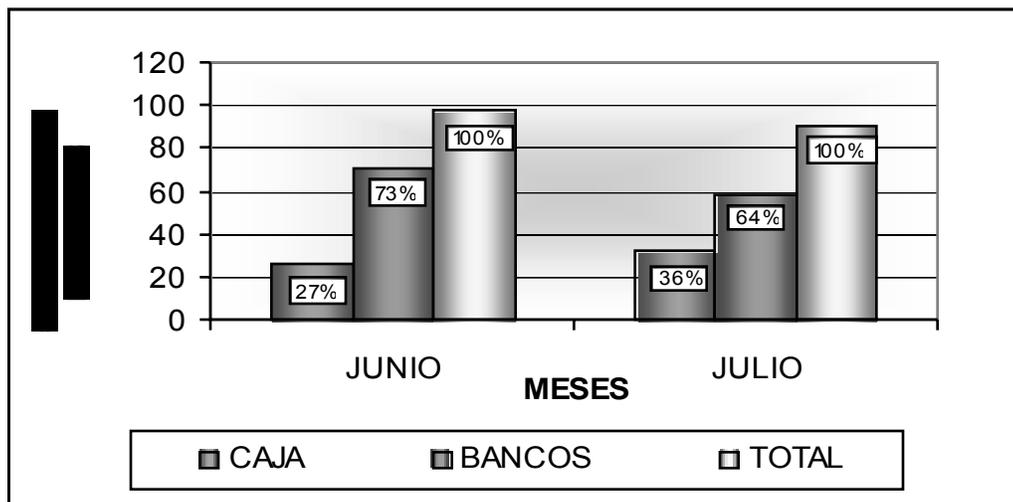
limita a su capacidad para la celebración de contratos establecida por los estatutos de la empresa.

- No existen procedimientos y políticas contables Control contable.
- No existe un mecanismo de control que permita establecer el logro de los objetivos propuestos por la administración como presupuesto y flujo de caja.

5.1.6 Evaluación del manejo de los recursos de efectivo. Para el manejo de recursos de efectivo se identificaron las siguientes fallas en los mecanismos de control:

- El área de tesorería y cartera no cuenta con procedimientos administrativos y contables que permitan definir las políticas responsabilidades, deberes y niveles de autorización a cargo del personal para el manejo de los recursos de efectivo y cartera.
- No existe una caja para el manejo de gastos menores, según confirmación del personal de tesorería.
- No se realizan arqueos de control para el efectivo manejado en la caja general, la cual representa una fuente importante para el manejo de desembolsos y recaudos, tal como se puede observar en la siguiente grafica que muestra la participación de pagos directos de la caja del total realizados en los meses de junio y julio.

Gráfica 5.5. Relación de pagos realizados de caja y bancos



Elaborado por investigadores*

5.1.7 Otras Áreas Evaluadas. Mediante la utilización de la pruebas de indagación, se determinó que existen áreas como Comercial y Financiera, que se interrelacionan con los procesos desarrollados por Tesorería y Cartera, un ejemplo evidente son las facturas de ventas y las directrices financieras que regulan los desembolsos, por lo cual se realizó una revisión de estos casos en particular, con los siguientes resultados:

- **Área Comercial.** Es la responsable de la comercialización de los productos que componen el portafolio de la empresa a clientes antiguos como nuevos, con el objetivo principal de obtener una mayor participación dentro del mercado en que opera y así lograr el incremento en ventas según los objetivos esperados por la administración.

Dentro de las actividades desarrolladas en el área comercial se da inicio a todo el proceso de venta, siendo el primer filtro en el análisis de las condiciones económicas y comerciales de los clientes, por lo cual es

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

importante que se tengan parámetros de control y manejo para aspectos importantes como condiciones financieras y referencias comerciales de los clientes, con el fin de establecer condiciones claras en las obligaciones contraídas por el cliente con la empresa como son: tiempos de pago, cupo de endeudamiento y condiciones para las devoluciones entre otros.

- No existe un estudio apropiado y soportado para la generación de ventas a nuevos clientes, los cuales se fundamentan en relaciones comerciales y conocimiento por parte del área de ventas, esto genera que la empresa no cuente con garantías que le permitan asegurar el pago de las obligaciones por las ventas realizadas, originando así un riesgo para la recuperación de los fondos de efectivo sin embargo, esta situación no se presenta con clientes del sector público los cuales en la gran mayoría se reglamentan bajo la normatividad de la ley 80 para la celebración de contratos.
- Crear un formato único de crédito para que sea diligenciado por los clientes con el fin de evaluar las condiciones comerciales y económicas.
- Realizar reuniones entre el personal de las áreas de cartera y comercial, para crear mecanismos que generen un mejoramiento en el control de la rotación de cartera buscando en lo posible no afectar las relaciones comerciales con los clientes.
- Establecer un archivo de toda la información generada por los clientes clasificándola según los parámetros y necesidades de la administración.

- **Dirección Administrativa y Financiera.** Aquí se genera la información para las ordenes de pago que deben ser elaboradas por el área de tesorería y a su vez es la encargada de controlar el manejo de recursos por lo cual deben crear políticas y lineamientos para un mejor manejo en las áreas involucradas.

5.1.8 Evaluación de los procedimientos administrativos. Busca como objetivo recolectar una información adecuada a través de la aplicación de entrevistas con el personal competente de la empresa, las investigaciones pueden abarcar desde preguntas escritas dirigidas a terceros hasta preguntas orales que se plantean, de un modo informal.

