

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DROGUERÍA
FARMADROGAS DE OCCIDENTE EN SANTANDER DE QUILICHAO

ANGELA MERCEDES USSA ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2015

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DROGUERÍA
FARMADROGAS DE OCCIDENTE EN SANTANDER DE QUILICHAO

ANGELA MERCEDES USSA ORTIZ

Proyecto de Grado Modalidad Práctica empresarial
Presentado para optar
El Título de Contador Público

Tutor:
RUTH LOPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2015

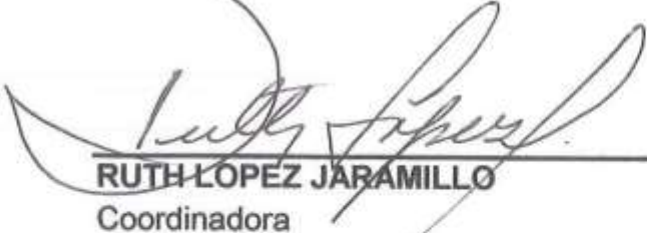
NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Contador Público.



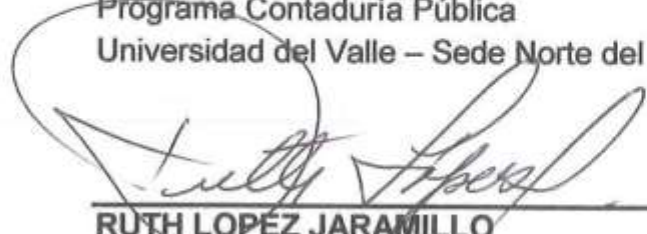
ADOLFO ADRIAN ALVAREZ RODRIGUEZ

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca



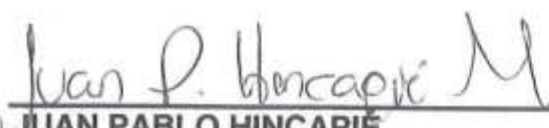
RUTH LOPEZ JARAMILLO

Coordinadora
Programa Contaduría Pública
Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca



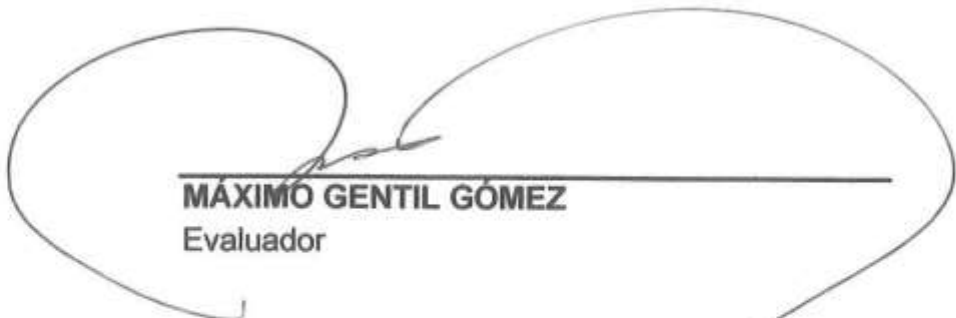
RUTH LOPEZ JARAMILLO

Director Trabajo de Grado



JUAN PABLO HINCAPIÉ

Evaluador



MÁXIMO GENTIL GÓMEZ

Evaluador

Santander de Quilichao, Cauca Mayo 26 de 2015

DEDICATORIA

A DIOS.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES.

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, para ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

A MI HIJO.

Porque eres mi orgullo y mi motivación, libras mi mente de todas las adversidades que se presentan y me impulsas cada día a superarme para ofrecerte siempre lo mejor. No es fácil, eso lo sé pero si no estuvieras tal vez no habría logrado tantas cosas grandes.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.1.1 El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico	12
1.1.2 Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones	12
1.1.3 Control interno es hacer las cosas bien	13
1.1.4 El sistema de control interno. Respuesta al Gobierno Corporativo	13
1.1.5 El futuro del control interno	14
1.1.6 Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización	14
1.1.7 Evolución y práctica del informe de control interno contable	14
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.2.1 Planteamiento del problema	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 MARCO DE REFERENCIA	17
1.5.1 Marco Teórico	17
1.5.1.1 Teoría de sistemas	18
1.5.1.2 Sistema de información contable	18
1.5.1.3 Teoría de la acción administrativa	19
1.5.1.4 Teoría de control	19
1.5.1.5 Conceptos de control	20
1.5.1.6 Definición de control interno	21
1.5.1.7 Componentes del control interno	22
1.5.1.8 Clasificación del control interno	28
1.5.2 Marco Conceptual	29
1.5.3 Marco Contextual	31
1.5.3.1 Matriz DOFA	32
1.5.3.2 Matriz EFE	33

1.5.3.3 Matriz EFI.....	34
1.5.3.4 Matriz MPC	35
1.5.4 Marco Legal.....	37
1.6 METODOLOGÍA.....	38
1.6.1 Tipo de Investigación:.....	38
1.6.1.1 Estudio descriptivo	38
1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.7.1 Método Deductivo:.....	39
1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
1.8.1 Fuentes de Información Primarias.....	39
1.8.2 Fuentes de Información Secundarias:	39
1.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.9.1 Observación	39
1.9.2 Entrevistas.....	40
1.10 FASES DE INVESTIGACIÓN.....	40
1.10.1 Fase 1:	40
1.10.2 Fase 2:	40
1.10.3 Fase 3:	40
1.10.4 Fase 4:	40
1.10.5 Fase 5:	41
CAPÍTULO II.....	42
DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA	
LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	42
2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL	42
2.2. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	43
2.3 COMPONENTES.....	43
2.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	44
2.4.1 Control Contable	44
2.4.2 Control Administrativo u Operativo	46
2.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	47
2.6 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	48
2.7 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL.....	48
2.8 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	49
2.8.1 Objetivos y planes perfectamente definidos	49
2.8.2 Estructura sólida de la organización.....	49
2.8.3 Procedimientos efectivos y documentados	50
2.8.4 Personal competente.....	50
2.8.5 Sistema de revisión de controles y de las operaciones.....	51

2.8.6 Sistema de información útil y periódica	51
2.9 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.....	51
2.10 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	51
2.11 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL.....	53
2.12 REPOSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	54
2.13 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	55
2.13.1 Organización de la Función de Control Interno	56
2.13.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno	56
2.13.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos.....	57
2.13.4 Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno.....	58
CAPÍTULO III.....	59
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS QUE SE LLEVAN EN LAS DROGUERÍAS Y EXAMINAR EL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	59
3.1 FUNCIONES Y MEDIDAS DE CONTROL INTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE EN SANTANDER DE QUILICHAO.....	59
3.1.1 Área de compras:	59
3.1.2 Área de Ventas.....	60
3.1.3 Área de Inventarios (Bodega):.....	61
3.1.4 Información financiera:	61
3.1.5 Área administrativa:.....	62
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE	62
3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE.....	64
3.3.1 El área de compras:	64
3.3.2 El área de ventas	65
3.3.3 El área de inventarios (Bodega)	66
3.3.4 Información financiera	68
3.3.5 El área administrativa.....	69
CAPÍTULO IV	71
PROPUESTA DE SEPARACIÓN DE LAS FUNCIONES Y UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES	71
4.1 CONCEPTO DE MANUAL PARA LA DROGUERIA FARMADROGAS DE OCCIDENTE	71

4.2 PASOS PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL PARA LA DROGUERIA FARMADROGAS DE OCCIDENTE	71
4.2.1 Planeación del manual	72
4.2.2 Investigación	73
4.2.3 Análisis	74
4.3 CONTENIDO DE LOS MANUALES	76
4.3.1 Presentación	76
4.3.2 Definición y propósito	76
4.3.3 Objetivos	77
4.3.4 Campo de aplicación	77
4.3.5 Símbolos	77
4.3.6 Procedimientos y flujo gramas	77
4.3.7 Catálogo de cuentas.....	78
4.3.8 Descripción contable	79
4.3.9 Estados financieros	79
4.4 DIFERENTES TIPOS DE MANUALES.....	79
4.4.1 Manuales administrativos	79
5 CONCLUSIONES	137
6 RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS.....	142

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz DOFA de Farmadrogas de Occidente	33
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Farmadrogas de Occidente	34
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Farmadrogas de Occidente	35
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Farmadrogas de Occidente	36
Tabla 5. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Presupuesto)	82
Tabla 6. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Cargo Gerente)	86
Tabla 7. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Administrador de Droguería)	88
Tabla 8. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Vendedor)	91
Tabla 9. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Cajero)	93
Tabla 10. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Jefe de Bodega)	96
Tabla 11. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Mensajero)	99
Tabla 12. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Contador General)	101
Tabla 13. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Auxiliar Contable)	104
Tabla 14. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Encargado de Compras)	107
Tabla 15. Farmadrogas de Occidente. Manual de Normas y Procedimientos	110
Tabla 16. Farmadrogas de Occidente. Simbología Aplicada	112
Tabla 17. Farmadrogas de Occidente. Selección de Proveedor	114
Tabla 18. Farmadrogas de Occidente. Flujoograma 1	115
Tabla 19. Farmadrogas de Occidente. Proceso de Compras	116
Tabla 20. Farmadrogas de Occidente. Flujoograma 2	117
Tabla 21. Farmadrogas de Occidente. Proceso de Ventas	118
Tabla 22. Farmadrogas de Occidente. Flujoograma 3	120
Tabla 23. Farmadrogas de Occidente. Proceso Bodega	121
Tabla 24. Farmadrogas de Occidente. Flujoograma 4	122
Tabla 25. Farmadrogas de Occidente. Manual Contable	124
Tabla 26. Farmadrogas de Occidente. Políticas Contables	125

Tabla 27. Farmadrogas de Occidente. Uso del Manual Contable.....	126
Tabla 28. Farmadrogas de Occidente. Catálogo de Cuentas.	128
Tabla 29. Farmadrogas de Occidente. Instructivo, Manual Contable.	135

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Figura 1. Control Interno y fraudes. 2006	23
Figura 2. Organigrama de Farmadrogas de Occidente.....	32
Figura 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	85

INTRODUCCIÓN

La sociedad, la tecnología, el entorno sufren diferentes cambios, unos buenos y otros malos pero las organizaciones siempre deben ir a la vanguardia de lo que les beneficie y las convierta cada vez más en empresas competitivas dentro de su mercado.

El control interno es una herramienta de muy fácil acceso para las organizaciones que deseen tener claridad sobre todos sus procesos, y saber en qué están invirtiendo o gastando el dinero que les queda del producido de la actividad económica a la que se dedica, además de que es un campo de la contabilidad que ha venido tomando fuerza en los últimos tiempos ya que brinda la posibilidad de tener un control sobre toda la organización y por consiguiente sobre las acciones de sus empleados.

En este trabajo se estudia una empresa específica que es la Droguería Farmadrogas de Occidente que ha sufrido cambios dentro de su organización pero que con esos cambios su dueño ha visto la necesidad de organizarla de una manera más adecuada, se plasma la situación actual de la empresa en toda su parte operativa y financiera, se observa su entorno y todo lo que posiblemente la afecte, pero también se pretende diseñar una posible solución que ayuda a un mejor manejo de los recursos, y hacer más efectivos y eficaces en los procesos, además de que le ayuda con la toma de decisiones acerca del futuro de la organización o hacia donde el dueño la quiera llevar.

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

Para la investigación y el diseño que se quiere realizar es necesario profundizar sobre temas relacionados con los sistemas de control interno. Por este motivo se escogieron los siguientes artículos:

1.1.1 El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico.¹

Los autores presentan una propuesta de un modelo y procedimiento para la implantación del ambiente de control, componente básico del sistema de control interno, manifiestan que el control humano es de suma importancia para la dirección de cualquier proceso dentro de la organización, ya que promueve el autocontrol de las personas.

Debido a que el control interno es una parte muy importante de toda organización se debe tener en cuenta este artículo porque habla sobre como el capital humano de la organización puede ayudar a la optimización del manejo del control interno mediante el autocontrol, constituyendo éste la base principal del componente.

1.1.2 Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones.²

El autor manifiesta que abordar la ética profesional del contador público como factor fundamental del control interno dentro de las organizaciones es fundamental dentro de una organización, pretende analizar los códigos de conducta tanto del profesional de la contaduría, como de la organización y los valores de individuales del contador.

La Ética dentro de una organización es un factor muy importante, ya que en una área como es la contaduría pública el contador debe velar por que todos los procesos y procedimientos que se hagan dentro de esta sean éticos y vallan por la vía de la legalidad y de lo que así está estipulado, el diseño de un sistema de control interno requiere de un personal que tenga claro todos estos conceptos.

¹ NIEVES JULBE, Any Flor, VELAZQUEZ SALDIVAR, Reinaldo, El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico.

² GONZALEZ, María, Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones, En: Revista Faces, Vol. 19, N° 2

1.1.3 Control interno es hacer las cosas bien. ³

Lo que el autor manifiesta en este artículo es que los diferentes enfoques administrativos no excluyen su buena educación con el fin de facilitar mecanismos de acción, a través de los cuales todo funcionario de una entidad pública o privada se desempeña con eficiencia y eficacia, y obtener así economía en la utilización de los recursos, mejoramiento continuo en todas las actividades, calidad en todos los resultados por lograr, y el propósito de realizar todas las labores de la autogestión.

El control interno es un plan de organización y un conjunto de métodos que ayudan a que esta cumpla con sus metas propuestas, haciendo que los empleados trabajen con eficiencia y eficacia, debe brindarle a sus empleados un lugar organizado y con apoyo logístico de tipo administrativo para que sienta que está en una organización ágil, flexible y acorde con el mundo moderno del cual se rodea; el control interno proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas es por eso que este artículo es de gran ayuda para la investigación.

1.1.4 El sistema de control interno. Respuesta al Gobierno Corporativo.⁴

El texto dice que los acontecimientos recientes obligan a repasar e insistir en la importancia y necesidad de contar con un adecuado control interno, en cualquier organización que desee sobrevivir a un entorno vigoroso, difícil y turbulento como el de hoy en día.

Este artículo sirve para la investigación porque hace un recuento de lo que es un control interno, de los objetivos que este tiene, además de que explica de que todo el personal de la organización es responsable y debe participar en el sistema de control interno, ya que éste los guía y provee con una base para la rendición de cuentas, además hace una relación entre el Gobierno corporativo ya que ambos tienen en común que buscan mediante mecanismos alcanzar la misión y los objetivos estratégicos de la organización, que ambos son necesarios para asegurar el procesamiento completo de la organización. La administración adecuada de los riesgos ayuda con la buena toma de decisiones de la organización por parte de la alta gerencia.

³ ARCILA ARRAQUE, Luis Alberto. Control interno es hacer las cosas bien. En: Revista Universidad EAFIT. N° 90. Pág. 49-53.

⁴ GUTIERREZ CALDERON, Ricardo. El sistema de control interno. Respuesta al Gobierno Corporativo. En: Ejecutivos de finanzas. El poder de los negocios. 2009. Pág. 26-31.

1.1.5 El futuro del control interno. ⁵

El texto manifiesta un análisis de los diversos aspectos que en un conjunto ayudan a tener una visión más clara del futuro del control interno en las empresas.

Comenta la ampliación de la evaluación de riesgos, ampliación del cumplimiento de las disciplinas a las áreas que no sean riesgos financieros y ampliación del alcance para mejorar el control y los procesos.

El aprovechamiento de los esfuerzos existentes de control interno es una buena opción para las empresas que buscan el mejoramiento de su desempeño, por eso se le hacen recomendaciones para el diseño futuro sus controles internos, y que se deben contar con personas bien capacitadas para hacerles seguimiento a estos controles es por eso que este artículo es de ayuda para la investigación.

1.1.6 Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. ⁶

Lo que el autor manifiesta es un análisis de los factores que inciden en el control interno de una organización y que obtuvo como resultado que las organizaciones no lo diseñan bajo la óptica de sistema y no toman en cuenta los factores recomendados por el informe COSO, lo que hacen es un énfasis en ciertas partes operativas de la organización y no ven el sistema de control interno de forma integral.

El sistema de control interno es una herramienta que si se toma en forma integral en la organización permite el buen desarrollo de las metas que esta tenga, es importante este artículo en la investigación porque muestra como la mayoría de las organizaciones no implementan de forma completa los sistemas de control interno en la organización sino que solo lo hacen en determinadas áreas de esta.

1.1.7 Evolución y práctica del informe de control interno contable. ⁷

El autor se centra en el informe, en sus características y atributos, destacando las áreas que se consideran de mayor riesgo, con qué técnicas y procedimientos cuenta el auditor para identificar las debilidades del sistema de control interno.

⁵ CRUZ CRUZ, Edgar. El futuro del control interno. En: Ejecutivos de fianzas. El poder de los negocios. 2009. Pág. 44-47.

⁶ VILORIA, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES. 2005. Año 8. N° 11. Pág. 87-92.

⁷ TANARRO NEMIÑA, Fernando. Evolución y práctica del informe de control interno contable. En: técnica Contable. 2003. N° 658. Pág. 18-26.

El informe de control interno en las organizaciones es muy importante e imprescindible permite conocer que tan integral, eficaz y eficiente es el sistema de control interno que se está llevando, al igual que a la identificación de aquellos procesos que no están funcionando bien o no se están llevando de la forma en que estableció es por eso que este artículo es de ayuda para la investigación.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema:

El control interno es una herramienta de gran valor dentro de las organizaciones porque ayuda con el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la empresa, incluye además el buen manejo de la eficiencia y eficacia de los recursos que maneja volviéndola más competitiva, integra todos los procesos que se llevan en la organización como también de que todos los trabajadores interactúame con este.