- **Evaluación de la participación del personal.** Para la evaluación y conocimiento de las funciones que realizan los integrantes del proceso, se elaboró una entrevista individual (anexo A); con el propósito de obtener información y determinar el grado de conocimiento y participación en el desarrollo de las actividades.
 - **Responsabilidades asignadas y forma de asignación.** Como resultado general se encontró que las responsabilidades están contempladas de acuerdo a la realización de las actividades a cargo y que su asignación fue de forma verbal, la empresa no cuenta con manuales de procesos para los cargos, esto genera que se realice la mayoría de las actividades según criterio del personal y que no se pueda determinar grados de responsabilidad y exigir resultados según las necesidades de la empresa.
 - **Informes que se presentan, a quien va dirigido y cual cree que es su finalidad.** Actualmente el personal no presenta informes debido a que no están establecidos por la administración ni son contemplados por los

cargos administrativos, algunos se realizan para requerimientos específicos, estos en su mayoría son esporádicos.

Esta situación genera que por la falta de comunicación, los procesos de la empresa no puedan ser evaluados por la administración, debido que no existen informes claros y periódicos con indicadores de resultados acorde a las necesidades de la organización, y que inclusive permitan identificar debilidades en la realización de los procesos y el desempeño del personal.

- **Controles realizados para desarrollar las actividades a cargo.** No existen controles específicos desarrollados por el personal en la realización de las actividades a cargo, estos se fundamentan en aspectos como manejo de consecutivos, período e impresión de los soportes a través del sistema.

Sin embargo, en el área de Tesorería y Cartera se realiza una revisión de los consecutivos de recibos de caja y comprobantes de egreso controlando los números de cheques asignados.

- **Aspectos que considera que se deben implementar para el mejoramiento de los procesos administrativos y de control a su cargo.** Entre los más destacados se encontraron los siguientes de acuerdo al personal entrevistado de cada área.

Dirección administrativa y financiera. Implementar o elaborar un reporte en el cual se relacione y controle los recursos de efectivo que son manejados por la empresa para determinar su disponibilidad y exigibilidad según el pago efectuado por los clientes y las obligaciones contraídas con proveedores y terceros.

Área de tesorería y cartera. Buscar un mecanismo con el cual se pueda identificar claramente la información necesaria para la elaboración de los recibos de caja, debido a que en la mayoría de los casos los clientes no reportan los soportes requeridos por el área.

Buscar mecanismos de control que permitan un mejoramiento de la rotación de cartera y también para conocer como es el comportamiento de cartera y pagos de cada cliente.

Se conocen e identifican las políticas de calidad, Misión, Visión de la Empresa y su aporte a la realización del trabajo. La mayoría del personal no identifica en forma clara la misión, visión y políticas de calidad de la empresa, al parecer estas son solo de manejo de la Junta Directiva y Gerencia General, a la fecha no existe ningún tipo de documento que permita difundir y hacer dar a esta información en el personal que labora en la empresa.

Ambiente de trabajo. La empresa en general muestra que cuenta con un buen ambiente de trabajo en donde el respeto hacia el personal que allí labora es lo más importante, la empresa toma muy en cuenta el aporte adicional de los empleados en la búsqueda del mejoramiento común, sin embargo, por encontrarse en un proceso de crecimiento la empresa no puede destinar parte de sus recursos para el mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo y capacitación del personal lo cual lograría un mejor rendimiento en las actividades de los procesos.

Relación con compañeros. En cuanto al ambiente de trabajo se analizó que es bueno debido a que los que trabajan allí se conocen de hace varios años y esto ayuda que las relaciones laborales sean mucho más fáciles permitiendo que haya una ayuda entre todo el personal buscando la optimización y anulación de errores.

Sin embargo, existe el riesgo de que por la misma confianza en el personal se omitan pasos o actividades que ocasionen errores, generando retrasos en la realización de los procesos y una nueva revisión en la información.

Comunicación entre Áreas y con superiores. Con respecto a este punto es claro que existe una buena comunicación entre las partes de común acuerdo, pero no necesariamente esto quiere decir que los objetivos sean alcanzados como lo quiere la administración, esto debido a lo relacionado en los puntos anteriores donde menciona el hecho de que no existe un manual o reglas para la entrega de informes.

Herramientas de trabajo. A medida que la empresa ha venido mejorando sus ventas y crecimiento a nivel administrativo y comercial, ha adquirido nuevos computadores, equipos de comunicación, muebles para almacenamiento y manejo de los inventarios generando así un mejoramiento gradual de soporte para la realización de actividades.

6 PROPUESTA

Después de haber analizado los resultados de la Auditoría Operativa y evidencias obtenidas en el área de Tesorería y Cartera, se propone a la Gerencia, medidas para el mejoramiento de debilidades que se presentan en el desarrollo de los procesos relacionados con la tesorería y la cartera, para que desarrolle un plan de mejoramiento continuo, incluyendo el conocimiento por parte del personal relacionado con el fin de contribuir a la política de cambio según los objetivos propuestos por la Gerencia y la Administración.

A continuación se presenta la propuesta bajo dos enfoques, que permitirán diferenciar las recomendaciones para la empresa en general y aquellas que están directamente relacionadas con el área de Tesorería y Cartera.

6.1 RECOMENDACIONES ESTRUCTURALES ADMINISTRATIVAS

Se propone la elaboración de un manual de funciones para el personal, en el cual se especifique la labor de cada uno de los miembros participantes en los diferentes procesos, que incluya conducto regular, labores asignadas, tiempos de ejecución, responsabilidades e informes necesarios que sirvan de apoyo o pilar para fortalecimiento de la empresa.

Se considera que actualmente la empresa no podría en poco tiempo desarrollar estos manuales de forma clara y definitiva, por lo cual se contemplaría como una necesidad a desarrollar a mediano plazo de acuerdo con el crecimiento administrativo y creación de áreas como la de recursos humanos.

Sin embargo, la administración puede realizar un requerimiento formal y por escrito de las responsabilidades y deberes que actualmente se desarrollan donde se contemplen que tipos de informes y controles deben aplicar para un adecuado desarrollo de los cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa, soportados en los resultados y propuestas de este trabajo, generando el comienzo de la estructuración y desarrollo para el futuro de los manuales de funciones y procedimientos para el personal.

Se plantea para la administración un organigrama como guía para el desarrollo y estructuración administrativa de la empresa, donde se plantean aspectos importantes a tener en cuenta para su implementación:

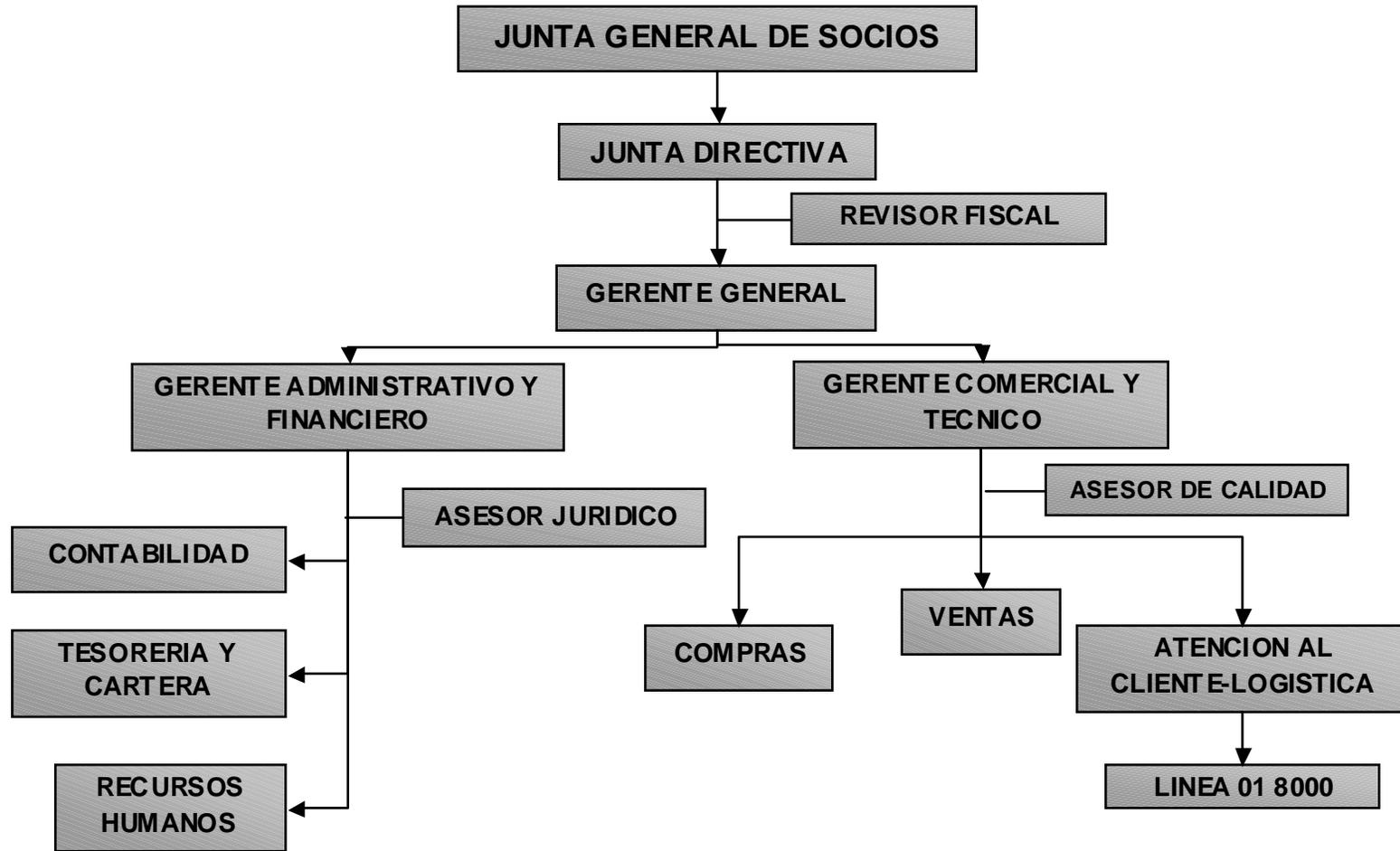
Junta General de Socios y Junta Directiva. Son los principales órganos administrativos y de toma de decisiones de la empresa, los cuales delegan en la Gerencia el cumplimiento y resultados esperados.

Recursos Humanos. Debido que para las empresas en crecimiento; el control y la evaluación de el recurso humano disponible es un factor importante, se propone que en esta área se establezcan mecanismos y objetivos claros para vinculación de personal competente que cumplan las necesidades de la empresa y a su vez el desarrollo de tareas específicas como la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos y mecanismos de control para las actividades y resultados obtenidos por el personal.

Área de atención al cliente y logística. Es una área importante a desarrollar por la empresa a futuro, debido a que el crecimiento comercial y de ventas que pretende alcanzar, esta sujeto a las buenas relaciones comerciales que se mantengan con los clientes, esta área sería la responsable de la generación de mecanismos de control óptimos y dinámicos para los tiempos de respuesta en los requerimientos por pedidos y solución de quejas y reclamos de los clientes.