En los últimos tiempos el Control Interno ha ido adquiriendo mucha importancia, debido a las causas de numerosos problemas provocados por su ineficiencia; y se ha hecho necesario que todas las empresas, asuman de forma efectiva una responsabilidad, que hasta ahora sólo está en manos de los propios gerentes de las empresas, por lo que es necesario que todos los miembros de los Consejos de Administración, junto con todo el personal de la empresa, tengan claro en que consiste el control interno, para que pueda actuar y sean capaces de dejar sentir su presencia en el control y dirección de la organización.⁸

Farmadrogas de Occidente es una empresa ubicada en la zona comercial de Santander de Quilichao, prestando servicios farmacéuticos, ésta pasó de un dueño a otro; este último fusionó la droguería con otras tres también de su propiedad, manejan un pequeño control en cuanto a los procesos para el recaudo de las ventas diarias, del inventario y de la contabilidad, pero para estos y los otros procesos que realizan en las droguería no se tienen establecidos procedimientos y controles claros para cada uno, de igual forma tampoco se tienen asignadas personas para cada una de las actividades, es por eso que es importante diseñar un sistema de control interno para esta empresa, porque aunque el dueño tiene gran conocimiento del negocio y este es prospero se deben hacer mejor uso de los recursos que se tienen, ayudándole a tener una idea más clara de hacia dónde va y que él piense y se proyecte hasta dónde quiere llegar con el negocio.

⁸ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 4

Los acontecimientos recientes obligan a repasar e insistir en la importancia y necesidad de contar con un adecuado control interno, en cualquier organización que desee sobrevivir a un entorno vigoroso, difícil y turbulento como el de hoy en día, teniendo en cuenta que Santander de Quilichao es un municipio grande y por su ubicación geográfica favorece el futuro de un negocio como estos, ya que llegan personas de los corregimientos o demás municipios cercanos, que no cuentan con toda el área comercial con la que cuenta este municipio.

Es por eso que existe el interés en diseñar y aplicar un sistema de control de interno, que le permita adecuar la estructura organizacional a su tamaño, objetivos y tipo de actividad, para que puede desarrollar su actividad comercial de forma adecuada, ya que queda definido las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales por donde fluye la información.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar un sistema de control interno para la Droguería Farmadrogas de Occidente en Santander de Quilichao.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Definir cuáles son los procedimientos que se deben seguir para la elaboración de un sistema de control interno
- Describir los procesos operativos que se llevan en las droguerías y examinar el entorno interno y externo para realizar un diagnóstico interno de la empresa.
- Hacer una separación de las funciones y realizar un Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y contables.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados, el diseño de un sistema de control interno para la Droguería Farmadrogas de Occidente en Santander de Quilichao contribuirá a organizar de una forma más adecuada el manejo de los procesos que se realizan en la actividad diaria, además de establecer los procedimientos que los trabajadores debe ejecutar como parte del negocio, todo esto para ayudar a tener una visión clara de hacia dónde va el negocio y hasta dónde se quiere que llegue.

El control interno es la base para todas las empresas, pues no se puede esperar que un negocio prospere cuando no se tiene ni idea en que se está gastando el dinero generado por las ventas que se hacen, ni tampoco se puede pensar en un futuro o en que invertir, pues no se sabe qué frutos está dando el desarrollo de la actividad económica de este, la aplicación de los conceptos básicos y la teoría sobre control interno ayudan a mejorar las actividades que se llevan a cabo en el negocio y a incentivar al desarrollo de sistemas como este.

Desde una perspectiva profesional la propuesta de diseñar un sistema de control interno como una herramienta para el buen manejo de los recursos del negocio y contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de la Droguería Farmadrogas de Occidente en Santander de Quilichao, intenta fortalecer un campo más de la Contaduría Pública y que con el pasar del tiempo se ha convertido en una herramienta muy útil en cuanto a la forma de hacer estrategias para que el negocio alcance sus metas. El mejoramiento y desarrollo de la sociedad está ligado a este campo de la profesión contable ya que contribuye a la terminación o el desarrollo de controles cada vez mayores, debido a que un sistema de estos no solo contribuye en forma positiva al dueño del negocio, sino también a sus empleados quienes van a tener que ser parte integral de todos los procesos del negocio.

Al realizar una buena investigación se pondrá en alto el nombre y la imagen de la Universidad porque muestra el trabajo que se ha realizado con los estudiantes, además de que quedará como una ayuda o referencia de otros posibles trabajos de grado.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Las empresas buscan como objetivo primordial ganar utilidad, pero esto no sólo se hace vendiendo, sino también manejando unos buenos procedimientos de control interno ya que de esta manera se establecen reglas que se deben cumplir para la realización de los procesos operativos de la organización, brindando así un mayor control y una forma más fácil de tener información de forma organizada y clara para la toma de decisiones, además que sirve para la eficiencia y eficacia de la organización como también en donde está, hacia dónde va y hasta dónde quiere llegar.

1.5.1.1 Teoría de sistemas⁹: la teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

En la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente, permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

• **Apreciación crítica de la Teoría de Sistemas¹⁰:**

De todas las teorías, la TS es la menos criticada, ya que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis más profundo. Sin embargo una apreciación crítica de la TS, lleva a los siguientes aspectos:

Confrontación entre teorías de sistema abierto y sistema cerrado:

Hay varias implicaciones críticas entre distinguir un sistema abierto y uno cerrado desde el punto de vistas administrativo, están las siguientes del sistema abierto:

La naturaleza dinámica del ambiente está en conflicto con la tendencia estática de la organización. Está constituida para autoperpetuarse en lugar de cambiar de acuerdo a las transformaciones del ambiente.

Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir sino responde adaptándose al entorno.

Un sistema abierto necesita garantizar la absorción de sus productos por el ambiente.

Para garantizar su viabilidad, debe ofrecer al ambiente productos por él necesitado, para crearle la necesidad de tales productos.

El sistema necesita, de constante y depurada información del ambiente. Para el sistema es indispensable una retroalimentación constante, depurada y rápida.

1.5.1.2 Sistema de información contable: un soporte de esencial prioridad para toda organización en la toma de decisiones es un riguroso y efectivo Sistema de información contable, el autor Edilberto Montaña lo define como “la combinación de personal, registros y procedimientos que usa un negocio para cumplir con sus

⁹ URBAN Antonio Edison, “Teoría de Sistemas”. {En línea}. {Febrero de 2015}. Disponible en: [file:///C:/Users/Angelitus/Downloads/Conceitos-AbordagemGeral%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Angelitus/Downloads/Conceitos-AbordagemGeral%20(1).pdf).

¹⁰ Ibidem.

necesidades rutinarias de información financiera. Para administrar y evaluar una empresa es importante tener una comprensión básica de los sistemas de contabilidad”¹¹.

Otra definición presentada por el autor Diego Delgadillo es:

*el sistema de información contable denominado también área, sección, departamento, división o gerencia de contabilidad, es un segmento de la empresa en el cual se desarrollan procesos y actividades especiales por la cual, agrupa a personas, recursos con la función de manejar la información que generan sus transacciones, actividades y hechos económicos, a fin de producir y revelar información de carácter contable-financiero que sea confiable y útil, de manera que los responsables de la administración dispongan de ella oportunamente para las decisiones sobre el manejo de los recursos y operaciones*¹².

1.5.1.3 Teoría de la acción administrativa:

Desarrollada por Henry Fayol, plantea que en la organización se presenta una serie de principios como¹³:

- División del trabajo
- Líneas de autoridad
- Unidad de mando
- Subordinación
- Remuneración
- Equidad

En esta teoría la organización es vista como un sistema cerrado, aislado de su entorno, su preocupación se centra en la forma de la organización. Fayol sistematizó el trabajo gerencial en varias etapas: planear, organizar, ejecutar y controlar, en este enfoque la función del gerente se dirige hacia el interior de la organización y a espaldas del entorno.

1.5.1.4 Teoría de control: según Jairo Amaya Amaya en su libro Gerencia Planeación & Estrategia¹⁴, el control ha sido definido bajo dos grandes

¹¹ MONTAÑO, Edilberto. Contabilidad y Legislación. Control, valuación y revelaciones. 3da. Edición actualizada 2011. Pág. 59.

¹² DELGADILLO R. Diego. El sistema de la Información Contable. Fundamentos y marco de referencia para su administración. 2001. Pág. 17.

¹³ NARVAEZ Jorge Luis, “Teoría Administrativa”. {En línea}. {Febrero de 2015}. Disponible en: (http://www.gestuniv.com.ar/biblioteca/programa_iglu/teoria_administrativa.pdf).

perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control es la verificación después de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no solo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientado a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Todo esto hace énfasis en factores sociales y culturales en el contexto institucional ya que parte de que es el comportamiento individual el que al final define la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir el control se entiende como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.¹⁵

1.5.1.5 Conceptos de control: el sistema de control interno de la empresa forma parte integral del sistema de control de gestión en el artículo Evolución y práctica del informe de control interno contable que lo define como "... un sistema integrado y coordinado de controles financieros, contables, administrativos y de todo orden..."¹⁶

Para Simons, el sistema de control puede ser comprendido como "el conjunto formal de rutinas y procedimientos basados en la información gerencial utilizada para mantener o alterar patrones en actividades organizativas"¹⁷, entiende como rutinas y procedimientos formales a los planes, presupuestos y sistemas para supervisar el mercado. Estas rutinas y procedimientos deben ser elaboradas con base en el conocimiento del entorno, posibilitado por las informaciones, en que los subordinados deben buscar las oportunidades.

¹⁴AMAYA Jairo, "Gerencia Planeación & Estrategia". {En línea}. {Noviembre 2014}. Disponible en: (<http://jairoamaya.com/index.php/inicio/libros/libro-gerencia-planeacion-estrategia-cd>). Pág. 135.

¹⁵AMAYA Jairo, "Gerencia Planeación & Estrategia". {En línea}. {Noviembre 2014}. Disponible en: (<http://jairoamaya.com/index.php/inicio/libros/libro-gerencia-planeacion-estrategia-cd>). Pág. 135

¹⁶ TANARRO NEMIÑA. Fernando. Evolución y práctica del informe de control interno contable. En: Técnica contable. 2003. N° 658. Págs. 18 - 26

¹⁷ DAMIAO DA SILVA Eduardo, "Del control de gestión hacia el control estratégico". {En línea}. {Enero de 2014}. Disponible en:

(http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/ESO/2001_ESO7.pdf).

Otros autores estudiosos del tema definen el control así:

Henry Fayol¹⁸: el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

George R. Terry. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.¹⁹

Para Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet el control es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar objetivos.²⁰

En cambio para Chiavenato Adalberto es una función administrativa, la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y la toma de acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.²¹

1.5.1.6 Definición de control interno: el sistema de control interno de la empresa forma parte integral del sistema de control de gestión, por eso varios autores han dado diferentes definiciones como:

El control interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas... un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas²²

"Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los

¹⁸ ZALVATIERRA ZAPATA Roberto Ingemar, "Cuadro de mando integral (CMI), elaboración del plan institucional de mediano plazo y su relación con el programa operativo anual y el presupuesto aplicado al servicio nacional de geología y técnico de minas de Bolivia". {En línea}. {Enero de 2014}. Disponible en: (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Control%20de%20gestion.htm>). Enero de 2014.

¹⁹ Ibídem.

²⁰ Ibídem.

²¹ Ibídem.

²² INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS CERTIFICADOS. "Control Interno". {En línea}. {Septiembre de 2014}. Disponible en: (www.eumed.net/libros/2010d/796/Fundamentacion%20Teorica.htm).

activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable”²³

En 1992 el informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

“El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas”²⁴

El informe destaca que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de complejos mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos.

1.5.1.7 Componentes del control interno: se identifican cinco componentes de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa, los mismos que están integrados en el proceso de dirección, los cuales son:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación
5. Supervisión o Monitoreo.

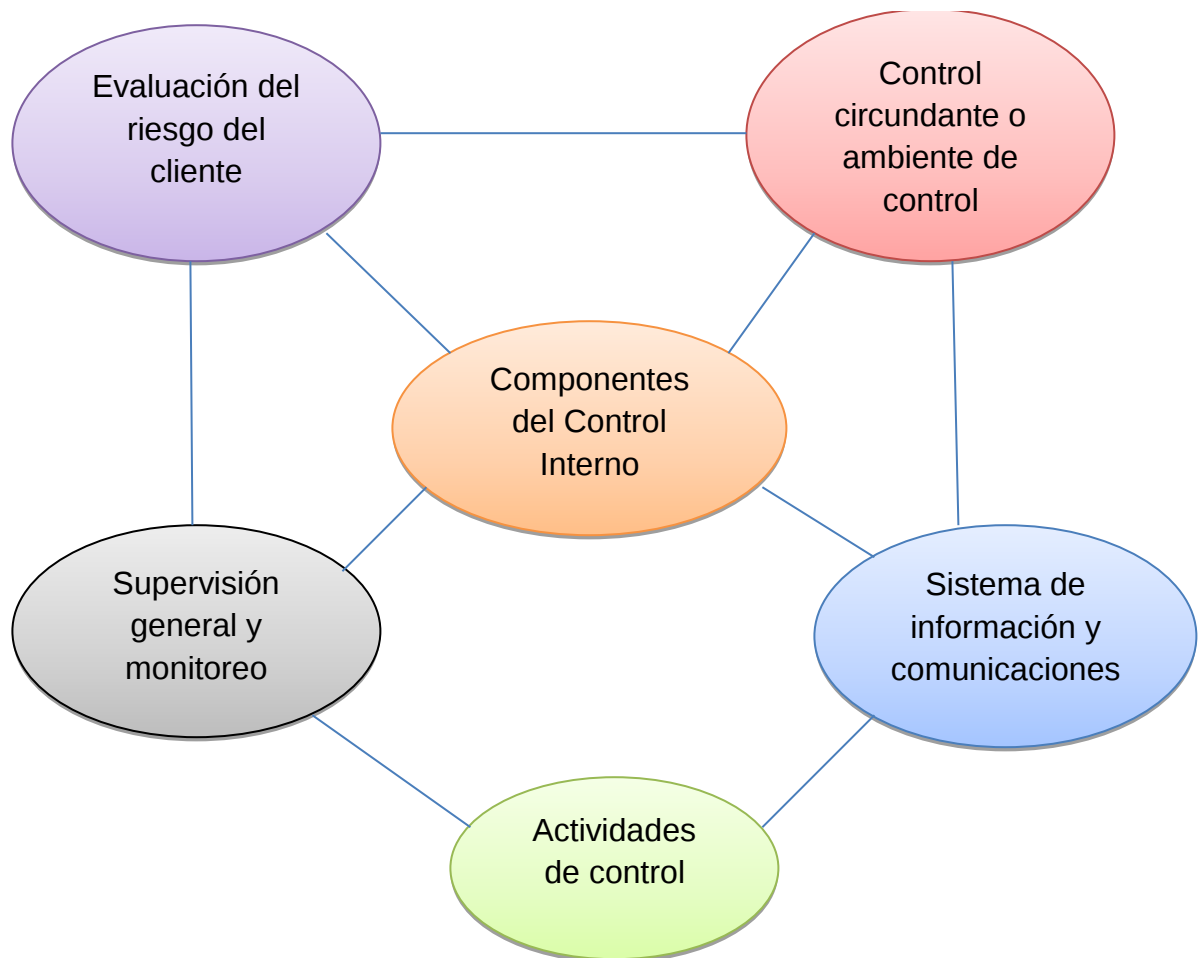
“El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes”.²⁵

²³ EL CONTROL INTERNO. {En línea}. {Septiembre de 2014}. Disponible en: (<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>).

²⁴ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 1.

²⁵ ESTUPIÑAN GAITAN. Rodrigo. Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Segunda edición. Ecoe ediciones. Colombia. 2006. Pág. 26.

Figura 1. Control Interno y fraudes. 2006



Fuente: Rodrigo Estupiñán.

1. El entorno de control²⁶: el informe COSO señala que el entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y constituye la base de todos los demás componentes del control interno, englobando todos aquellos factores de contingencia que inciden sobre la estructura de las actividades de la organización, en el establecimiento de objetivos y en el resto de los componentes del sistema. Se atribuye la importancia a factores tales como la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

²⁶ COPERS & LYBRAND S.A. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Pág. 27.

La inclusión del entorno de control constituye un avance importante, al reconocer explicativamente la importancia de un conjunto de factores; por otra parte muchos de los factores incluidos en el entorno pueden quedar catalogados como aparte de la cultura organizativa. El modelo COSO propugna el desarrollo de mecanismos formales de control, tomando la evaluación de riesgos como punto básico de orientación, es decir, todos los riesgos significativos que no puedan ser cubiertos con un adecuado entorno de control deben ser controlados mediante mecanismos formales.²⁷

Los elementos del entorno de control interno son integridad y ética; un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles, es esencial para el bienestar de la organización, sus componentes y el público en general.²⁸

2.Evaluación de riesgos²⁹: el segundo componente importante en donde la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos. El proceso de evaluación del riesgo de auditoría por parte del auditor, sin embargo, el alcance de la evaluación del riesgo de gerencia es más completo, en el sentido que comprenda la consideración de factores que afectan todos los objetivos de la organización.

La entidad debe hacerle frente a los riesgos, tanto de origen interno como de origen externo, por lo que deben identificar y analizar los factores que afectan la consecución de sus objetivos y sobre la base de dicho análisis, determinar las forma en que los riesgos deben ser gestionados, así como establecer mecanismos que reduzcan los riesgos asociados con el cambio.³⁰

La identificación y evaluación de riesgos es generalmente un proceso que queda integrado dentro de la planificación estratégica, pues una vez se analiza el entorno interno y externo de una organización es posible desarrollar sus objetivos generales y específicos, así como las acciones estratégicas y operativas que permitan la consecución de la misión institucional. En cuanto a esto el informe COSO sugiere que el control interno se centre exclusivamente en las actividades de diagnóstico, sin perjuicio de que las mismas queden integradas y debidamente

²⁷ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 14.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ COPERS & LYBRAND S.A. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Pág. 42.

³⁰ *Ibidem*.

acopladas en el proceso de formulación de objetivos y en el desarrollo de acciones correctoras.

El COSO limita la dimensión del control interno, al integrar en el mismo únicamente las actividades que se dirigen a identificar y evaluar los riesgos de la organización, así como los mecanismos establecidos en la gestión del cambio.

Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir, debe estar preparada y capacitada para determinar cuántos y que tipos de riesgos es prudente aceptar y mantenerlos dentro de unos niveles adecuados. Los objetivos de control deben ser específicos, adecuados, complementarios, razonables, integrados y vinculados a los objetivos globales de la administración, que no solo deben ser consistentes con las capacidades y posibilidades de la entidad, sino también con los objetivos de sus dependencias y funciones.