Con el organigrama propuesto a continuación, se pretende que el personal identifique y reconozca de manera organizada cual es el conducto regular y posición administrativa dentro de la empresa, generando así un mecanismo de control para el manejo de la información, requerimientos y responsabilidades que deben mantenerse dentro de la empresa.

Figura 6.1 Organigrama propuesto para SF Farmacéutica S.A.



Elabora

do por investigadores*

* Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Arnulfo Vela Zúñiga

Objetivos de la administración. Después de haber analizado las necesidades y expectativas del personal y de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema de Control Interno y desarrollo de la Auditoría Operativa se sugiere la implementación de un modelo de planeación estratégica que permita evaluar y rediseñar los objetivos expuestos por la administración para que sean consistentes con el crecimiento esperado a nivel comercial y económico.

Como un aporte a la administración para la consolidación del modelo de planeación estratégica a continuación se exponen objetivos que pueden ser tomados en cuenta para el rediseño de los actuales así:

- Establecer mecanismos por medio de los cuales se haga un mejor aprovechamiento tanto de las capacidades o talento humano de cada uno de los que participan en los distintos procesos del área de Tesorería y Cartera.
- Crear un plan para la obtención de nuevos clientes potenciales, el cuál permita hacer una cobertura mayor del mercado actual en Bogotá D.C., con el objetivo de extenderse a los departamentos cercanos.
- Establecer nuevas relaciones con proveedores y laboratorios de carácter multinacional para así poder cubrir los requerimientos de los clientes, ofreciendo una mejor calidad y servicio.
- Constituir pólizas de seguro individuales para cargos administrativos y la empresa en general, que permitan estar preparados para cubrir cualquier siniestro como; pérdidas, robos, incendios entre otros.
- Lograr un crecimiento del 50% de los clientes que actualmente tiene la empresa de acuerdo al crecimiento esperado en ventas.
- Incremento en ventas del 35% con respecto al año inmediatamente anterior.
- Mantener un margen bruto anual mínimo del 25%.
- Generar una rentabilidad neta anual mínima del 10%.

Aspectos de mejoramiento con el personal. *“En toda organización el recurso humano es el medio más importante para el logro de los objetivos”.*

Por esta razón y según los resultados mostrados en el diagnóstico, se propone que además de tener claridad y conocimiento de las responsabilidades y deberes del personal, se deben dar herramientas óptimas para el desarrollo de las actividades soportes de los procesos, esto implica una mejora de los equipos de computación y comunicación.

Es importante mencionar que toda inversión realizada en el recurso humano con fines positivos, traerá como consecuencia una mayor productividad en la realización de actividades y resultados, generando un mejor ambiente de trabajo.

La administración debe realizar en forma periódica reuniones de trabajo que involucren al personal en forma participativa, para la optimización de los procesos, evaluación en consenso general de los resultados, dificultades presentadas y todas aquellas que generen un aporte y parámetro de evaluación de las actividades.

Esta actividad puede contribuir a crear una herramienta para evaluar el desempeño, compromisos y resultados tanto individuales como grupales del personal, para el alcancé de los objetivos propuestos por la administración.

6.2 RECOMENDACIONES DE CONTROL

Mejoramiento de mecanismos de seguridad. Para el mejoramiento de la seguridad en el manejo de recursos de efectivo y activos representativos para la organización, se propone separar al área de tesorería y cartera a través de oficinas independientes que restrinjan el acceso de personal tanto al interior de la

organización como externo, esto con el fin de minimizar los riesgos ante robos y fraudes que puedan afectar la operación normal de la empresa.

Así también es claro que la empresa adquiera una caja fuerte o en su caso una caja de seguridad para la persona responsable de la custodia del efectivo manejado en la caja general, la cual representa una fuente importante de manejo para el desembolso de pagos.

La administración debe constituir una caja menor, para el pago y agilidad en el manejo de gastos con montos pequeños y representativos en la operación diaria de la empresa, esto con el fin de reducir los riesgos de pérdida y manejo indebido que puedan hacer las personas actualmente responsables del manejo de la caja general y contar así con herramientas que permitan controlar las actividades del personal responsable como por ejemplo tener un monto fijo, base para la realización de arqueos.

Creación y control de documentos. Tal como se evidenció en las pruebas realizadas, sobre los documentos que hacen parte de los soportes contables y así mismo de los procesos desarrollados en el área de tesorería y cartera es necesario desarrollar políticas claras de cumplimiento por parte del personal en especial para los siguientes aspectos:

- Todos los documentos que generen un registro en el sistema, deben contar con los soportes suficientes que permitan a cualquier persona dentro de la organización identificar el origen y finalidad de la misma, es decir, para el caso de los recibos de caja elaborados para registrar los pagos de cartera deben contar con la correspondiente copia del comprobante de pago del cliente y así poder identificar claramente las facturas canceladas y descuentos aplicados.

- La empresa puede solicitar el sistema de consulta ACH, para el manejo de la cuenta corriente principal, para así implementar una herramienta de monitoreo y control de los pagos registrados que no han sido reportados al área de tesorería y cartera, esto con el fin de evitar partidas conciliatorias sobre pagos y abonos de cartera que ya han sido aplicados por los clientes en sus cuentas por pagar, evitando así inconvenientes en la gestión de cobro y relaciones comerciales con los clientes.
- Todos los documentos generados por el área de tesorería y cartera deben ser elaborados e impresos directamente del sistema, con el fin de contar con el mejor grado de confiabilidad en la información registrada, verificación de los soportes del documento y control en la numeración asignada a cada documento, importante para la realización de cualquier revisión posterior.