El análisis de riesgo no es un ejercicio teórico. Equivale a la identificación de todos los procesos claves de la entidad, las condiciones cambiantes, el establecimiento de la responsabilidad, y la efectiva toma de acciones necesarias.

Para la identificación y análisis de riesgos debe incluirse la estimación de su importancia y trascendencia, una evaluación de la probabilidad y frecuencia y una definición del modo como deberán manejarse.³¹

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y adecuada a través de la realización de procedimientos de cumplimiento y sustantivos, que le permitan sacar conclusiones razonables sobre las cuales pueden basar su opinión sobre la información financiera. Al formarse dicha opinión, el auditor normalmente no examina toda la información puesta su disposición debido a que puede concluir acerca de la cuenta de un saldo, clase de transacciones o un control mediante procedimientos no estadísticos o de muestreo estadístico.³²

La administración de riegos es una actividad que debe revisarse de forma continua y exige a la dirección una permanente alerta para detectar las circunstancias que modifican el entorno y, por consiguiente, los nuevos riesgos a los que se enfrentan.

³¹ MANTILLA, Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 35.

³² *Ibíd.* pág. 36.

3.Las actividades de control³³: desde una perspectiva operativa³⁴, el informe COSO sugiere que deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que permitan razonablemente afrontar los riesgos asociados a cada uno de los objetivos. A este respecto, las actividades de control se traducen en políticas y procedimientos que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar riesgos. Se refleja en esta definición la perspectiva funcionalista generalmente utilizada por los auditores, en la que su actuación recae sobre los medios establecidos (sistemas, procesos, iniciativas, técnicas, programas, proyectos) para el logro de los objetivos del control interno.³⁵

El control interno es un mecanismo integrador del proceso de gestión. Son posibles mecanismos de control como: segregación de funciones, análisis realizados por la dirección, controles físicos, mecanismos de seguimiento del proceso de información (acciones correctivas), gestión de funciones de actividad e indicadores de rendimiento.³⁶

4.Controles de los Sistemas de Información (SI)³⁷: se distinguen los programados de los generales. Entre estos se incluyen:

- Seguridad física de los equipos y la información (programas de emergencia)
- Controles de acceso.
- Controles sobre el software.
- Controles de operaciones del proceso de datos.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.
- Controles de las aplicaciones.³⁸

5.Información y comunicación: si bien el término sistemas de información se puede utilizar para denominar el procesamiento de datos generados internamente en la organización relativos a las transacciones y operaciones internas, el informe COSO sugiere un sentido más amplio del término, al considerar que engloba el conjunto de procedimientos que cuando se ejecutan, proporcionan información para la toma de decisiones y control de la organización. De esta forma, se resalta el valor de la información, más allá de su tradicional aspecto operativo, asumiendo

³³ COPERS & LYBRAND S.A. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Pág. 66.

³⁴ DELOITTE. Control interno efectivo. Editorial Planeta. 2009. Pág. 78.

³⁵ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 47.

³⁶ Ibid. 48.

³⁷ COPERS & LYBRAND S.A. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Pág. 80.

³⁸ DELOITTE. Control interno efectivo. Editorial Planeta. 2009. Pág. 78.

una orientación estratégica en la que quedan integrados la planificación, el diseño y la implantación de sistemas de información.

La información adquiere su razón de ser en la medida que permite a las personas cumplir con sus responsabilidades. Los flujos de información (verticales, horizontales o transversales; formales o informales) se recogen de fuentes internas o externas y se comunican a destinatarios tanto internos como externos.

Se designa como Sistemas de Información (S.I.) al procesamiento interno de los datos relativos a transacciones y actividades operativas. Cada entidad debe valorar sus necesidades de S. I. en función de sus objetivos, atendiendo a su contenido, tiempo, actualidad y accesibilidad.³⁹

En cuanto a la comunicación la dirección establece los canales adecuados para que la comunicación llegue con claridad a sus destinatarios. Es preciso mantener canales independientes que actúen como mecanismos de seguridad. Existen multitud de mecanismos posibles (formales e informales) para comunicar incidencias, problemas, ideas, sugerencias, etc., mejorando la flexibilidad y adaptabilidad de la organización. Se transmiten pautas de comportamiento esperado, reglas del juego (incluyendo actuación decidida y sancionadora, si es preciso). La dirección ha de establecer canales de comunicación abiertos con el exterior (clientes, bancos, etc.) y con el concejo de administración, así como con determinados elementos externos como auditores, asesores legales, etc.⁴⁰

Evidentemente todo el proceso ha de ser evaluado al objeto de que el sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Dicho seguimiento puede tomar la forma de actividades de supervisión mediante evaluaciones continuas, periódicas o una combinación de ambas. La supervisión continua se inscribe en el marco de actividades corrientes y comprende unos controles regulares realizados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.⁴¹

Se recomienda que el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales y periódicas se determinen principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de supervisión continuada, centrando, en todo caso, su atención

³⁹ Ibíd. pág. 79.

⁴⁰ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 59.

⁴¹ MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998. Pág. 61.

en cada uno de los componentes del sistema de control interno afecto a todas las actividades importantes y en orden a la categoría de los objetivos en la que la supervisión se enfoque.⁴²

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y que tiene capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones recurrentes y específicas.

1.5.1.8 Clasificación del control interno: el alcance del control interno en el año de 1958 se dividió en dos áreas, que son los controles contables y los controles administrativos.

La diferencia entre uno y otro radica en su origen, ya que mientras el administrativo se basa en el organigrama, procedimientos y funcionamiento general de la empresa, el contable es relativo a la realidad económica y financiera de la empresa.

➤ **Control interno administrativo:** se refiere al plan de organización de las actividades de la empresa como: organigrama, líneas de responsabilidad, métodos encaminados a promover la eficiencia, sistemas de autorización entre otros. Así mismo se refiere al sistema de movimientos de documentos, requisitos formales.

*El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto partida para establecer el control contable de las operaciones.*⁴³

En el control interno administrativo se toma en cuenta los controles diseñados, para mejorar la eficiencia operacional. No está limitado únicamente al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

⁴² Ibídem.

⁴³ CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO. Disponible: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarf86.html>). Septiembre de 2014.

➤ **Control interno contable:** se refiere básicamente a los procedimientos que se establecen con respecto a la actividad de contabilidad, tales como, clasificador de cuentas y contenido de las mismas, estados financieros, registros y submayores, documentos para captar la información, etc.⁴⁴.

1.5.2 Marco Conceptual

Administración de riesgos: se considera como un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) limitados, busca los siguientes objetivos: en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos a que está expuesta, y en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

Auditoría: revisión de la contabilidad de una empresa, de una sociedad, etc., realizada por un auditor.⁴⁵

Concordancia: conformidad de una cosa con otra. Los papeles de trabajo deben demostrar que el trabajo o examen se ha efectuado en concordancia con la normas de auditoria.⁴⁶

Control: comprobación, intervención o inspección de las operaciones de una organización.⁴⁷

Control administrativo u operativo: está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.⁴⁸

Control contable: comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.⁴⁹

⁴⁴ Ibídem.

⁴⁵ OP. Cit, pág. 80.

⁴⁶ Ibíd. pág. 80.

⁴⁷ Ibíd. Pág. 81.

⁴⁸ Ibíd. pág. 82.

⁴⁹ Ibíd. pág. 84.

Control gerencial: está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.⁵⁰

Control interno: es un proceso o medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo. El proceso se efectúa por medio de individuos, no solamente a partir de manuales de políticas, documentos y formas; el control interno no puede proporcionar en forma realista, seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de una organización. La seguridad razonable reconoce que el costo del control interno de una organización no debe exceder los beneficios que se espera obtener.⁵¹

COSO: Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); establece una definición común del control interno para atender las necesidades de las diferentes partes; proporciona una norma para que los negocios y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control y determinar la forma de mejorarlos.⁵²

Eficiencia: logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Es una característica que debe tener toda organización y a la cual debe contribuir el auditor. El sistema de control interno y la auditoría interna deben ser una garantía en el logro de los resultados previstos.

Evaluación: valoración del sistema de control interno para conocer su grado de desarrollo, operatividad y eficacia.

Políticas: orientaciones y directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Riesgo: es la probabilidad de que una situación a la que nos hemos expuesto tenga un resultado indeseable; sin embargo, se considera que el riesgo no tiene que ser un destino, sino una opción, una alternativa.

Supervisión: ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

⁵⁰ Ibíd. pág. 86.

⁵¹ Ibíd. pág. 90.

⁵² MANTILLA. Samuel Alberto. Traductor. Control Interno estructura Conceptual Integrada. 2da edición. Ecoe Ediciones. 1998.

1.5.3 Marco Contextual

Farmadrogas de Occidente es un grupo conformado por cuatro droguerías ubicadas todas en diferentes puntos del municipio de Santander de Quilichao al norte del departamento del Cauca, 97 km al norte de Popayán y 45 km al sur de Santiago de Cali, sus límites son: al Norte con los municipios de Villa Rica y Jamundí, al occidente con el municipio de Buenos Aires, al oriente con los municipios de Caloto y Jámalo y al sur con el municipio de Caldonó⁵³, inicialmente el dueño actual tenía una sola droguería pero hace aproximadamente más de dos años que compro las otras tres, las cuales han sufrido cambios en los últimos tiempos pues sus antiguos dueños les tenían otros nombres y otra forma de manejo tanto operativo como financiero.

El dueño actual llegó a Santander de Quilichao hace más de 20 años, oriundo de la ciudad de Ibagué, con un poco de experiencia en este campo pues había trabajado en Drogas la Rebaja en el área de bodega; inició con un pequeño local sobre la calle 2 entre carreras 11 y 12 donde solo ofrecía un número limitado de medicamentos para la venta, luego de un tiempo consiguió un préstamo con un vecino del sector permitiéndole alquilar un lugar más amplio, al igual que comprar más productos para la venta, teniendo ya está droguería en marcha, un amigo suyo, dueño de tres droguerías cercanas le ofreció venta por estas, y el haciendo un análisis y con la experiencia que ya tiene en este campo decidió comprarlas, pues vio una buena alternativa para la expansión de su negocio.

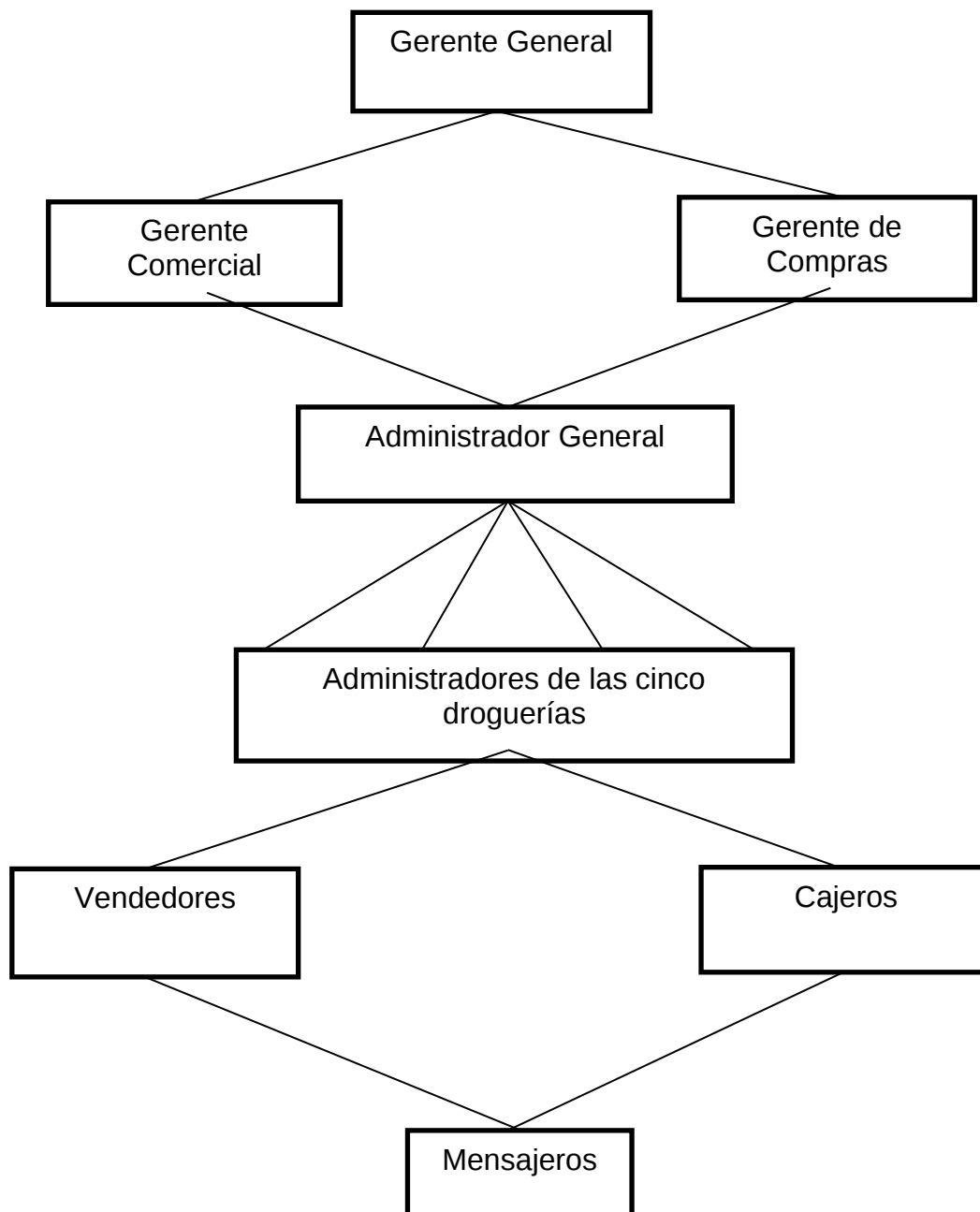
Cuando ya adquirió estas droguerías se dio cuenta de muchas irregularidades en el manejo de estas, entonces tubo que iniciar prácticamente de ceros, y perder un poco de dinero en multas, en impuestos, votar medicamentos, etc., además involucró a su hijo en todo este proceso y ha sido él quien ha estado desde hace un tiempo al frente de las droguerías y mejorando la forma de administrar tan coloquial que llevaba su papá, decidió que los negocios debían dejar de ser tan informales y darse cuenta realmente que tan rentable es el negocio, e implementar nuevos procesos de seguridad y control que lo ayuden a mirar y proyectarse hacia nuevas oportunidades de inversión ya sea en el mismo campo farmacéutico o en otro.

Hoy en día a pesar de que todavía le faltan controles a los procesos del negocio estas son unas de las droguerías más conocidas de Santander de Quilichao.

La fuente que se consultó para este marco contextual fue con el hijo del dueño.

⁵³ Santander de Quilichao, {En línea}. {Abril de 2015}. Disponible en: (http://es.wikipedia.org/wiki/Santander_de_Quilichao).

Figura 2. Organigrama de Farmadrogas de Occidente



Fuente: Farmadrogas de Occidente

1.5.3.1 Matriz DOFA: la matriz que se realizó a continuación se hizo con la ayuda del administrador, mediante lluvia de ideas y aportes lo cual garantizó la inclusión de todas las áreas de la droguería compras, bodega, administración, ventas.

Tabla 1. Matriz DOFA de Farmadrogas de Occidente

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
➤ Vencimientos (manejo de inventarios). ➤ Falta de promociones (negociaciones menor precio) ➤ Falta de compromiso de parte de la gerencia para decidir un plan de acción en cuanto a la planeación estratégica de la empresa, los hechos que la llevarán a ser líder en el Norte del Cauca. ➤ Base de datos de los clientes. ➤ Entrega de publicidad en cuanto a precios y promociones. ➤ Imposibilidad de surtir al cliente en zona de difícil acceso. ➤ No hay manuales administrativos, no contables, ni de procesos, generando un alto riesgo de errores. ➤ No tienen una planeación estratégicas.	➤ Jornadas de salud. ➤ Puntos de pago de servicios. ➤ Servicios especiales como son la toma de presión, de glucosa, al igual que el servicio de inyectología. ➤ Alianza con grandes empresas distribuidoras de medicamentos. ➤ Comercializar nuevos productos.
FORTALEZAS	AMENAZAS - RIESGOS
➤ Experiencia, Farmadrogas tiene más de 10 años de experiencia en el campo farmacéutico. ➤ Atención personalizada, personal orientado a servicio al cliente. ➤ Capacidad de elección y gestión de proveedores. ➤ Amplio surtido y nuevos servicios. ➤ Amplio horario de atención al público de domingo a domingo. ➤ Confianza y confiabilidad debido a la experiencia. ➤ Control y dirección sobre las ventas al cliente final. ➤ La gerencia está comprometida con el desarrollo de la droguería. ➤ Productos confiables porque se compran a un proveedor con trayectoria y reconocimiento como es Copidrogas. ➤ Infraestructura propia.	➤ Competencia creciente. ➤ No acatamiento de las normas en cuanto a salud ocupacional. ➤ Tiempo y costo en la implementación de la estrategia. ➤ Posible publicidad negativa. ➤ Vulnerabilidad ante grandes competidores. ➤ Pérdida de buenos vendedores. ➤ Cambios en las preferencias de los clientes. ➤ Ley de la distancia cada vez más corta entre cada droguería, esta debe ser de 75 metros según Decreto 2200 del 28 de junio de 2005.

Fuente: La autora.

1.5.3.2 Matriz EFE⁵⁴: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para este análisis se seleccionó oportunidades y amenazas que hay que explotar y atenuar.

⁵⁴ DAVID. Fred R. Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. Pág. 110.