Mejoramiento de procesos administrativos

Área de Tesorería y Cartera. En el estudio y evaluación realizado en esta área se encontró que los procesos más representativos son la realización de pagos a terceros, manejo de los pagos de clientes, control y manejo de la cartera generada por las operaciones comerciales, para lo cual se proponen esquemas de procesos para identificar en forma clara las responsabilidades, personal involucrado, mecanismos de control y resultados esperados en cada uno de ellos así:

Principales actividades y mecanismos de control para el proceso de pago a proveedores y acreedores varios

AREA DE TESORERIA	
PRINCIPALES PROCESOS DE REALIZACIÓN	
1. PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar liquidez a la empresa para así cumplir con las obligaciones de la misma, ganando credibilidad y seriedad con los proveedores y acreedores. • Dar seguridad a la Gerencia y a los asociados en la custodia de los valores.
2. ALCANCE	Se inicia con el recaudo del dinero y termina con el pago de obligaciones (Cuentas por pagar y proveedores).
3. DEFINICIÓN	Tesorería: Actividad de custodia de los bienes monetarios de la empresa y pago de sus obligaciones.

4. DESARROLLO

FASE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1.	<p>TESORERIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el monto disponible para cumplir con las obligaciones de la empresa • Establecer a quienes y cuanto se va a pagar, recibiendo la relación de pago de proveedores del Director Financiero con el debido visto bueno de la Gerente (Quiénes son los que autorizan el pago de las obligaciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Administrativo y Financiero. • Asistente de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de efectivo estimado mensual. • Informe de Bancos. • Relación de pago a proveedores.
2.	<p>RECEPCIÓN DE PAGOS</p> <p>Se recibe un cheque o efectivo al cual se le realiza un "Recibo de Caja" en el modulo de cuentas por cobrar y allí se descarga una a una las facturas canceladas por el cliente enviándolo a contabilidad, afectando las respectivas cuentas y consignando en el banco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de Caja • Consignación.
3.	<p>REALIZAR REPORTE DE BANCOS</p> <p>Se elabora periódicamente el informe de bancos en donde se relaciona el saldo en bancos y en libros, los costos fijos del mes, la posible recuperación de efectivo durante la semana, además el disponible inmediato para el giro de obligaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de bancos.

FASE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	DOCUMENTOS Y REGISTROS
4.	ELABORAR LOS CHEQUES PARA PAGO. De acuerdo a la "Relación de Pago a Proveedores" se ubican las facturas a cancelar y se elaboran los cheques y sus respectivos anexos.	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> Relación de pago a proveedores.
5.	REVISIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL CHEQUE. Los cheques son revisados por el Director Administrativo y financiero verificando la correspondencia con los soportes del pago. Luego son revisados y aprobados por el contador y finalmente por el Gerente.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General. Contador. Director Administrativo y Financiero. Asistente de tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante de egresos con sus soportes (facturas y otros).
6.	ENTREGA DE PAGOS A ACREEDORES. El auxiliar de tesorería recibe los cheques y los archiva en el sitio designado. A medida que llegan los acreedores se entregan los pagos y se diligencia el formato.	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> Control de pagos comprobantes de egreso.
7.	TESORERIA <ul style="list-style-type: none"> Al elaborar los cheques en el modulo de cuentas por pagar o contabilidad según el caso, se revisa que las facturas tengan el recibido de almacén y que las cuentas de cobro estén autorizadas por el Gerente para el caso de acreedores varios. Luego de impreso los cheques se revisa que el valor girado corresponda a los respectivos soportes, si hay notas crédito que estén adjunto. Se realiza conciliación bancaria dos veces en el mes a fin de verificar que el dinero recaudado halla ingresado al banco, adicionalmente se verifica el cobro de los cheques girados y los pagos electrónicos de algunos clientes. Realización de generación de pagos a los acreedores establecidos. Medición de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante de egreso. Informe de Bancos. Conciliación bancaria. Reportes de indicadores.
8.	IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORAMIENTO. <ul style="list-style-type: none"> En caso de presentarse diferencias en el giro de cheques se anula el documento y se cambia Si se evidencia la falta de aprobación en 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General. Director Administrativo y Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de indicadores

	<p>documentación soporte se debe solicitar la misma al responsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de presentarse diferencias en la conciliación se debe establecer las causas y tomar acciones. • Tomar acciones correctivas o preventivas de acuerdo a la necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Tesorería. 	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	--

Adicionalmente se debe controlar la entrega a los beneficiarios de estos pagos con el fin de garantizar que los recursos desembolsados tengan como destino el pago de las obligaciones adquiridas por la operación de la empresa y así evitar el desvío de estos recursos, para lo cual se proponen los siguientes aspectos, fuera de los mencionados en el esquema de proceso.

Actualmente la empresa utiliza formatos minerva para la impresión de los comprobantes de egreso del sistema, en estos existe la posibilidad de generar una copia del cheque, por lo cuál proponemos que se utilice esta herramienta para tener un registro en fotocopia del cheque que fue entregado al beneficiario, con éste mecanismo se genera un registro confiable de las firmas de autorización y fecha en la que fue elaborado, además de la generación de los comprobantes por el sistema.

Realizar una evaluación económica y mediante acuerdo previo con la entidad bancaria donde tiene las cuentas la empresa, para la adquisición de cheques en forma continua para reemplazar los de talonario utilizados actualmente, debido a que con este sistema se puede realizar la impresión de los cheques y no la elaboración manual, como actualmente se realiza, esto generaría una mejor optimización para el desarrollo de esta actividad en el sentido que se evitan el daño de cheques por errores de la realización manual, y como aspecto importante generará una mejora en la imagen de la empresa ante sus acreedores al entregar cheques impresos.

Concluimos como auditores que la información dentro de la empresa cumple un ciclo de comunicación por todas las áreas que se involucran en el desarrollo de los procesos administrativos, para lo cual se debe entender que para generar una mejora en los resultados de un área específica, hay que evaluar y proponer alternativas a las áreas que generan información y las que se le suministra, teniendo en cuenta que los resultados estarán encaminados a mejorar el manejo de la comunicación y soporte entre las áreas para así cumplir con los resultados, requerimientos y necesidades exigidos por la administración para el crecimiento de la empresa.

Proceso para el manejo e indicadores de cartera. En los resultados obtenidos de la evaluación realizada en el área de Tesorería y Cartera, se determinó que uno de los principales procesos a controlar es el manejo de la cartera de los clientes, debido a que en ella se refleja el resultado de la gestión comercial (ventas) y la más importante la futura disponibilidad de recursos a corto y largo plazo como resultados del pago de los clientes.

Por estas razones, a continuación se propone aspectos y controles a desarrollar para el alcance de los objetivos propuestos, tanto para el área como para la empresa en general.

- **Inicio del proceso.** El proceso comienza con la generación de las ventas a los clientes, esta información debe ser suministrada por el departamento de ventas del área comercial por medio físico o a través de reportes del sistema, también se debe tener completa claridad del archivo físico de las facturas por cliente y todos aquellos soportes que afecten de forma significativa el comportamiento de la cartera en aspectos como devoluciones, notas de ajuste por mayor o menor valor facturado y demás generadas por la operación normal con el cliente, estas deben ser firmadas por los responsables y autorizadas por el Director Comercial o en su caso el Director Administrativo y Financiero.

Se debe identificar claramente las políticas de manejo de los clientes para lo cual se muestran a continuación las áreas responsables de generarlas de acuerdo a su naturaleza así:

Área Comercial. El cupo de crédito, acuerdos de pago, información básica del cliente con anexos y soportes de información a través de un formato único de aprobación e inscripción de clientes debidamente diligenciado, Cámara de Comercio, referencias comerciales, referencias bancarias, registro único tributario y demás que consideren pertinentes para el manejo del cliente.

Propuesta para la implementación del formato único de aprobación e inscripción. Es necesario implementar un mecanismo de control para el inicio de las nuevas relaciones comerciales con los nuevos clientes, esto con el fin de garantizar para la empresa una seguridad y evaluación previa de las condiciones económicas y comerciales de cada cliente, en donde se contemple información básica en aspectos comerciales, tributarios y legales de la persona natural o jurídica interesada en adquirir productos y servicios de la empresa.

Sin embargo, el formato (Solicitud de Crédito); propuesto a continuación es un modelo que puede ser evaluado por los agentes involucrados en el desarrollo de esta actividad, para mejorarlo y ajustarlo a la medida y necesidades del proceso.

Formato solicitud de crédito¹²

SOLICITUD DE CREDITO			
INFORMACIÓN BÁSICA			
Nombre o Razón Social:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
C.C. Y/O NIT:	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Expedido en:	<input style="width: 30%;" type="text"/>
Jurídica:	<input type="checkbox"/>	P.Natural:	<input type="checkbox"/>
		Matrícula Mercantil:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Entidad Vigilada por:	Super. Sociedades: <input type="checkbox"/> Super. Bancaria: <input type="checkbox"/> DANSOCIAL: <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>		
Dirección:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		Teléfonos: <input style="width: 20%;" type="text"/> fax
Ciudad y Departamento:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		E-mail: <input style="width: 100%;" type="text"/>
RESPONSABILIDADES FISCALES			
Tipo de Contribuyente	Gran Contrib:	<input type="checkbox"/>	Resolución: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
Impuesto de Renta:	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Impuesto a las Ventas:	SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
		REGIMEN:	COMUN <input type="checkbox"/> SIMPLIF. <input type="checkbox"/>
INDUSTRIA Y COMERCIO:			
Actividad Económica CIU Principal:	<input style="width: 50%;" type="text"/>	Tarifa:	<input style="width: 50%;" type="text"/>
Autorretener Renta:	<input type="checkbox"/>	Resolución:	<input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
RESOLUCIÓN AUTORIZACIÓN FACTURACIÓN No.:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
INFORMACIÓN ADICIONAL			
Representante Legal:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
C.C.:	<input style="width: 60%;" type="text"/>		Expedido en: <input style="width: 30%;" type="text"/>
Representante Comercial:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
	Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres
C.C.:	<input style="width: 60%;" type="text"/>		Expedido en: <input style="width: 30%;" type="text"/>
pasa respaldos...			

¹² Formato Solicitud de Crédito para clientes propuesto por los investigadores Wuilson Otoniel Ruiz Garzón, Jaime Amulfo Vela Zúñiga

INFORMACIÓN COMERCIAL

REFERENCIAS BANCARIAS

BANCO	SUCURSAL	CIUDAD	NÚMERO DE CUENTA	ANTIGÜEDAD	TELÉFONO

REFERENCIAS COMERCIALES

EMPRESA	TELÉFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ANTIGÜEDAD	MONTO DE CRÉDITO

Anexos:

- * Certificado de Cámara de Comercio o documento equivalente.
- * Estados Financieros a último período fiscal.
- * Copia de la Declaración de Renta último año
- * Copia del Nit
- * Referencia Bancaria
- * Pagaré y Carta de Instrucciones debidamente firmados

Representante Legal

A INDICE DERECHO

Persona Autorizada - Representante Comercial

DATOS PARA SER DILIGENCIADOS POR SF FARMACEUTICA

Código Asignado: _____

Fecha de Ingreso: _____

Clasificación de Cliente: 1 2 3

Cupo de Crédito:

Días de Crédito:

Descuentos Comerciales:

Comercial % Plazo días

Financiero % Plazo días

EJECUTIVO DE NEGOCIOS: _____ CODIGO VENDEDOR

Observaciones Generales:

VoBo.