La calificación 2,33 es baja con relación a la media 2,5, esto indica que hay que mejorar en cuanto a planeación a largo plazo.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Farmadrogas de Occidente

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.	JORNADAS DE SALUD	0,07	1	0,07
2.	SERVICIOS ESPECIALES	0,15	3	0,45
3.	ALIANZA CON GRANDES EMPRESAS	0,14	3	0,42
4.	COMERCIALIZAR NUEVOS PRODUCTOS	0,13	2	0,26
5.	PUNTOS DE PAGOS DE SERVICIOS	0,08	1	0,08
AMENAZAS				
1.	COMPETENCIA EN PRECIOS	0,12	3	0,36
2.	LEYES QUE FOMENTEN LA COMPETENCIA (DIS. 75M)	0,11	2	0,22
3.	NO ACATAMIENTO DE NORMAS EN SALUD OCUPACIONAL	0,11	3	0,33
4.	TIEMPO Y COSTO EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	0,04	1	0,04
5.	PUBLICIDAD NEGATIVA	0,05	2	0,1
TOTAL		1		2,33
NOTAS: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta esta por arriba de la media, 2= la respuesta es la media, 1= la respuesta es mala. (2) El total ponderado 2.33 esta por debajo de la media.				

Fuente: La autora.

1.5.3.3 Matriz EFI⁵⁵: este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La calificación de la matriz EFI de 1,59 indica que la empresa es débil en cuanto a la planeación estratégica.

⁵⁵ DAVID. Fred R. Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. Pág. 149.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Farmadrogas de Occidente.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FUERZAS	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1.	EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTRIBUYE A LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS	0,16	2	0,32
2.	SE ESTABLECEN PROGRAMAS SEMANALES Y SE VERIFICA SU CUMPLIMIENTO	0,15	2	0,3
3.	LA GERENCIA CONSIDERA FUNDAMENTAL LA PROMULGACION DE VALORES, LOS DIFUNDE Y LOS PONE EN PRACTICA	0,13	2	0,26
4.	LAS ESTRATEGIAS HAN GENERADO ESTANDARES DE DESEMPLEO	0,12	2	0,24
5.	LA EMPRESA CONSULTA FUENTES SECUNDARIAS DE DATOS PARA ALGUNAS VARIABLES DE MERCADEO	0,03	2	0,06
DEBILIDADES				
1.	EL USO DE INDICADORES ES MINIMO	0,08	1	0,08
2.	LA ESTRATEGIA SE COMUNICA VERBALMENTE Y NO ES CLARA SU EJECUCIÓN	0,06	1	0,06
3.	NO SE ANALIZA LA ETAPA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	0,15	1	0,15
4.	LA ESTRATEGIA DE PRECIO OBEDECE A COSTOS, VENTA Y UTILIDADES	0,06	1	0,06
5.	NO HAY UNA POLITICA DE RELACIONES PUBLICAS, LA GERENCIA MANEJA LAS RELACIONES IMPORTANTES DE LA EMPRESA	0,06	1	0,06
TOTAL		1		1,59

Fuente: La autora.

1.5.3.4 Matriz MPC⁵⁶: la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos para una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concretar en cuestiones internas.

En cuanto a Farmadrogas de Occidente se puede decir que es líder en el campo farmacéutico en Santander de Quilichao, pero la competencia está dada por la existencia de droguerías también con trayectoria y reconocimiento, existe un decreto (Decreto 2200 del 28 de junio de 2005⁵⁷) que dice que se puede establecer una droguería cada 75 metros una de otra pero este decreto fue

⁵⁶ DAVID. Fred R. Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. Pág. 112.

⁵⁷ Decreto 2200 del 28 de Junio de 2005. {En línea}. {Noviembre de 2014}. Disponible en: (https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=265:decreto-2330-julio-12-de-2006&catid=144:decretos-medicamentos-&Itemid=200).

derogado por el decreto 3554 de 2008 donde se modifica el artículo 12 el 2200 en donde se elimina el cumplimiento de dicha distancia entre droguerías, por esta razón han ingresado nuevos competidores, algunos con trayectoria y otros por el contrario negocios nuevos pero que tienen que mostrar su fortalezas. Para el caso de Farmadrogas de Occidente el análisis es el siguiente:

- Drogas la Rebaja: lleva más de 20 años en Santander de Quilichao, tiene equipos de cómputo, muebles y enceres modernos, la atención la realizan entre 4 y 5 empleados, su estrategia se basa en la diferenciación y reconocimiento de marca atendiendo al cliente en un lugar confiable y reconocido, su horario es de 24 horas y cuenta con servicio a domicilio.
- Droguería San Diego: es una droguería pequeña, la atención al cliente la realizan sus propietarios y 1 o 2 empleados, existe una gran variedad de surtido, sin embargo falta organización y modernización de los muebles y enceres, tiene una clientela cautiva debido a su trayectoria.
- Droguería Olímpica: está ubicada dentro del supermercado, lleva 7 años y maneja precios más elevados que en las otras, cuenta con un equipo moderno de cómputo y es atendida por 1 empleado.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Farmadrogas de Occidente

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	FARMADROGAS DE OCCIDENTE			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ESTRATEGIA DE PRECIOS	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
POSICION FINANCIERA	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS Y DISPONIBILIDAD	0,4	3	1,2	3	1,2	3	1,2
SERVICIOS ADICIONALES (DIMICILIOS, PAGO FACTURAS)	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
TOTAL	1		3,1		2,9		2,8
NOTAS: (1) Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1= menor debilidad, 3= menor fuerza, 4= mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado 3,1 Farmadrogas de Occidente es el competidor mas fuerte							

Fuente: La autora.

Es claro que la empresa no tiene un planeamiento estratégico definido pero después de los análisis anteriores se puede concluir que para un corto plazo la empresa debe por lo menos tener una base de datos de los clientes frecuentes, hacer publicidad focalizada y promulgar valores, a mediano plazo aumentar su participación en el mercado ubicarse como la Droguería número 1 por servicio y ventas en Santander de Quilichao, por ultimo a largo plazo la empresa puede

ampliar los servicios que prestas pues por su infraestructura es viable, tales servicios pueden ser pago de facturas, etc.

1.5.4 Marco Legal

Para la realización de este trabajo es necesario conocer las normas legales que rigen el control interno, es por eso que se escogieron las siguientes:

- El Decreto Ley 159 de la Auditoría del 8 de junio de 1995 se asume por el Ministerio de Auditoría y Control (MAC) creado por el Decreto Ley 219 el 25 de abril de 2001 como un organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría con la finalidad de norma la actividad de auditoría y establecer sus principios fundamentales mediante una legislación que tenga la suficiente jerarquía legal que obligue a su cumplimiento.

En el año 2004 el MAC emite una nueva resolución (110/2004) estableciendo normas específicamente para la Auditoría Interna. En esta resolución se establece que: “la Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas, portando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, Control Interno y dirección.

- La ley 87 de 1993, establece las Normas para el Ejercicio del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado.
- El artículo 268, numeral 6 de la constitucionalidad, desarrollado por el artículo 18 de la ley 42 de 1993, faculta a las contralorías para efectuar la Evaluación del Control Interno, con el propósito de determinar la calidad del mismo, el nivel de confianza que se puede otorgar y sin éstos son eficaces y eficientes en el cumplimiento de objetivos.
- Decreto 943 de 2014 por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que el Gobierno Nacional expidió por medio del decreto 1599 de 2005, el cual se elaboró teniendo como referente tendencias internacionales existentes sobre el control interno.
- Ley 232 de 1995 por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

- Ley 212 de octubre 26 de 1995 por el cual se reglamenta la profesión del químico farmacéutico.
- Decreto 2330 de julio 12 de 2006 por el cual se modifica el decreto 2200 de 2005 donde se reglamenta el servicio farmacéutico.
- Decreto 677 de 1995 donde 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 y Limpieza y otros productos de uso doméstico.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Investigación:

Esta práctica empresarial tiene un alcance de desarrollo por medio de los siguientes tipos de investigación:

1.6.1.1 Estudio descriptivo: en la investigación descriptiva se llega a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados a fin de extraer generalización significativa que contribuyan al conocimiento.⁵⁸

Para esta investigación se utilizó un estudio descriptivo, teniendo en cuenta la identificación del problema en la Droguería Farmadrogas de Occidente, acudiendo técnicas específicas para la recolección de la información necesaria, ayudando a plantear y determinar la posible solución al problema de investigación.

⁵⁸ VAN DALEN, Deobold B. y MEYER, William J., Estrategia de la Investigación Descriptiva. En: Manual de Técnica de la Investigación Educacional.

1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.7.1 Método Deductivo:

Llamado también silogístico, consiste en derivar de una premisa, ley o axioma general, una conclusión, situación o aspecto particular, por lo que se dice el método deductivo va de lo universal a lo particular o individual⁵⁹.

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como verdaderos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez⁶⁰.

1.8 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.8.1 Fuentes de Información Primarias

La principal fuente primaria en el caso de esta investigación es contar con la ayuda del dueño del negocio y de su hijo quien es el que conoce todos los procesos y el manejo de este en todas sus áreas, además con sus empleados mediante entrevistas y observación.

1.8.2 Fuentes de Información Secundarias:

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica para el desarrollo de una investigación, para este caso se acudió a toda la información que se encontró sobre manejo de Droguerías, como Internet, libros, leyes, normas y otros materiales.

1.9 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.9.1 Observación

Se observó a todas las personas que trabajan en el negocio en el desarrollo de sus actividades diarias, como son los cajeros, los vendedores, administradores, auxiliar contable, el gerente y el encargado de bodega.

⁵⁹ FERNANDEZ RUIZ Jorge, "Metodología". {En línea}. {Abril de 2015}. Disponible en: (<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1027/4.pdf>).

⁶⁰ ESPINOSA VASQUEZ Alfredo, "Método deductivo y método inductivo". {En línea}. {Abril de 2015}. Disponible en: (<http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>).

1.9.2 Entrevistas

Se recolectó información por medio de esta fuente, se realizó una entrevista de tipo mixta en donde se desarrolló un cuestionario pero además se llevó una conversación abierta con las personas involucradas en los procesos (compras, administración, ventas) del negocio (administrador y dueño).

1.10 FASES DE INVESTIGACIÓN

1.10.1 Fase 1:

Se realizó la recolección de la información correspondiente de cómo se elabora un control interno dentro de una organización, mediante la investigación en la biblioteca de la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca en libros o tesis de grado referentes al tema de investigación y también se utilizó el Internet.

1.10.2 Fase 2:

Mediante entrevistas y la observación se conoció como se están realizando todos los procesos operativos en las droguerías, como por ejemplo: la distribución de medicamentos desde la bodega hacia las droguerías, las entrevistas se realizaron a los directamente involucrados en cada uno de los procesos para detectar los errores que se están cometiendo, además definir claramente en cuales hay control interno y en cuales definitivamente no lo hay.

1.10.3 Fase 3:

Después de analizar y describir todo el manejo del negocio se estudió las dificultades que se encontraron para definir en qué punto se encuentra en cuanto al control interno que hasta al momento ha llevado para todos los procesos.

1.10.4 Fase 4:

En el entorno interno se examinó todo lo que dentro de la misma organización le puede afectar o favorecer para tener un buen control, los equipos, los productos, etc., y en el externo los competidores, las personas que llegan con intención de robar, la ubicación, los proveedores, los clientes, etc.

1.10.5 Fase 5:

Se asignó funciones específicas para los empleados de acuerdo al cargo que ocupan dentro de la organización, por medio de manuales en donde se explique detalladamente lo que cada uno debe hacer en su puesto de trabajo, y que se debe hacer en caso de una eventualidad

CAPÍTULO II

DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los administradores de la empresa a través de sus acciones, comprometen intereses y patrimonio que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la empresa para la cual trabajan.

La pérdida del patrimonio no solo viene de la ilegalidad de la inversión sino también de su mal manejo, y teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer esos sistemas, es considerar la relación costo-beneficio. El costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la empresa.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL

Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.

El control es una actividad de monitorear los resultados de una acción que permite tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y adoptar medidas preventivas. Tiene también como propósito esencial, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.⁶¹

⁶¹ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 3.

2.2. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.⁶²

2.3 COMPONENTES

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

- **Ambiente de control:** la esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos:** la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, fianzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo:** debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.⁶³

⁶² MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno, Informe Coso, Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, Cuarta Edición, 2010. Pág. 16

2.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Se clasifica en:

2.4.1 Control Contable

Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tiene que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

Los objetivos del control contable interno son⁶⁴:

- La integridad de la información: que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- La validez de la información: que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- La exactitud de la información: que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- El mantenimiento de la información: que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- La seguridad física: que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento estén restringido al personal autorizado.

Los elementos del control contable interno son⁶⁵:

- Definición de autoridad y responsabilidad: las organizaciones debe contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones

⁶³ MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno, Informe Coso, Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, Cuarta Edición, 2010. Pág. 22.

⁶⁴ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A.2002. Pág. 29.

⁶⁵ Ibidem.

contables, de recaudo, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.

- Segregación de deberes: las funciones de operación, registro y custodia debe estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

Las organizaciones deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas.

Ningún funcionario debe tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación.

- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes: el arte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes. En el establecimiento de métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:
- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos debe incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual puedan comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de la comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.⁶⁶
- Uso de procedimientos de auditoría interna: representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación. En el establecimientos de los respectivos métodos y procedimientos se debe tener en cuenta:
- Dichos métodos y procedimientos deben incluir en forma detallada las pruebas de auditoría, según la estrategia de auditoría que se defina con la gerencia general o comité de auditoría. Estas pruebas podrán ser, entre otras revisiones analíticas,

⁶⁶ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 29.

revisiones detalladas de saldos, de operaciones mensuales, cálculos y pruebas de exactitud matemática, revisión de formas y documentos esenciales circularizaciones, observaciones físicas, pruebas de corte de documentos, conciliaciones de cuentas de control, prácticas de auditoria enfocadas a las áreas de alto riesgo en cada entidad para prevenir o reducir los errores e irregularidades.

- Los programas de trabajo debe incluir pruebas de exactitud matemática de la acumulación de datos contables y presupuestales, revisión de las normas y prácticas autorizadas de contabilidad, prácticas operativas y de la concordancia de métodos y registros con las políticas establecidas.
- Los programas debe incluir procedimientos tales como la observación e inspección física de los activos y la confirmación selectiva con terceros de las cuentas, compromisos y contingencias de la base selectiva.⁶⁷

2.4.2 Control Administrativo u Operativo

Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.⁶⁸

Los elementos del control administrativos interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.⁶⁹

⁶⁷ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 30.

⁶⁸ Ibídem.

⁶⁹ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 31.

2.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoria interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).⁷⁰

⁷⁰ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 40.

2.6 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Las principales características son las siguientes:

- Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o a quien designe la máxima autoridad, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la empresa las recomendaciones para mejorarlo o actualizarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- La ausencia del control interno es una de la causas de las desorientaciones en la organizaciones.⁷¹

2.7 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL

Se estructura bajo las siguientes condiciones:

- Un término de comparación: que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- Un hecho real: el cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.

⁷¹ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 41.

- Una desviación: que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- Un análisis de causas: las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- Toma de acciones correctivas: son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.⁷²

2.8 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los elementos más importantes del control interno son el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos, cuales se traducen en los siguientes subelementos:

2.8.1 Objetivos y planes perfectamente definidos

Se basa en normas de realización establecidas con anterioridad, que servirá primordialmente para planificar y controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre de la organización.⁷³

2.8.2 Estructura sólida de la organización

Es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve de base para facilitar la lógica delegación de funciones y responsabilidades. Dicha estructura debe poseer las siguientes características:

- a)Existencia de una dirección eficaz.
- b)Asignación de funciones a cada empleado.
- c)Segregación apropiada de funciones.
- d)Establecimientos y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- e)Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones.

⁷² ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 41.

⁷³ Ibidem.

- f) Coordinación entre departamentos y personas.
- g) Existencia de un programa permanente de capacitación del personal.
- h) Existencia de instrumentos de organización adecuados.⁷⁴

2.8.3 Procedimientos efectivos y documentados

Sirven para determinar claramente cómo realizar las tareas, con las siguientes características:

- a) Diseño y aplicación a nivel de las diferentes operaciones.
- b) Libros y registros.
- c) Plan de cuentas
- d) Inventario y contabilidad de costos.
- e) Informes
- f) Sistema de información útil y periódica.⁷⁵

2.8.4 Personal competente

Que sepa cumplir sus responsabilidades eficazmente. Exige los siguientes requisitos:

- a) Selección cuidadosa del personal antes de su contratación.
- b) Capacitación del personal.
- c) Evaluación del personal.
- d) Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
- e) Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal.
- f) Medidas de seguridad adecuadas.
- g) Exigencia de acatamiento de las normas establecidas.⁷⁶

⁷⁴ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 42

⁷⁵ ibídem.

⁷⁶ Ibídem

2.8.5 Sistema de revisión de controles y de las operaciones

El cual incluye:

- a) La auditoría interna
- b) La auditoría externa
- c) La revisoría fiscal⁷⁷

2.8.6 Sistema de información útil y periódica

Que comprende estados financieros razonables, información estadística, análisis de presupuestos, etc.⁷⁸

2.9 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la organización, deberá confirmar este hecho.⁷⁹

2.10 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los siguientes principios:

- El principio de igualdad: consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- El principio de moralidad: todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la

⁷⁷ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 42.

⁷⁸ *Ibíd.*

⁷⁹ *Ibíd.* Pág. 44.

tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

- El principio de eficiencia: vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad: consiste en que uno de los principales aspectos sujetos control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- Los principios de imparcialidad y publicidad: consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales: consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales sus operación pueda tenerlo.
- El principio del doble control: consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinado departamento, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.⁸⁰

⁸⁰ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág 44.

2.11 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL

Los procedimientos son herramientas que definen las responsabilidades y las tareas que se deben hacer, de forma organizada, específica y detallada dentro de cada proceso de las Droguerías, estos son ejemplos de procedimientos⁸¹:

- Delimitar las responsabilidades.
- Segregar funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Pólizas.
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.

⁸¹ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 14.

- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

2.12 REPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

Según Gustavo Cepeda en Auditoría y Control Interno⁸² los comités u oficinas de control interno son responsables por las actuaciones de los procesos en las organizaciones que tienen las posibilidades financieras de poder crearlas, de lo contrario, la responsabilidad por las actuaciones recae en la gerencia. La responsabilidad del control interno debe ajustarse a las necesidades

⁸² CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 15.

requerimientos de cada organización. Es necesario establecer un Sistema de Control Interno que les permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Además, es diferente dependiendo de la actuación o naturaleza de cada empresa u organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es responsabilidad de la gerencia en forma indispensable e indelegable, ya que la responsabilidad no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los niveles de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evolución global de resultados; las áreas administrativas a través del diseño de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del personal de la empresa u organización.

2.13 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO⁸³

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor

⁸³ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág 47.

se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización. El diseño debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

2.13.1 Organización de la Función de Control Interno

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.⁸⁴

2.13.2 Plan de Desarrollo de la Función de Control Interno

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión de la oficina de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.

⁸⁴ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. Pág. 2002. 20.

- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.⁸⁵

2.13.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos y Procedimientos

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios. Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

⁸⁵ CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. Pág. 2002. 20.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.⁸⁶

2.13.4 Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno.

Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.⁸⁷

⁸⁶CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw –HILL INTERAMERICANA S.A. 2002. Pág. 21.

⁸⁷ ibíd. Pág. 23.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS QUE SE LLEVAN EN LAS DROGUERÍAS Y EXAMINAR EL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Antes de hacer cualquier diagnóstico de la empresa, es de suma importancia observar y analizar los procesos que se están llevando en la droguería, en cuanto al control interno se refiere, para tener una base de partida e identificar qué se está haciendo mal, que se debe mejorar y qué se debe empezar a hacer

3.1 FUNCIONES Y MEDIDAS DE CONTROL INTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE EN SANTANDER DE QUILICHAO

3.1.1 Área de compras:

Esta área de la empresa Farmadrogas de Occidente se dedica a la adquisición de los bienes, en este caso los medicamentos que se comercializan, este proceso lo hacen dos personas, el dueño, que hace el pedido de tres droguerías y el administrador que hace el de las otras dos. Las transacciones derivadas de este proceso se registran en diversas cuentas de activo y gastos.

Las funciones que se están realizando son las siguientes:

- 1.Preparación de la solicitud de compra (Gerente)
- 2.Solicitud de compra, como Coopidrogas es el mayor proveedor que tienen entonces este proceso lo hacen directamente en la plataforma que este ha diseñado para ello, (Dueño o Administrador)
- 3.Recepción de los bienes, Coopidrogas le ha asignado un código a cada droguería es por esto que cada una recibe su pedido, en donde el encargado de cada droguería revisa las condiciones de entrega y que haya llegado completo el pedido.
- 4.Verificación y aprobación de pagos, (administrador)
- 5.Registro de las cuentas por pagar, (auxiliar contable)
- 6.Actualización de los registros de inventarios, (auxiliar contable)

Las formas que se utilizan para hacer los procesos anteriores son:

- Facturas de proveedores
- Notas débito y crédito

Las fuentes que se consultaron fueron la auxiliar contable y el administrador pues son los que hacen gran parte del proceso y el sistema de información contable que maneja.

Lo anterior hace referencia al proceso en sí hasta el momento de la investigación.

3.1.2 Área de Ventas:

Se refiere a todos los pedidos que hagan lo clientes ya sea de forma directa en las droguerías o indirectas o sea por teléfono. En este proceso intervienen los vendedores de cada una de las cinco droguerías, cada una cuenta como mínimo con dos, dependiendo del tamaño de ésta. Las funciones que se están realizando cuando es una venta directa son las siguientes:

1. Toma de pedido, (vendedor).
2. Recepción del dinero y registro de salida en el sistema del producto, (cajero)
3. Despacho del producto, (cajero).

Cuando es una venta indirecta o sea un domicilio:

- a. Toma el pedido (vendedor)
- b. Registra la salida del producto (cajero)
- c. Despacho del producto (Cajero)
- d. Entrega del producto a su destino y recepción del dinero, (mensajero)

Observación: No existen formas para este proceso más que la factura que se imprime al cliente cuando se registra la venta.

Las fuentes que se consultaron fueron los encargados de las droguerías.

Lo anterior hace referencia al proceso en sí hasta el momento de la investigación.

3.1.3 Área de Inventarios (Bodega):

Este es un proceso que está ligado al proceso de ventas y de compras. Del nivel de inventario depende el abastecimiento y la cantidad de compras que se debe hacer para ajustarse a la necesidad del mercado.

Las funciones que se están realizando son las siguientes:

- Inventario físico cada mes (administrador)
- Ingreso de mercancías al sistema cuando se compran productos a otros proveedores diferentes a Coopidrogas, (encargado de bodega).

Se confronta con lo que aparece en el sistema, la bodega que utilizan es muy pequeña pues solo la utilizan para guardar los productos que Coopidrogas no vende, que equivalen aproximadamente a un 30%, según el estudio que hizo el Gerente de la Droguería.

Observación: Documentos soporte no existen para este proceso.

Las fuentes que se consultaron fue el administrador que es el encargado del proceso.

Lo anterior hace referencia al proceso en sí hasta el momento de la investigación.

3.1.4 Información financiera:

En esta área se registran todas las operaciones contables de la empresa para luego enviarlas a un contador público externo los 14 y los 29 de cada mes para que éste los revise, evalúe, resuma, concilie, ajuste y clasifique la información para que pueda ser informada al dueño y al administrador para la toma de decisiones. Además se recopila la información para realización de los estados financieros.

Las funciones que se están realizando son las siguientes:

- Registro de operaciones
- Obtener información de las otras áreas.
- Custodia de libros y formularios de contabilidad.
- Manejo del sistema de contabilidad.

Todos estos procesos los hace la auxiliar contable quien fue la fuente de información.

Observación: Hay que dejar claro que el contador es externo, trabaja por honorarios, no tienen uno de planta.

3.1.5 Área administrativa:

Las droguerías son dirigidas por un gerente general y el dueño, el área administrativa está conformada por cuatro personas y un aprendiz, en total trabajan 32 personas entre los cuales están los administradores de cada droguería, los vendedores, los cajeros y los mensajeros.

Observación: Esta empresa no cuenta con un plan estratégico.

Dentro de esta área está el proceso de selección del personal que ingresa a laborar en las droguerías el cual lo hace el Dueño, quien de acuerdo a la vacante escoge los candidatos que más cumplan con el perfil requerido, hace una entrevista y a la persona que escoja para el cargo le hace un contrato a término fijo por tres meses que lo toma como un periodo de prueba, después de cumplido este tiempo le sigue renovando por el mismo lapso de tiempo hasta que cumple el año, después de este tiempo hace contratos anuales. A cada empleado se le pagan todas las prestaciones legales que exige la ley Colombiana que son EPS, ARL, Caja de compensación Familiar, fondo de pensiones y cesantías.

La fuente que se consultó fue el gerente de Farmadrogas de Occidente.

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Los riesgos internos y externos significativos que afronta una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.

“La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida”⁸⁸. En términos de auditoria existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y/o fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoria. El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de

⁸⁸ DE LARA HARO. Alfonso. Medición y Control de Riesgos Financieros. Tercera edición, editorial Limusa, México, 2005. Pág. 13.

errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismo no sean descubiertos.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos o actitudes de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Los procesos que se observaron y que son de mayor relevancia son: el área de compras, ventas, inventarios, información financiera y administrativa, estos no están regulados por normas, trayendo como consecuencia que los empleados realicen sus labores y apliquen procedimientos con base en su criterio personal, lo que lleva a un aumento del riesgo en cuanto a irregularidades en todo el manejo de las droguerías, pues no se cuenta con una información clara y veraz de lo que realmente se está haciendo.

No hay orden, ni claridad en la información pues aunque hay un administrador, como el Dueño está permanentemente allí interfiere en muchas de las actividades de la empresa.

No cuentan con personal para hacer reemplazos.

No hay controles para todos los procesos que se están haciendo.

No existen documentos soporte para los procesos y procedimientos que se llevan a cabo.

No tienen un plan estratégico.

En cuanto al entorno externo lo que se observó es que por la ubicación de la mayoría de las droguerías, se debe tener mucho más cuidado con la parte de seguridad pues en días de mercado hay mucho flujo de gente además de que es difícil el acceso en moto o carro a la Droguería representado una desventaja frente a las demás Droguerías. No tienen mucha competencia a su alrededor, las droguería más cercanas son Drogas la Rebaja y la Droguería San Diego, pero estas quedan fuera de la galería.

3.3 DIAGNÓSTICO INTERNO DE FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Después de analizar y estudiar el estado actual de Farmadrogas de Occidente se realizó un diagnóstico con respecto a las medidas de control interno que se están llevando en las áreas de compras, ventas, inventarios, información financiera y administrativa, concluyendo que no están siendo adecuados, ni claros, ninguno de estos procesos están siendo regulados por normas, lo que conlleva a cada empleado haga sus propias normas para cada actividad.

El mayor problema que tienen es que no están definidas las funciones de cada empleado, empezando desde el administrador quien hace su función pero además debe hacer otras labores operativas ya que no cuentan con más personal capacitado.

3.3.1 El área de compras:

El control interno busca que este proceso se haga de la forma más adecuada con eficiencia operativa, de acuerdo con las cantidades definidas en la estimación de necesidades y mediante la plataforma de Coopidrogas que es el mayor proveedor que tienen, para los otros se requiere de una comunicación telefónica.

A continuación se describen los procesos que se deben empezar a realizar:

- Que sea una sola persona la encargada del proceso de compras.
- Aunque se cuenta con la plataforma de Coopidrogas para hacer directamente los pedidos, es necesario que se empiece hacer una requisición de compra y que esta sea aprobada por el encargado de esta área, ya que tienen otros proveedores minoristas.
- La autorización de los pagos deben ser hecha directamente por el encargado de esta área.
- Que cada orden de compra para los proveedores minoristas debe ir acompañada de la documentación requerida como es Cámara y Comercio, Autorización de funcionamiento de la respectiva autoridad sanitaria del lugar donde se encuentre instalado el establecimiento.⁸⁹
- Para la realización de la compra se establecerán topes mínimos y máximos de pedido para cada medicamento.

⁸⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. Manual de Normas y Procedimientos Farmacia Comunitaria. Junio de 2005. pág. 34.

- Cuando los medicamentos sean los enviados por Coopidrogas, estos ya viene con precio de venta al público, pero cuando sea de los otros proveedores entonces será el gerente quien de acuerdo a las políticas los establezca, de forma que el valor de venta al público será un 10% más alto que el precio del costo.

El procedimiento de documentación es muy importante y necesario, los documentos claves serán:

- La requisición de compras y las órdenes de compra, las cuales serán hechas por el encargado, incluyendo el nombre preciso de los productos, las cantidades, los precios, nombre y dirección del proveedor, estas deben estar firmadas y autorizadas.
- Las transacciones se deberán ingresar de forma correcta.
- El departamento de contabilidad deberá asegurarse de la correcta clasificación de las cuentas.
- Los registros de inventarios también se afectan con los procedimientos contables.⁹⁰

3.3.2 El área de ventas:

Las personas encargadas de esta área deberán cumplir con las exigencias del trabajo en farmacias o sea deben ser regentes de farmacia a los que les corresponda, han de ser capacitados en las funciones que deberán cumplir, así como contar con la aprobación del responsable, establecerán y garantizarán un sistema de distribución de medicamentos segura y eficaz que permita cubrir con las necesidades del cliente.

Se deberá cumplir con la facturación de todos los medicamentos a términos y precios, el dinero lo recibirá una sola persona y es la encargada de caja, además se deberán establecer un cupo de dinero y hacerse recogidas de este constantemente en diferentes horarios, Se deberán hacer arqueos cada que terminen un turno y que se haga la facturación justo en el momento de la venta.

⁹⁰ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 55.

Para los medicamentos que no son de venta libre se deberá solicitar siempre la fórmula médica, teniendo en cuenta según el Ministerio de Salud Pública⁹¹ que esta deberá contener lo siguiente:

- Cuño de registro profesional y firma de prescriptor
- Datos del paciente
- Establecimiento de salud de donde procede.
- Nombre del producto según denominación genérica
- Dosificación
- Forma farmacéutica y dosificación
- Total de medicamento a dispensar
- Vía de administración, si lo requiere
- Fecha de emisión

El servicio de mensajería está destinado a facilitar la accesibilidad a los medicamentos de aquellos grupos de personas que por su situación social, condiciones físicas y/o estado de salud o simplemente no puede ir directamente a la droguería.

Este servicio será totalmente gratuito, solo le cobrarán los medicamentos a su precio oficial.

Se realizará el cobro por medio de un comprobante de venta, pues este formato constituirá el justificante de la salida del medicamento del inventario y del sistema y realizar el cobro.

3.3.3 El área de inventarios (Bodega)

El almacenamiento de los medicamentos debe hacerse verificando en presencia de la persona que hace la entrega en donde se debe revisar la identificación y documentación recibida del suministrador y que corresponda la cantidad de paquetes recibidos con la que está en la factura. La importancia radica en que, es desde allí donde se envía notificación al departamento de contabilidad, expresando la cantidad recibida y puesta en existencia; esta información es también vital para el departamento de ventas, ya que proporciona datos reales en

⁹¹ MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. Manual de Normas y Procedimientos Farmacia Comunitaria. Colombia. Junio de 2005. pág. 53.

cuanto a mercancía disponible.⁹² También se verificará la integridad física del envío, que los paquetes estén en buen estado, correctamente sellados y no presente señales de haber sido abiertos o dañados.

En caso de que se encuentren anomalías durante el proceso entonces se dejará por escrito lo ocurrido dejando copias para ambas partes (droguería y proveedor). Una vez que se termine de hacer todas las comprobaciones necesarias se firmarán los documentos presentados por el transportista.

El encargado de la bodega deberá verificar la calidad de los medicamentos como es:

Presentación:

- Que no hayan señales de derrame del producto
- Si la identificación es la normada y posee con claridad los datos requeridos como el nombre, dosificación, presentación, forma farmacéutica, precio, número de registro, número de lote, fecha de fabricación (día, mes, año) y fecha de vencimiento (día, mes, año).⁹³

Fecha de vencimiento y número de lote:

- Se comprobará que los productos no estén vencidos y dispongan del tiempo establecido para su aceptación y dispensación así como que no pertenezcan a lotes retenidos o retirados de circulación por los servicios farmacéuticos.
- Si el producto llega a la farmacia en envase sellado de la industria y al efectuar el conteo físico resulta una cantidad distinta a la que refleja la factura, se procede a realizar la reclamación según lo pactado con el proveedor.⁹⁴

La bodega de la farmacia puede entregar medicamentos u otros productos afines a la actividad económica, hacia las otras droguerías. En estos casos se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Se entregará solo a la persona previamente autorizada.

⁹² CHASE, QUILANO, JACOBS. Administración de producción y operaciones. 8ª edición. Mc Graw Hill. 2000. pág. 583.

⁹³ MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. Manual de Normas y Procedimientos Farmacia Comunitaria. Colombia. Junio de 2005. pág. 38.

⁹⁴ Ibíd. pág. 39.

- Presencia física de las partes interesadas.
- Recepción detallada por la persona que recibe (revisión y conteo físico).
- Firma de la documentación que ampara la entrega por la persona que recibió.

Se prohibirá el expendido de medicamentos directamente de la bodega, todos deberán ser trasladados al área de atención al público primero para luego ser distribuidos.

Se colocará en un lugar visible de la bodega la relación de las personas autorizadas a recibir productos de este.

La entrega de los medicamentos solo la deberá hacer el Jefe de bodega con previa autorización del Gerente de la droguería.

Como principio de control interno el personal de la bodega no deberá manipular las existencias de las otras áreas de la droguería sin la presencia física y/o autorización de sus responsables.

Por último se deberán hacer conteos periódicos tanto por el encargado de la bodega como por el gerente de la droguería y la forma de almacenar los medicamentos será por grupo farmacológico.

3.3.4 Información financiera:

Aunque la información financiera se está manejando de una forma adecuada pues cuenta con un software y una auxiliar contable, no tiene un contador de planta y por el tamaño de la empresa y la cantidad de trabajadores deberá tenerlo.

Como la empresa cuenta con una auxiliar contable quien realiza el registro de las operaciones en el diario, obtiene información de las otras áreas, custodia formularios y libros de contabilidad para luego ser enviados al Contador externo, además tiene como función realizar los pagos de seguridad social de los empleados y las facturas a los proveedores ya sea Copidrogas u otro proveedor.

Copidrogas da varias fechas para el pago de facturas, cada una con diferente valor pues entre más se demore más interés cobra, entonces la política que se tiene para estos pagos es la primera fecha que es aproximadamente a los 8 días después de la entrega de los medicamentos, para los otros proveedores se tiene

acuerdos de pagos de 30 días. Todos estos pagos se hacen en efectivo por medio de facturas en el Banco.

Como se sugiere que por el tamaño de la empresa se contrate un contador interno, entonces se deberá tener en cuenta que el acceso a los libros contables, formularios, áreas de trabajo y los procedimientos de procesamiento de información, deben permitirse solamente a las personas encargadas del área de contabilidad o sea la auxiliar y el contador.

Los informes que se presentarán serán:

- ✓ Balance de saldos.
- ✓ Estados financieros básicos:
- ✓ Balance de situación general.
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Estado de flujo de efectivo
- ✓ Notas a los estados financieros
- ✓ Análisis o razones financieras
- ✓ Declaraciones fiscales.

3.3.5 El área administrativa:

Farmadrogas de Occidente no posee una política de inducción, capacitación y evaluación del personal que está laborando y que va a ingresar, esto es desmotivante para el trabajador pues siente que no es tomado en cuenta o recompensado por la responsabilidad con la que hace su labor. Además esto afecta de forma negativa la eficiencia de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Se comprobará el nivel de conocimientos y de adiestramiento del personal que labora en la droguería, por medio de capacitaciones periódicas.

Se deberá contar con otra persona para el cargo de auxiliar contable pues se observó que la persona que hay actualmente no da abasto con la cantidad de funciones que tiene, además de que si no está no se cuenta con otra persona que esté en capacidad para reemplazarla.

Habrá que comprobar la disposición de las herramientas necesarias que se utilizan en toda la droguería, refiriéndose a equipos de cómputo, teléfonos, etc.