VoBo.

Directora Técnica y Comercial

Jefe de Cartera

VoBo.

GERENTE

Área Financiera y Administrativa. Debe definir las políticas de descuentos financieros y comerciales, manejo de los recaudos por pago de clientes, requerimientos para el control de resultados como recuperación de cartera y necesidades de recursos de la empresa a corto y largo plazo.

El responsable de cartera debe contar con herramientas del sistema que le permita generar reportes de las facturas por cliente, notas crédito y débito, devoluciones en ventas, edades de cartera, según las políticas y acuerdos de pago acordados previamente con el cliente, esto con el fin de controlar y medir los siguientes indicadores en forma periódica.

Cuadro Indicador Financiero

INDICADOR	FORMA DE MEDICION	INTERPRETACION
RECAUDO DE CARTERA TOTAL	$\frac{\text{CARTERA RECAUDADA}}{\text{CARTERA TOTAL AL INICIO DEL PERÍODO}}$	Este indicador nos muestra la recuperación de cartera, el pago de los clientes, cartera total al inicio de un período específico y puede ser expresado en forma %
SUPERAVIT O DEFICIT DE CAJA	$\frac{\text{RECAUDO DE CARTERA Y OTROS CONCEPTOS}}{\text{TOTAL PAGOS A PROVEEDORES Y TERCEROS}}$	Este indicador nos muestra el cumplimiento de la recuperación de recursos de efectivo para atender obligaciones con acreedores y puede ser expresado en forma nominal y %

Control y mejoramiento de cartera vencida de los clientes. El logro de una recuperación de la cartera en corto plazo es un punto fundamental en la obtención de recursos necesarios para el pago a acreedores y a su vez actuar como un ente de financiamiento de otros clientes, generando fuertes impactos en la operación y desarrollo económico de la empresa.

Como medida de mejoramiento se propone que los responsables de las áreas comerciales y de cartera realicen actividades en conjunto para analizar y autorizar las nuevas ventas con clientes que presentan vencimiento, a través del logro de acuerdos de pago por parte del cliente, aprobación de ventas parciales, o no aprobación de la venta.

Sin embargo, dentro del manejo de la cartera es importante realizar estudios previos del comportamiento de los clientes en cuanto a la rotación de la cartera con el fin de realizar una gestión previa para el logro de los pagos antes de la solicitud de nuevas ventas.

Además de las propuestas anteriormente mencionadas, se considera que las áreas Comercial y Tesorería y Cartera, deben implementar un archivo fuente común de las operaciones y soportes generados por los clientes para la consulta, esto con el fin de contar con soportes físicos que permitan una consulta adicional fuera de la del sistema, lo importante es tener un control de las autorizaciones de ventas, descuentos y devoluciones realizadas por parte de los clientes para determinar la responsabilidad del personal en algún requerimiento específico.

Se considera que el manejo del archivo debe estar a cargo del área de Tesorería y Cartera a razón de que ésta genera nuevas operaciones con los clientes en cuanto a pagos y control de la cartera.

Esquema de proceso para la gestión de cobro, codificación y reporte de pagos de la cartera de clientes.

ÁREA DE CARTERA			
PROCESO PARA GESTIÓN DE COBRO Y PAGOS DE CARTERA DE CLIENTES			
1. PROPÓSITO	Efectuar el cobro y controlar la recuperación de las cuentas por cobrar que superan el plazo establecido para el pago.		
2. ALCANCE	Se inicia con la identificación de los saldos vencidos según los plazos acordados y termina con el pago por parte del cliente a la empresa.		
3. DEFINICIÓN	Cartera: es la actividad de cobro de la cuentas por cobrar.		
4. DESARROLLO			
FASE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	DOCUMENTOS Y REGISTROS
1.	COBRO DE CARTERA <ul style="list-style-type: none"> Establecer el período de cobro de una factura. Establecer el flujo de efectivo estimado mensual y clientes a cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de cartera. Asistente de Tesorería. Director Administrativo y Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Factura. Flujo de caja mensual.
2.	COBRO DE CARTERA <ul style="list-style-type: none"> Imprimir estado de cartera por edades. Realizar reunión el primer día laboral de la semana con el Director Administrativo y Financiero donde se evalúa el estado de cartera y la gestión realizada durante la semana. Se programa a qué clientes se les debe cobrar en la semana. Se procede a cobrar telefónicamente o por carta. Dependiendo del vencimiento y el tipo de cliente se le entrega la cartera al abogado para su respectivo cobro, el cual se realiza de acuerdo a las disposiciones optadas por la administración. Si se logra el pago del cliente se ingresa el dinero mediante un recibo de caja, cancelando las facturas relacionadas y se envía éste a contabilidad teniendo en cuenta que afecte las respectivas cuentas contables. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de cartera. Asistente de Tesorería. Asesor Jurídico. Auxiliar de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de control de la gestión de cobro. Estado de cartera por edades. Cartas de cobro o comunicaciones. Compromisos escritos. Recibos de caja. Flujo de efectivo estimado mensual.
3.	COBRO DE CARTERA <ul style="list-style-type: none"> Verificación de la información registrada en el formato, flujo de estimado mensual. Verificar la rotación de la cartera. Medir indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de rotación de la cartera.
4.	COBRO DE CARTERA <ul style="list-style-type: none"> Enviar comunicación escrita, derecho de petición o informar a la Gerencia sobre los clientes que así lo requieran. Establecer acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Director Administrativo y Financiero. Asistente de cartera. Asesor jurídico. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones al cliente. Documentos inicio de cobro jurídico. Acciones de mejoramiento.