En síntesis Farmadrogas de Occidente es una pequeña empresa de acuerdo con el artículo 2  de la ley 590 de 2000⁹⁵ donde manifiesta entre otras cosas que la planta de personal debe ser de entre 11 y 50 trabajadores , cuenta con 32 empleados en total, 10 cajeros, 5 administradores de droguería, 1 administrador general, 1 auxiliar contable, 1 auxiliar administrativos, 1 encargado de bodega, 2 mensajeros, 9 regentes de farmacia, el dueño y el hijo mayor, para lo cual 3 empleados solamente en la parte administrativa son muy pocos, debe organizar esta áreas pues es parte fundamental de la organización, en cuanto a al área operativa est  bien distribuida cuenta con la cantidad personal adecuado para cada droguería.

Sumamente importante que el área de contabilidad sea reorganizado de tal forma que cuente que todo el personal idóneo para cada labor, refiriéndose a auxiliares y contador de planta.

⁹⁵ Ley 590 de 2000. Disponible en: (<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>).

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SEPARACIÓN DE LAS FUNCIONES Y UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

4.1 CONCEPTO DE MANUAL PARA LA DROGUERIA FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Un manual es un documento que contiene en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización.

Es por eso que para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tiene como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo; en realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas.⁹⁶

4.2 PASOS PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL PARA LA DROGUERIA FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es importante que antes se dejen claros los pasos para la realización de ellos:

⁹⁶ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 62

4.2.1 Planeación del manual

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, se debe hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que tomará cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades seleccionadas⁹⁷.

Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, se puede hacer uso de técnicas de planificación, a saber:

a. PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas (Program Evaluation and Review Techniques)

Para entender cómo se constituye una red PERT es necesario conocer cuatro términos:

- Los eventos: representan las actividades principales en red PERT.
- Actividades: tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hacia otro.
- Tiempo de holgura: cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que se retrase todo el proyecto.
- Ruta crítica: es la secuencia de actividades más larga dentro de una red PERT.

El PERT permite vigilar el avance de un proyecto, identifica el posible cuello de botella y las asignaciones de recursos según se requiera para mantener el proyecto dentro del calendario previsto⁹⁸.

b. Gráfico de Barras o de Gantt

Este es uno de los métodos más usados en la planificación de programas de trabajo. En esencia es una gráfica de barras en la cual el tiempo se describe en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical. Para su elaboración debe seguirse los siguientes pasos:

⁹⁷ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 63

⁹⁸ Ibíd. Pág. 63.

- Determinar las actividades principales en que se puede dividir el proyecto.
- Estimar cuál va a ser el tiempo que consuma cada actividad.
- Determinar el orden en que se deben ejecutar las actividades.
- Trasladar las actividades al gráfico.
- Representar cada actividad por medio de una barra recta, cuya longitud, a determinada escala, se a la duración estimada para cada actividad.
- Asignar tiempo calendario a cada actividad, tomando como origen la fecha de iniciación del proceso.

Es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado.⁹⁹

4.2.2 Investigación

Este paso permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, en este caso particular comercial y las leyes que son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo tales como:

a)Entrevista:

Consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro.

Esta técnica de investigación se considera buena, pero debe complementarse con el empleo de otras técnicas, como la observación o la inspección, para evitar que el entrevistado pueda ocultar información o bien presentar las cosas mejor de lo que en realidad son¹⁰⁰.

b)Cuestionario:

⁹⁹ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 64.

¹⁰⁰ Ibíd. Pág. 65.

Consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la empresa tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.¹⁰¹

c) Inspección:

Consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la empresa, los procedimientos y toda aquella documentación que nos revele qué se hace en la empresa o qué se pretende hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.¹⁰²

d) Observación:

Es estar el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, el funcionamiento de los procesos, del equipo, el traslado de bienes; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuada de las cuentas.¹⁰³

4.2.3 Análisis

El examinar todo con detenimiento en sus diferentes partes que los conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual tendrá que considerar lo siguiente:

a) Posibilidades o alternativas:

Casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y naturalmente, debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos de evaluación, de registro, etc., antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en

¹⁰¹ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 65.

¹⁰² Ibídem.

¹⁰³ Ibídem.

cuenta lo más beneficioso para la empresa y para los usuarios de la información que se genere¹⁰⁴.

b) Formas:

Para el control y registro de las operaciones en una compañía, se necesita usar una serie de formularios, como facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y retiros de almacén y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver sino presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y, según sea el caso, rediseñarse o modificarse; para esto debemos tener en cuenta que podemos con el asesoramiento de compañías que se dedican exclusivamente al diseño y reproducción de formas.¹⁰⁵

c) Equipos:

También debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse¹⁰⁶.

d) Espacio:

El manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamentos de contabilidad, el centro de cómputo, la bodega, la sala de ventas, la ubicación del personal, para que hay fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo, el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Ibídem.

¹⁰⁵ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 66.

¹⁰⁶ Ibídem.

¹⁰⁷ Ibídem.

e) Selección de la menor alternativa:

Si examinamos las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor alternativa.

Es importante, que dispongamos de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, el espacio que necesita ocupar. Todo ello nos ayudara a la elaboración de un adecuado manual¹⁰⁸.

f) Pruebas:

En teoría podrán aparecer las mejores alternativas a escoger, pero esto necesita demostrarse en la práctica. Es por ello que para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros debe probarse antes de usar el manual. Haciendo pruebas a medida que se va avanzando en la elaboración, con ayuda de las personas usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, nos ayudará a encontrar errores y poderlos corregir¹⁰⁹.

4.3 CONTENIDO DE LOS MANUALES

4.3.1 Presentación

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas, también podrán presentarse en cartapacios, por medio de hojas móviles¹¹⁰.

4.3.2 Definición y propósito

El que contenga una definición y propósito nos permitirá determinar el tipo de manual y el uso que le daremos a esta herramienta.

¹⁰⁸ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 67.

¹⁰⁹ Ibídem.

¹¹⁰ Ibídem.

4.3.3 Objetivos

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general¹¹¹.

4.3.4 Campo de aplicación

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos¹¹².

4.3.5 Símbolos

Es un conjunto de dibujos, conformados por óvalos, círculos, rectángulos, cuadros, líneas, que representan una operación específica y todas en su conjunto representan el movimiento de un proceso.

4.3.6 Procedimientos y flujo gramas

Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y señalando los responsables de llevarlas a cabo¹¹³.

¹¹¹ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 68.

¹¹² Ibídem.

¹¹³ Ibídem.

4.3.7 Catálogo de cuentas

Es una parte del manual contable específicamente, en él se describirá el código de cada cuenta contable, metódicamente ordenada, a continuación algunas técnicas para elaborar un catálogo de cuentas contables¹¹⁴:

a. Codificación numérica:

Por medio de este sistema se asigna a las cuentas, además de su nombre, un código numérico. La asignación podría ser en la siguiente forma, clasificando las cuentas conforme a las Normas Internacionales de Contabilidad:

Balance

1 Activo

1 Patrimonio

2 Pasivo

Estado de resultados

3 Ingresos

4 Costos de ventas

5 Otros ingresos y gastos

6 Gastos de operación

Estas cifras indican un grupo de cuentas, de manera que todas las cuentas de activo comenzarán con el dígito 1, y así sucesivamente. Después, los grupos de cuentas pueden extenderse.

La nomenclatura permite la integración o desintegración de las cuentas, el ensanchamiento ordenado de las cuentas, creciendo a partir de cierto nivel o de conformidad con las necesidades de clasificación.

Permite la intercalación de cuentas adicionales no previstas, sin alterar el orden.

Reúne las cualidades indispensables para su proceso electrónico¹¹⁵.

b. Codificación alfabética

¹¹⁴ Ibíd. Pág. 69.

¹¹⁵ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 70.

Como su nombre lo indica, se basa en el uso de alfabeto para identificar a las diferentes cuentas, no es muy usado por presentar bastante dificultad en su aplicación.

c. Codificación alfanumérica

Se basa en el uso combinado de la codificación numérica y el alfabeto, para numerar las cuentas, generalmente se usa para identificar las sub-cuentas de cuentas que presentan muchas divisionarias.

4.3.8 Descripción contable

En esta sección se describe la forma de registro, el objeto de cargo y abono, de cada cuenta contable integrante del catálogo de cuentas.

4.3.9 Estados financieros

Contiene los formatos preestablecidos para presentar los estados financieros básicos.

4.4 DIFERENTES TIPOS DE MANUALES

Atendiendo al contenido del manual, éstos se pueden clasificar en la forma siguiente:

4.4.1 Manuales administrativos

a. Manual de historia de la empresa¹¹⁶:

En algunas empresas se considera importante informar a los empleados acerca de la historia de la empresa, fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición. Con ello el empleado, tiene la oportunidad de involucrarse en las

¹¹⁶ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 72.

actividades de la empresa, adaptándose dentro el esquema organizacional. La información histórica, generalmente, se incluye como parte informativa en un manual de políticas, de organización, o en un manual de personal.

b. Manual de organización¹¹⁷.

Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

c. Manual de procedimiento¹¹⁸:

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutarse una función, cuales son los soportes documentales autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa.

d. Manual de políticas¹¹⁹:

¹¹⁷ Ibídem.

¹¹⁸ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 72.

¹¹⁹ Ibíd. Pág.73.

En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen en forma eficiente.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado.

Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

e. Manual contable¹²⁰:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- El uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

¹²⁰ ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007. Pág. 73.

Tabla 5. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Presupuesto)

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN (PROPUESTO)

SANTANDER DE QUILICHAO, MARZO DE 2015



MANUAL DE ORGANIZACIÓN FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Introducción

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la empresa Farmadrogas de Occidente.

Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

Objetivos

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada área y puesto de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

Campo de aplicación

Este instrumento será aplicado en la Droguería Farmadrogas de Occidente en la ciudad de Santander de Quilichao, por los diferentes departamentos que la integran.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

Historia de la empresa

Farmadrogas de Occidente nace aproximadamente hace más 20 años ante la necesidad de proporcionar buenos servicios farmacéuticos y de calidad a precios convenientes. La empresa posee todos documentos que la acreditan como una empresa activa.

Misión

Somos una Droguería comprometida con el bienestar de los usuarios, desarrollando nuestra actividad como un Servicio Farmacéutico responsable y ético, garantizando la calidad, inocuidad y uso racional de los medicamentos e insumos que dispensamos, con una atención personalizada.

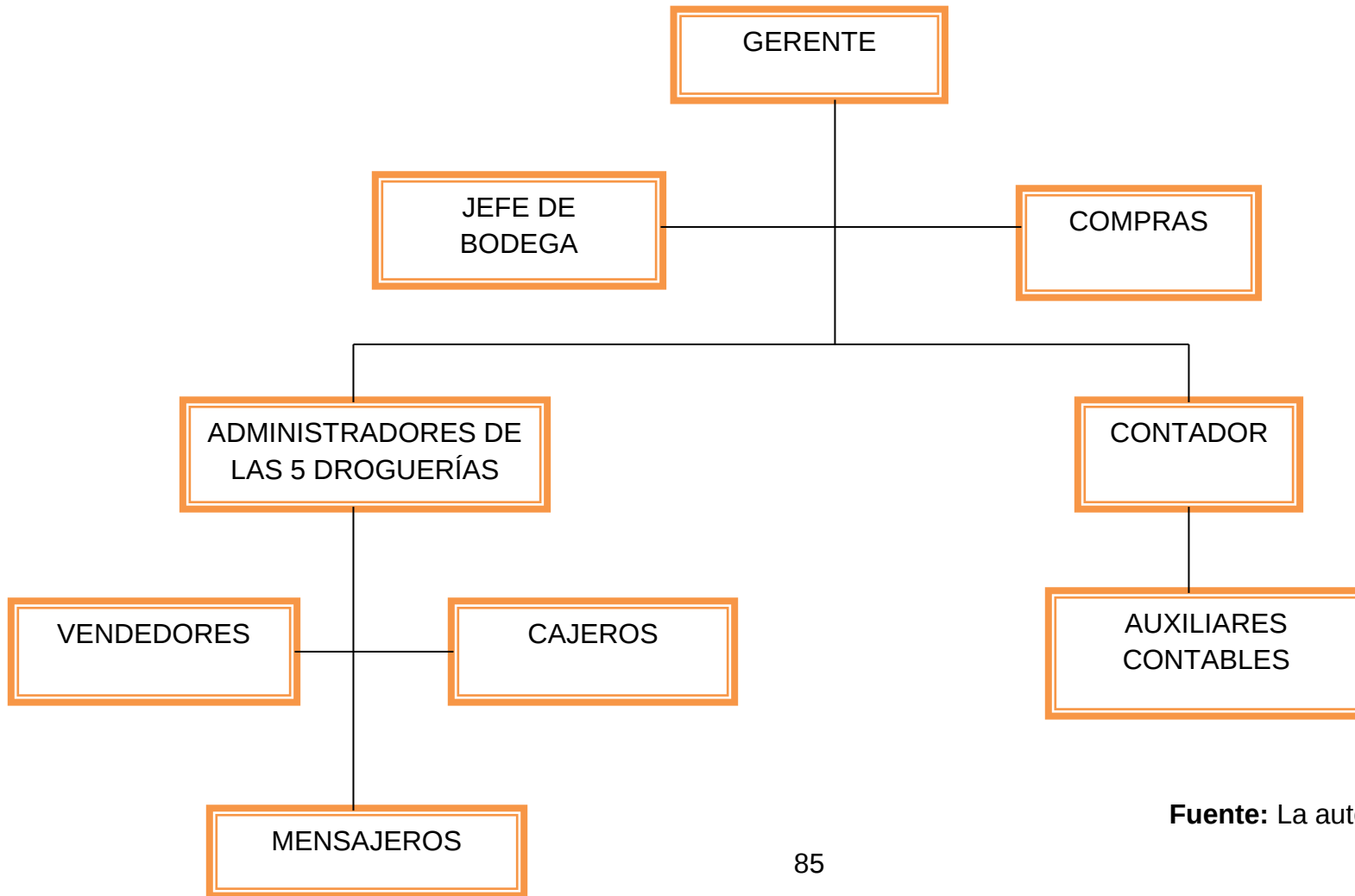
Visión: Ser un servicio Farmacéutico innovador, satisfaciendo las necesidades de los usuarios de toda el área urbana y rural de Santander de Quilichao de manera eficiente, promoviendo estilos de vida saludables.

Estructura organizacional de la empresa

Figura 3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

(PROPUESTO)

DROGUERÍA FARMADROGAS DE OCCIDENTE



Fuente: La autora

Tabla 6. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Cargo Gerente)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 2
	CARGO GERENTE	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Gerente		
Ubicación del cargo: Gerencia General		
Subalternos: Jefe de bodega, ventas, compras, administradores de las 5 droguerías y el contador.		
II. Descripción genérica del cargo		
Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la droguería para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.		
III. Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
•Administrar los bienes y recursos de la droguería. •Responsable de la dirección y supervisión de la empresa. •Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la droguería. •Crear políticas de ventas y compras. •Autorización de compra de bienes y servicios. •Análisis de los estados financieros. •Autorizar pagos. •Firma de cheques.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 2

CARGO GERENTE

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

b) Relaciones de trabajo:

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la droguería, pero tendrá relación especial con el Jefe de bodega, ventas, compras y el contador.

c) Autoridad:

En este cargo se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a las demás áreas de la droguería.

d) Responsabilidad:

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Título en Administrador de Empresa o carreras afines.

b) Experiencia:

Mínima de dos años en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Planear, organizar, dirigir y controlar.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento y manejo de sistemas de información.
- Creatividad, análisis e innovación.
- Facilidad para la solución de problemas.
- Expresarse en forma clara y concisa.

Tabla 7. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Administrador de Droguería)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 3
	CARGO ADMINISTRADOR DE DROGUERÍA	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Administrador de droguería		
Ubicación del cargo: en las droguerías		
Jefe inmediato: Gerente		
Subalternos: Vendedores y mensajeros		
II. Descripción genérica del cargo		
Es el responsable directo de las actividades económicas, contables, administrativas y de servicio que se realizan en la droguería.		
III. Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
• Responde por la correcta aplicación de la legislación laboral. • Organiza los turnos de trabajo, la rotación del personal, etc. • Garantiza la recaudación del dinero en los horarios establecidos. • Vela por el cumplimiento de disciplina laboral. • Dará seguimiento a las actividades de mantenimiento y reparación de la unidad así como del equipamiento e inmobiliario disponible. • Planifica, coordina y solicita el abastecimiento de materiales, insumos y otros recursos necesarios para el desarrollo de las funciones de la droguería.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 3

CARGO ADMINISTRADOR DE DROGUERÍA

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Estará encargado de la ejecución y control de los procedimientos contables establecidos para las unidades de la droguería (inventarios, arqueos, etc.)
- Ejecuta y colabora con los procesos de recepción, almacenamiento y dispensación de medicamentos.
- Responde ante los interrogantes de la población en materia de precios de los medicamentos y servicios que se prestan en la droguería.
- Contribuya con los métodos de aseguramiento y control de la calidad que se establezcan.
- Vela por la organización, higiene y estética de cada una de las áreas de la droguería.

b) Relaciones de trabajo:

Tendrá una relación de subordinación con el Gerente General de la empresa tendrá a su cargo los cajeros y los vendedores de la droguería en la que se encuentre.

c) Autoridad:

En este cargo se centraliza solo autoridad por las personas que están a su cargo en la droguería que se le asigne para su manejo, en este caso cajeros, vendedores y mensajeros.

d) Responsabilidad:

Es responsable del correcto funcionamiento de la droguería que tiene a su cargo y del logro de los objetivos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 3 DE 3

CARGO ADMINISTRADOR DE DROGUERÍA

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

IV. Requisitos mínimos exigidos

Tecnólogo en Administrador de Empresa o carreras afines.

a) Experiencia:

Mínima de dos años en cargos similares.

b) Habilidades y destrezas:

- Planear, organizar, dirigir y controlar
- Toma de decisiones.
- Don de mando.
- Conocimiento y manejo de sistemas de información.
- Creatividad, análisis e innovación.
- Facilidad para la solución de problemas.
- Expresarse en forma clara y concisa

Tabla 8. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Vendedor)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 2
	CARGO VENDEDOR	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Vendedores		
Ubicación del cargo: Punto de venta		
Jefe inmediato: Administrador de droguería		
II. Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter operativo, encargado de ofrecer el producto para venta, responsable de brindar un trato amable y cortés a quienes acuden a la droguería.		
III. Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
• Ejecutar el proceso de expendio / dispensación de medicamentos cumpliendo los procedimientos y registros establecidos. • Estará al tanto de la calidad de los productos que expende verificando sus características y presentación. • Verificará el correcto almacenamiento y conservación de los productos farmacéuticos existentes en el área de atención al público. • Realizará el cobro de medicamentos al público, ajustándose a los precios establecidos. • Brindar información sobre los medicamentos o los servicios que se prestan en las droguerías y cuando no domine dicha información comunicará la misma a sus jefes o responsables. • Mantendrá y laborará por la organización, limpieza y estética del área de atención al público.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 2

CARGO VENDEDOR

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Realizará actividades afines a su desempeño indicada por sus superiores.

a) Relaciones de trabajo:

Tendrá relación de subordinación con el administrador de la droguería en la que se encuentre.

b) Autoridad:

Ninguna.

c) Responsabilidad:

Es responsable de ofrecer, colocar los medicamentos y superar las metas establecidas para las ventas.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Título de regente de farmacia.

b) Experiencia

Mínima de 1 año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Creatividad.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Cumplimiento de metas.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de los medicamentos y demás productos.
- Atención al cliente.
- Responsable.
- Vender apropiadamente los medicamentos y demás productos.

Tabla 9. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Cajero)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 3
	CARGO CAJERO	
	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO	

I. Identificación

Título del cargo: Cajero

Ubicación del cargo: droguerías

Jefe inmediato: Administrador de droguería

II.Descripción genérica del cargo

En este cargo se realizará el proceso de cobro de los medicamentos dispensados por los vendedores de la droguería.

III.Descripción específica del cargo

a) Atribuciones:

- Atiende al público que acude a la caja recaudadora, facilitando la revisión y comprobación de los medicamentos u otros productos adquiridos por el usuario.
- Verifica que el precio de los medicamentos expendidos corresponda al establecido.
- Confirma que los medicamentos dispensados correspondan a lo indicado en la formula adjunta o a lo solicitado por el cliente.
- Mantiene un estricto control del efectivo existente en la caja recaudadora.
- Asegura la disponibilidad de fondo de caja para responder a las necesidades de cambio durante el cobro.
- Brinda al público un trato afable y cortés.
- Realiza la liquidación de la caja de su turno.
- Entrega la liquidación y el efectivo recaudado al administrador.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 3

CARGO CAJERO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Realiza otras tareas de similar complejidad indicadas por su superior.
- Contribuye con la higiene, organización y estética de la farmacia.

a) Relaciones de trabajo:

Tendrá relación de subordinación con el administrador de la droguería en la que se encuentre.

b) Autoridad:

Ninguna.

c) Responsabilidad:

Es responsable de velar por la custodia y recaudo del dinero.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Título de nivel Secundario.

b) Experiencia

Mínima de 1 año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Creatividad.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de los medicamentos y demás productos.
- Atención al cliente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 3 DE 3

CARGO CAJERO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Responsable.
- Vender apropiadamente los medicamentos y demás productos.
- Conocimiento del papel o moneda nacional.

Tabla 10. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Jefe de Bodega)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 3
	CARGO JEFE DE BODEGA	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Jefe de Bodega		
Ubicación del cargo: Bodega		
Jefe inmediato: Gerente		
II.Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia de los medicamentos y demás productos disponibles para la venta.		
III.Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
• Realiza en tiempo y forma la recepción de los productos farmacéuticos. • Se responsabiliza con el almacenamiento de los medicamentos, ajustándose a las normas técnicas establecidas para los mismos. • Controla el inventario según el procedimiento establecido. • Garantiza el abastecimiento oportuno del área de atención al público. • Analiza periódicamente el comportamiento del consumo de los medicamentos, procediendo ajustar los Máximos y los Mínimos cuando sea preciso. • Es el responsable de llevar el control del vencimiento y el loteo de los productos en las diferentes áreas.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 3

CARGO JEFE DE BODEGA

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Comunicará la información sobre los productos vencidos y próximos a vencer a las instancias pertinentes.
- Prepara el despacho de productos hacia las diferentes droguerías.
- Garantiza la buena manipulación y colocación de los medicamento, teniendo la responsabilidad de que no sufran averías, derrames, ni roturas.

b) Relaciones de trabajo:

Tendrá relación de subordinación con el Gerente de la droguería.

c) Autoridad:

Ninguna.

d) Responsabilidad:

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones de esta área y que los medicamentos lleguen completos, correctos y oportunamente para la satisfacción del cliente.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Estudios técnicos, en administración o logística.

b) Experiencia

Mínima de 1 año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Coordinación.
- Iniciativa
- Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 3 DE 3

CARGO JEFE DE BODEGA

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Organizar y controlar.
- Conocimiento de los medicamentos.
- Manejo de paquetes básicos de sistemas.
- Control de cumplimiento de labores.

Tabla 11. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Mensajero)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 2
	CARGO MENSAJERO	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Mensajero		
Ubicación del cargo: Mensajería		
Jefe inmediato: Administrador de droguería		
II.Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter operativo, que efectúa funciones de mensajería.		
III.Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
• Realizar los depósitos en los bancos. • Entregar y recoger correspondencia. • Distribuir documentos, medicamentos internamente en la droguería. • Realizar los domicilios que soliciten los clientes.		
b) Relaciones de trabajo:		
Tendrá relación de subordinación con el administrador de la droguería.		
c) Autoridad:		
Ninguna.		
d) Responsabilidad:		
Es responsable del buen desarrollo de sus tareas.		
IV.Requisitos mínimos exigidos		
a) Educativos:		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 2

CARGO MENSAJERO

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

Título de nivel Secundario.

b) Experiencia

Mínima de 1 año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Excelente relaciones interpersonales.
- Atención al cliente.
- Responsable.
- Conocimiento del perímetro de la ciudad de Santander de Quilichao.
- Conocimiento de las leyes de tránsito.
- Manejo de motocicleta
- Tener licencia de conducción.

Tabla 12. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Contador General)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 3
	CARGO CONTADOR GENERAL	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Contador General		
Ubicación del cargo: Contabilidad		
Jefe inmediato: Gerente		
Subalterno: Auxiliar contable		
II.Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.		
III.Descripción específica del cargo		
a) Atribuciones:		
• Llevar archivos de documentación contable. • Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria. • Elaborar estados financieros. • Revisar ingresos y egresos para cuadrar ingresos con depósitos. • Realizar conciliaciones bancarias. • Revisar las operaciones fiscales de la empresa. • Elaborar presupuestos. • Elaborar certificados de trabajo. • Elaborar contratos de trabajo del personal. • Elaborar liquidaciones laborales.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 3

CARGO CONTADOR GENERAL

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO.

- Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- Arqueos de caja.
- Inventarios físicos.
- Cuadrar controles de bodega.
- Cuadrar emisión de facturas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia.

b) Relaciones de trabajo:

Tendrá una relación de subordinación con el Gerente General de la empresa a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos.

c) Autoridad:

Auxiliar contable.

d) Responsabilidad:

Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Título de Contador Público.

b) Experiencia:

Mínima de un año en cargos similares.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****FARMADROGAS DE OCCIDENTE****PÁG. 3 DE 3****CARGO CONTADOR GENERAL****DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO****c) Habilidades y destrezas:**

- Creatividad
- Excelente relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Responsable.
- Conocimiento de leyes tributarias.
- Efectuar cálculos matemáticos.
- Manejo de programas de computación y contabilidad.
- Manejo de calculadoras.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Tabla 13. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Auxiliar Contable)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 3
	CARGO AUXILIAR CONTABLE	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Auxiliar Contable		
Ubicación del cargo: Contabilidad		
Jefe inmediato: Contador General		
II.Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter técnico, encargado de asistir al Contador General.		
III.Descripción específica del cargo		
a)Atribuciones:		
• Conciliaciones bancarias. • Archivo y custodia de papelería contable. • Arqueos de caja. • Codificación e ingreso al sistema de bancos, los depósitos y los cheques emitidos. • Llenar formularios para pago de impuestos. (IVA, retenciones, consumo, etc.) • Actualizar libros fiscales. • Registro de notas débito y crédito. • Controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias. • Control de ingresos y de cheques rechazados. • Realizar inventarios físicos. • Efectuar conciliaciones de existencia con bodega.		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 3

CARGO AUXILIAR CONTABLE

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

- Otras funciones que le asigne el Contador General.

b) Relaciones de trabajo:

Tendrá una relación de subordinación con el Contador General de la empresa a quien debe proporcionarle información contable, confiable y oportuna.

c) Autoridad:

Ninguna.

d) Responsabilidad:

Es responsable del trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales:

Título de técnico contable.

b) Experiencia:

Mínima de un año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

- Creatividad
- Excelente relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Responsable.
- Conocimiento de leyes tributarias.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN****FARMADROGAS DE OCCIDENTE****PÁG. 3 DE 3****CARGO AUXILIAR CONTABLE****DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO**

- Efectuar cálculos matemáticos.
- Manejo de programas de computación y contabilidad.
- Manejo de calculadoras.
- Capacidad para elaborar reportes periódicos.

Tabla 14. Farmadrogas de Occidente. Manual de Organización (Encargado de Compras)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG. 1 DE 2
	CARGO ENCARGADO DE COMPRAS	
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO		
I. Identificación		
Título del cargo: Encargado de compras		
Ubicación del cargo: Compras		
Jefe inmediato: Gerente		
II.Descripción genérica del cargo		
Es un cargo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de los medicamentos y demás productos relacionados con la actividad económica de la empresa.		
III.Descripción específica del cargo		
a)Atribuciones:		
•Contactar proveedores •Realizar cotizaciones •Pago a proveedores y otros. •Establecer mínimos de existencia para las compras. •Coordinar con ventas y bodega para su operación.		
b) Relaciones de trabajo:		
Comunicación directa con el Gerente general.		
c)Autoridad:		
Ninguna.		
d) Responsabilidad:		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

PÁG. 2 DE 2

CARGO ENCARGADO DE COMPRAS

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos:

Administrador de empresas o carreras afines.

b) Experiencia:

Mínima de un año en cargos similares.

c) Habilidades y destrezas:

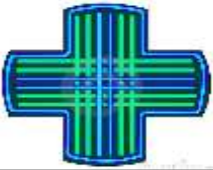
- Coordinación con gerencia.
- Iniciativa.
- Proponer soluciones.
- Analizar reportes.
- Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- Manejo de programas de computación.
- Expresarse en forma clara y concisa.

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS (PROPUESTO)

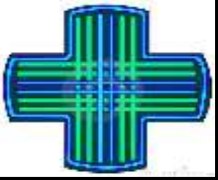
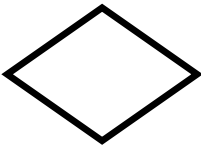
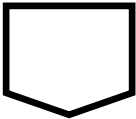
SANTANDER DE QUILICHAO, MARZO DE 2015

Tabla 15. Farmadrogas de Occidente. Manual de Normas y Procedimientos

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
Definición y propósito Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de compras, ventas y bodega, específicamente, para la Droguería Farmadrogas de Occidente. Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle el área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la droguería, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas. Objetivos • Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la droguería. • Lograr que el personal de la droguería posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas. • Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos. • Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades. • Optimizar los recursos de las áreas de ventas, compras y bodega. Campo de aplicación Este instrumento se aplicará en la Droguería Farmadrogas de Occidente. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada una de las áreas. • El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido. • Las normas y procedimientos del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización. • Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.	

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
• Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso. • Todos los responsables de cada área deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual. • Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas debe seguir la estructura establecida en el manual.	

Tabla 16. Farmadrogas de Occidente. Simbología Aplicada

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	SIMBOLOGÍA APLICADA
• Inicio y final del flujo:  Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; se utiliza para indicar una unidad administrativa, o persona que recibe o proporciona información. • Decisión o alternativa:  Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción. • Conector de página:  Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo. • Inspección:  Representa el acto de tomar una decisión o el bien en momento de efectuar una autorización.	



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

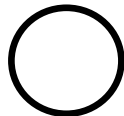
SIMBOLOGÍA APLICADA

- **Conector:**



De la simbología utilizada en el Diagrama de Flujo para describir la ruta de los procesos.

- **Operación:**



Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

- **Digitación de información:**



Representa cuando se debe ingresar información al sistema de información.

Tabla 17. Farmadrogas de Occidente. Selección de Proveedor

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	
	PROCESO	SELECCIÓN DE PROVEEDOR
I.Descripción del proceso: Aquí se describen los procedimientos para realizar la selección de un proveedor cuando son productos que Coopidrogas que es el mayor proveedor no los distribuye. II.Objetivos del procedimiento • Describir la forma de hacer la selección de un proveedor. • Lograr eficiencia operativa. • Obtener precios favorables • Satisfacer las necesidades del mercado. III.Normas del procedimiento • Los proveedores de Farmadrogas de Occidente se caracterizan por ser reconocida trayectoria. • Deben cumplir a cabalidad con los requisitos que exige la ley como son: registro en Cámara y Comercio, autorización de funcionamiento de la respectiva autoridad sanitaria del lugar donde se encuentre instalado, modelo de gestión. • Deben realizarse tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio.		

Tabla 18. Farmadrogas de Occidente. Flujograma 1.

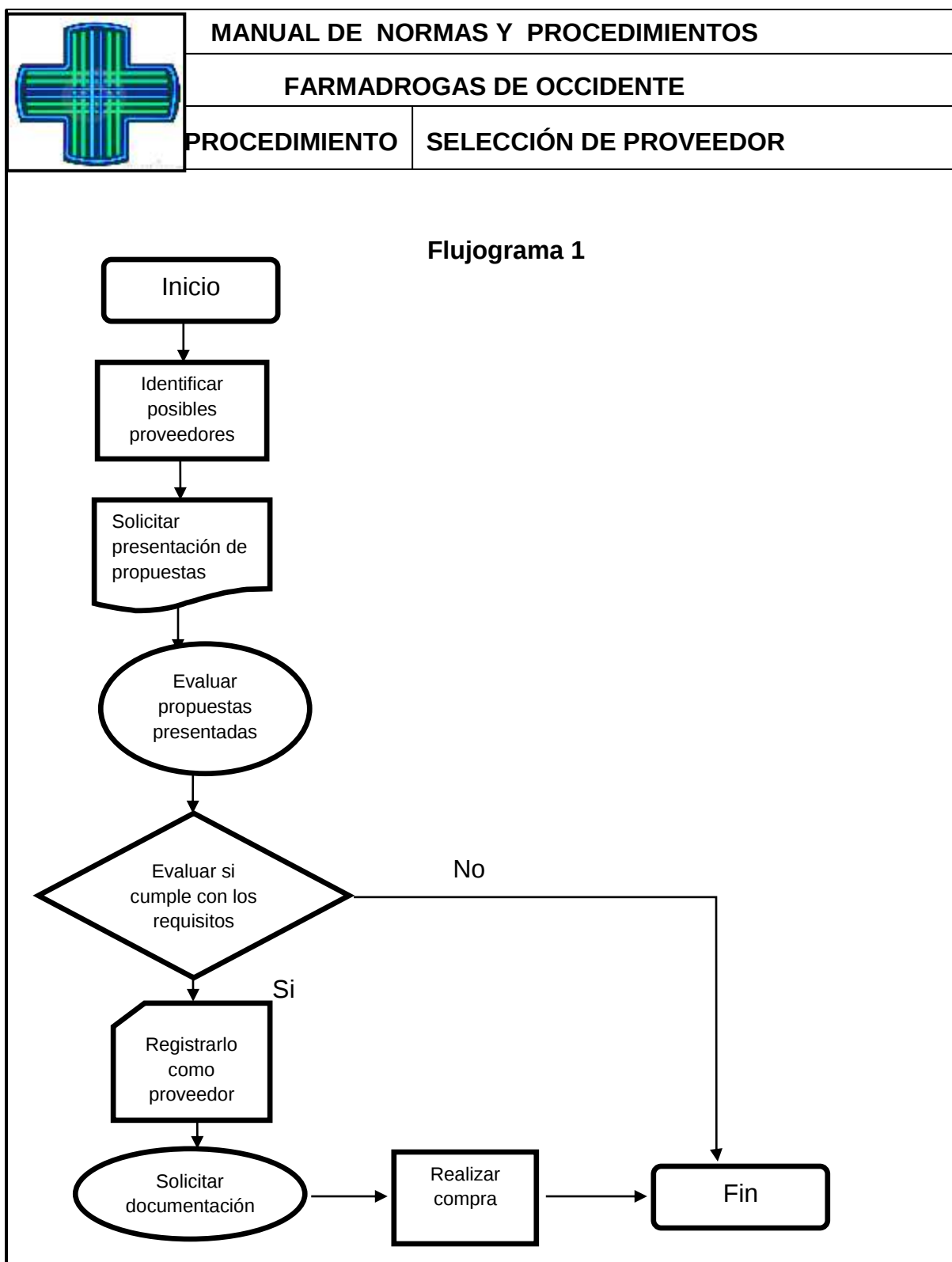


Tabla 19. Farmadrogas de Occidente. Proceso de Compras.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	
	PROCESO	COMPRAS
I.Descripción del proceso Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de los medicamentos y demás productos para la venta, forma de recepción y revisión de la mercancía. II.Objetivos de procedimiento • Describir la forma de hacer una compra de un medicamento. • Lograr eficiencia operativa. • Satisfacer las necesidades del mercado III.Normas del procedimiento • Revisar en el sistema semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado por 1 mes) preestablecidos de cada uno de los productos. • Los medicamentos y demás productos nuevos se compran de acuerdo al sondeo realizado a los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor. • Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago. • El encargado de las ventas fija los precios de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. • Se deberá verificar en presencia de la compañía transportadora las condiciones de las cajas que contienen los productos. • Por medio de la orden de adquisición y la factura se deberá confrontar las cantidades pedidas, los precios y el cumplimiento de las condiciones pactadas de entrega. • Si se encuentran anomalías en la entrega se dejará por escrito en la guía de transportadora, conservando una copia para la droguería.		

Tabla 20. Farmadrogas de Occidente. Flujograma 2.