6.3 PROPUESTA ACADEMICA

Aplicación de la Auditoria Operativa.

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario determinar la herramienta teórica que se tomaría como base para la evaluación de los procedimientos administrativos y de control, encontrando que la Auditoria Operativa a demás de ser un mecanismo para la evaluación técnica, se consolida como una herramienta soporte para el desarrollo de la administración.

Es también importante mostrar a la comunidad académica los mecanismos para la aplicación de la Auditoria Operativa como se puede observar en la obtención de información clara sobre las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos a través de la evaluación de los ciclos operacionales mediante la aplicación de cuestionarios de cumplimiento para un sistema de control interno, permitiendo así a los auditores tener una visión más amplia y clara sobre los aspectos más relevantes para la evaluación de los procesos y mecanismos de control objetos de su trabajo.

Modelo para la Evaluación y mejoramiento de los procesos administrativos y de control para pequeñas empresas.

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la planeación, elaboración y desarrollo de éste proyecto, se establecieron una serie de guías que sirven para tener en cuenta en la ejecución de un trabajo de Auditoría Operativa o para el hecho de hacer empresa en Colombia, debido a que lo planteado en este trabajo puede ser aplicado a empresas pequeñas del sector privado que inician operaciones, buscando como mejorar e implementar elementos administrativos que sirvan como soporte de los objetivos inicialmente planteados.

Enfoque de herramientas para la aplicación de auditoría hacia modelos administrativos soportes para la administración y toma de decisiones.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, por lo cual es importante que como profesionales estemos en la capacidad de brindar y dar a conocer como trabajadores, asesores o para la creación de empresas propias, herramientas gerenciales que permitan consolidar estructuras administrativas que permitan medir el desarrollo de la empresa nivel interno y externo.

Es importante reconocer la importancia que tienen en la actualidad la aplicación de herramientas que permitan la aplicación de controles y mecanismos de evaluación de los procesos desarrollados en las empresas, debido a la gran incidencia que tiene la información generada, para la toma de decisiones de la administración en diferentes escenarios como: financiero, recurso humano, control y salvaguarda del patrimonio de la empresa.

Es por estas razones que la aplicación de herramientas de auditoría siempre brindara un modelo importante para la administración, para medir los objetivos propuestos y desarrollo económico y comercial.

7 CONCLUSIONES

El propósito nuestro es actuar como agentes que permita un cambio positivo y, como es nuestra responsabilidad estar a la vanguardia del cambio. El hecho de tratar de convertirnos en Auditores Asesores confiables, que nos permita ser unos evaluadores críticos de los sistemas de información y realizando auditorías sobre las operaciones, y hechos económicos que se van presentando, teniendo en cuenta acontecimientos pasados y que estos a su vez permitan obtener muy buenos resultados en el futuro.

La Auditoría Operativa es muy importante en el seguimiento y vigilancia de los procesos que intervienen en las distintas áreas de una entidad, pues se vale de instrumentos de seguimiento que pueden ser utilizados en cualquier organización buscando como fin una gestión eficaz y eficiente.

El personal encargado del Área y los responsables del control que debe llevarse en cada uno de los procesos, deben verificar y razonar sobre la base de que las soluciones y pasos suministrados en la propuesta son los más razonables para el cumplimiento de las distintas disposiciones y objetivos propuestos por la administración.

Los resultados logrados con este trabajo brindan una visión importante sobre el aporte profesional que podemos brindar como contadores para el desarrollo administrativo y financiero de las empresas, permitiendo así desarrollar diferentes campos de acción en el ámbito laboral y de asesoría para las empresas.

8 BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA; Cámara Farmacéutica.

CEPEDA, A. Auditoría y control interno, Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE IMPUESTOS NACIONALES. Resolución 01095 del 07 de Febrero de 2006, Empresas con Matrícula cancelada o en proceso de liquidación.

INSTITUTO DE SEGUROS SOCIAL. Datos precios y descuentos para compras en canal del sector farmacéutico.

MAS y RAMIÓ. La Auditoría operativa en la práctica, Bogotá, Editorial Alfaomega, 1998. p.28.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL; Política Farmacéutica Nacional – Colombia - ops/oms. Bogotá D.C. 2003.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Sistema general de seguridad social en salud: Decreto 1152, Artículo 3. Bogotá, 1999. 2 p.

PROEXPORT. IX Foro Farmacéutico; “La industria farmacéutica sin fronteras; estudio y demanda del sector farmacéutico, Bogotá diciembre 2002.

ANEXO 1.

Entrevista con el personal del Área de Tesorería Y Cartera

Fecha _____

Nombre del funcionario _____

Cargo _____

Jefe Inmediato (cargo) _____

Actividades principales que realiza (según concepto del entrevistado)

Actividades secundarias que realiza (según concepto del entrevistado)

Responsabilidades asignadas y cual fue la forma de asignación (verbal o escrita) _____

Informes que se presentan, a quien va dirigido y cual cree que es su finalidad

Que tipo de controles realiza para desarrollar la actividades a su cargo (Diferenciar entre las desarrolladas por la persona y las impartidas por un superior)

Que aspectos considera que se deben implementar para el mejoramiento de los procesos administrativos y de control a su cargo. _____

Conoce e identifica las políticas de calidad, Misión, Visión de la Empresa y como cree que su trabajo aporta estas. _____

Como califica los siguientes puntos:

Bueno, Regular, Malo

Ambiente de trabajo _____

Relación con compañeros _____

Herramientas de trabajo _____

Comunicación entre Áreas y con superiores _____