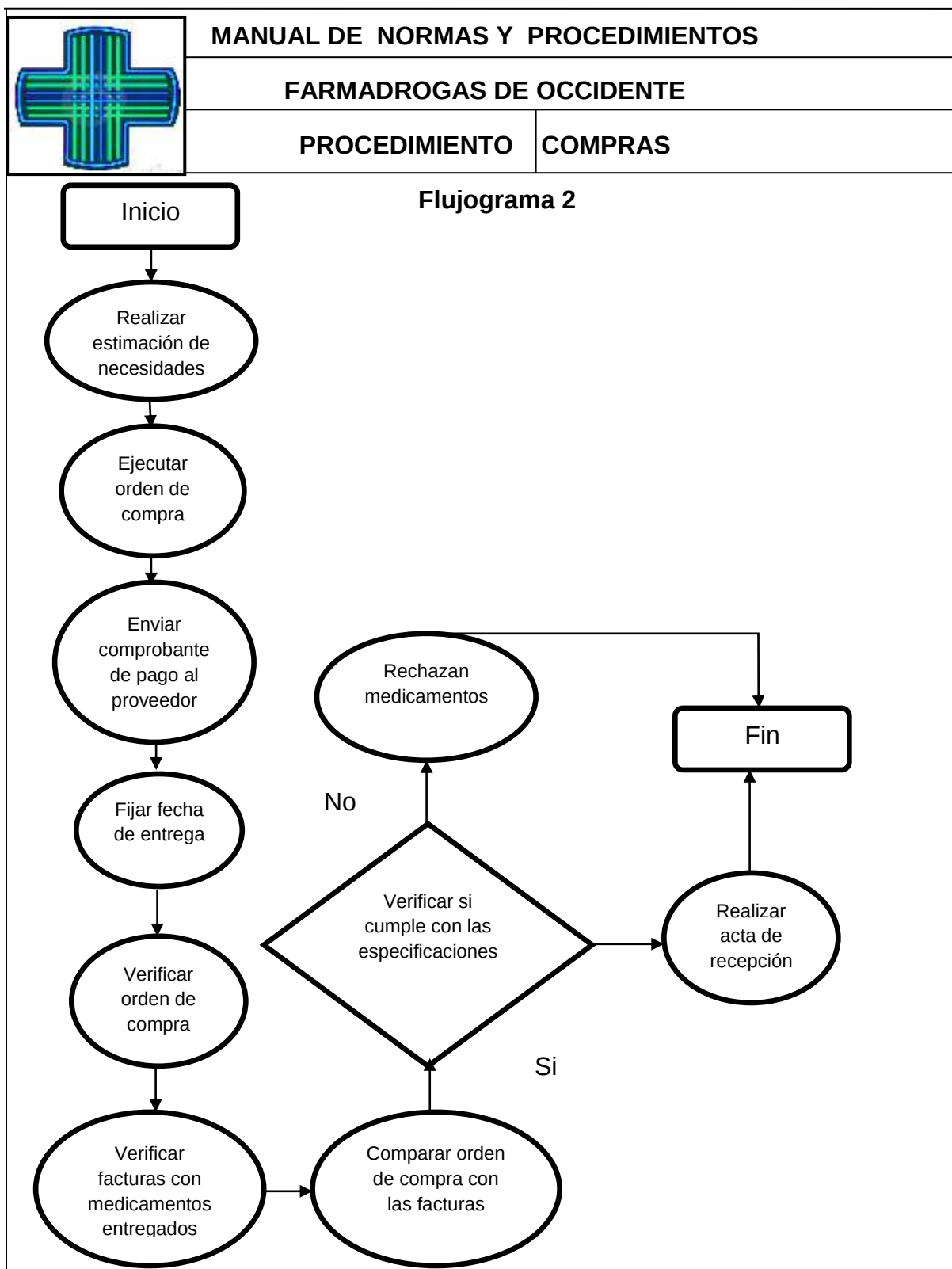


Tabla 21. Farmadrogas de Occidente. Proceso de Ventas

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	
	PROCESO	VENTAS
I.Descripción del proceso Aquí se describen los procedimientos para las realizar las ventas al contado en la Droguería Farmadrogas de Occidente. II.Objetivos de procedimiento • Describir la forma de realizar una venta de contado. • Lograr eficiencia operativa. • Atención apropiada al cliente. • Lograr las metas de ventas. • Tener presencia en el mercado. III.Normas del procedimiento • Solicitar la fórmula médica la cliente • Verificar que la fórmula cumpla con estas características: nombre de quien prescribe, dirección, teléfono, fecha de expedición, nombre del paciente, nombre genérico del medicamento, concentración y forma farmacéutica, firma de quien prescribe y Registro profesional. • Se verificará que la prescripción no incurra en errores de presentación comercial o dosificación y que la letra sea legible. • Que los medicamentos dispensados correspondan a los prescritos. • Para dispensación de medicamentos de control especial, se verificará la formulación en recetario oficial y el trámite correcto de las fórmulas de acuerdo con las condiciones establecidas por el ente competente. • El regente deberá informar las condiciones de almacenamiento del medicamento en su vivienda		

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	
	PROCESO	VENTAS
• Recomendar que no se debe mezclar medicamentos con licor, y las precauciones especiales para conducir o realizar actividades que requieran vigilia. • Se prohíbe recomendar a los usuarios la utilización de medicamentos. • No se deben conservar envases o empaques vacíos, ni vender medicamentos que requieran formula médica sin ésta. • Se prohíbe inducir al paciente a la compra de un medicamento que reemplace o sustituya el prescrito o solicitado. • Si no se llega a encontrar existencia del medicamento solicitado por el usuario se le pasará un informe al administrador de la droguería para que este haga los procesos indicados.		

Tabla 22. Farmadrogas de Occidente. Flujograma 3.

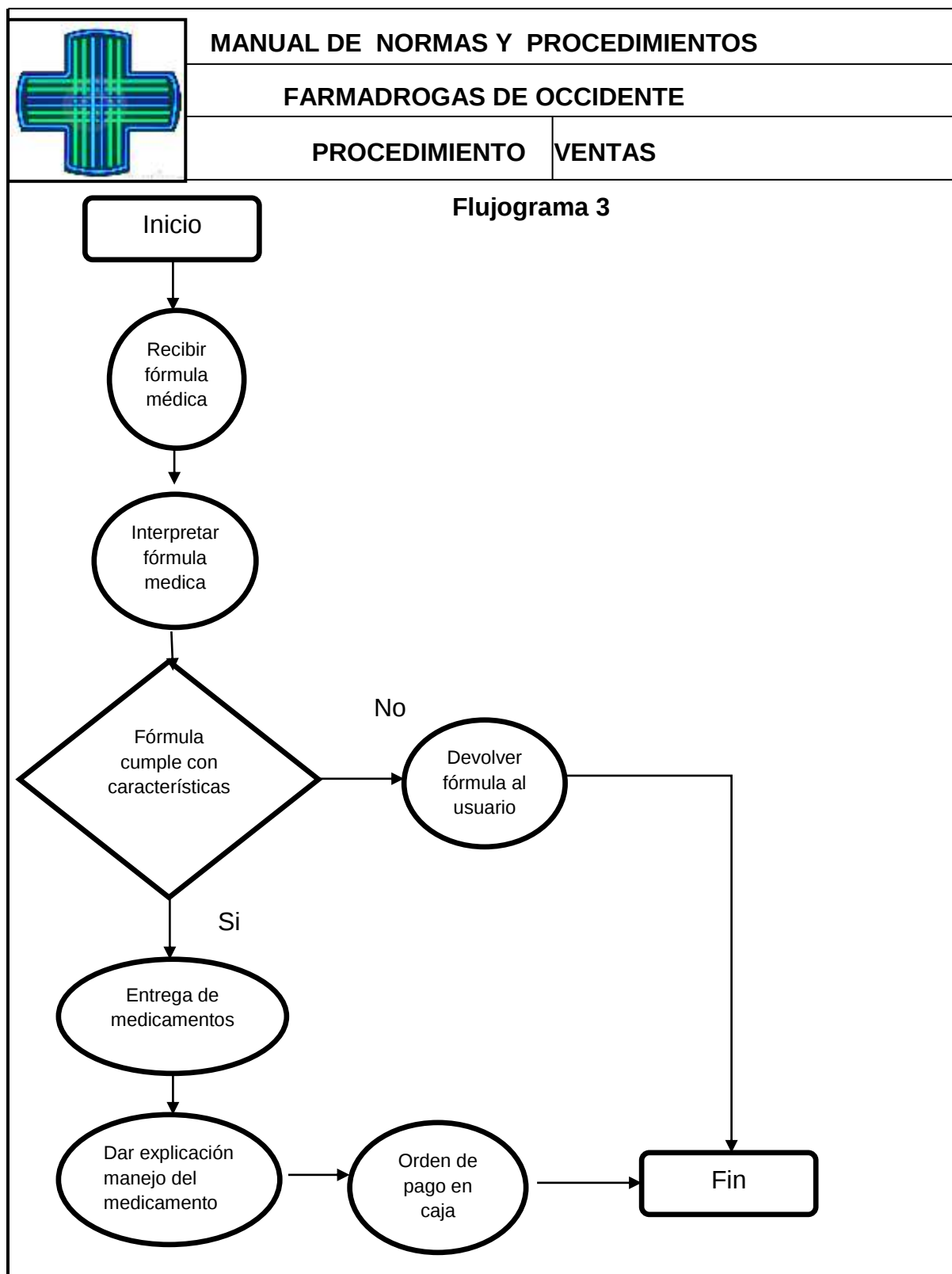
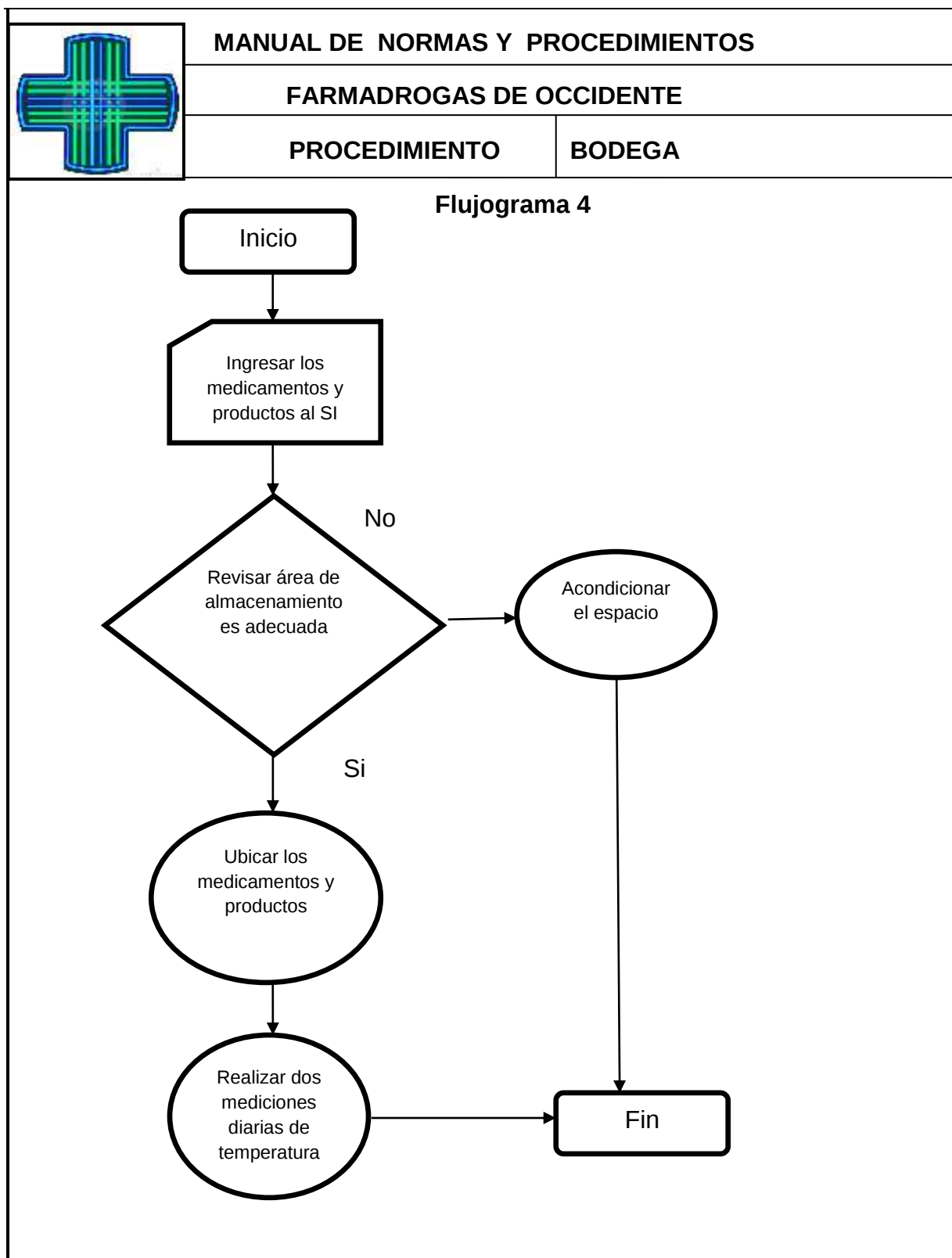


Tabla 23. Farmadrogas de Occidente. Proceso Bodega.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	
	PROCESO	BODEGA
I.Descripción del proceso Aquí se describen los procesos almacenamiento de los medicamentos y demás productos II.Objetivos de procedimiento • Describir la forma de almacenamiento de los medicamentos. • Lograr eficiencia operativa. • Forma de revisión de medicamentos. III.Normas del procedimiento • Revisión mensual de fechas de vencimiento de los medicamentos y demás productos. • Hacer el control de temperatura y humedad con el Termo Higrómetro calibrado y certificado, se debe realizar dos mediciones diarias una en la mañana y otra en la tarde, así se garantiza que las condiciones sean las adecuadas para mantener la calidad y estabilidad de los medicamentos. • Las paredes, pisos y techos deben ser de un material de fácil limpieza y resistentes a factores como humedad y temperatura. • Se deben almacenar los medicamentos por grupo farmacológico.		

Tabla 24. Farmadrogas de Occidente. Flujograma 4



FARMADROGAS DE OCCIDENTE

MANUAL CONTABLE
(PROPUESTO)

SANTANDER DE QUILICHAO, MARZO DE 2015

Tabla 25. Farmadrogas de Occidente. Manual Contable.

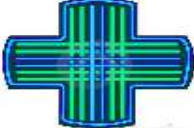
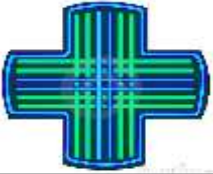
	MANUAL CONTABLE
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
Definición y propósito: El manual contiene las políticas contables aplicables a Farmadrogas de Occidente, la descripción de cada una de las cuentas que integra el catálogo, con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno. Autorización: A todo el personal. El manual es propiedad de Farmadrogas de Occidente. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas. Objetivos: - Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados. - Servir de guía en el registro de las operaciones contables y elaboración de estados financieros. - Facilitar la toma de decisiones.	

Tabla 26. Farmadrogas de Occidente. Políticas Contables

	MANUAL CONTABLE
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	POLÍTICAS CONTABLES
a)Presentación: Los estados financieros se elaboran y se presentan de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad. b)Propiedad, planta y equipo: Se valoriza al costo de adquisición. La depreciación se calcula por el método de línea recta, basada en la vida útil estimado de los activos. Los gastos de la reparación y mantenimiento que no extienden la vida útil de los activos se carga a resultado del año en que incurren. Las mejoras que prolongan la vida útil de los activos se capitalizan. Los activos se de precian por método indirecto, creando así una cuenta de depreciación acumulada y se empieza a depreciar al mes siguiente de adquiridos, estén o no en funcionamiento. c)Inventarios: El método de valuación de los inventarios es de acuerdo al de primeras en entrar, primeras en salir (PEPS). d)Prestaciones laborales: La legislación laboral establece el pago de un mes de salario por cada año de trabajo, calculado sobre la basa de los salarios devengados durante los últimos seis meses, siempre y cuando el empleado es despedido sin justa causa, o en caso de muerte. Si este fuere el caso, deberá hacerse a sus herederos. e)Método de reconocimiento de los ingresos: Los resultados se reportan con base al método de lo acumulado.	

Tabla 27. Farmadrogas de Occidente. Uso del Manual Contable.

	MANUAL CONTABLE
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	USO DEL MANUAL CONTABLE
Un dígito, estructura general de la Nomenclatura Contable: 1. Activo 2. Patrimonio 3. Pasivo 4. Ingresos 5. Costos 6. Otros ingresos y costos 7. Gastos de operación 8. Cuentas de orden Dos dígitos, grupo de cuentas: 11 Activo no corriente 21 Capital y reservas 31 Pasivo no corriente 41 Ventas 51 Costo de Ventas 61 Ingresos 71 Gastos de Ventas 81 Pérdidas y Ganancias Cuatro dígitos, cuentas de balance y de resultados, cuentas de mayor o cuentas de primer grado: 1101 Cuentas por cobrar no corrientes 2101 Cuenta capital	



MANUAL CONTABLE

FARMADROGAS DE OCCIDENTE

USO DEL MANUAL CONTABLE

3101 Proveedores largo plazo

4101 Medicamentos y productos

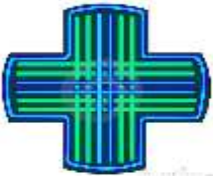
5101 Medicamentos y productos

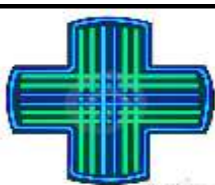
6101 Financieros

7101 Sueldos y Comisiones

8101 Pérdidas y Ganancias

Tabla 28. Farmadrogas de Occidente. Catálogo de Cuentas.

MANUAL CONTABLE	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	PÁG 1 DE 7
CATÁLOGO DE CUENTAS	
CÓDIGO	NOMBRE
1	ACTIVO
11	NO CORRIENTE
1101	Cuentas por cobrar no corriente
1102	Propiedad, planta y equipo
110201	Vehículos
11020101	Vehículo droguerías
110202	Mobiliario y equipo
11020201	Mobiliario y equipo de droguerías
11020202	Mobiliario y esquivo de Bodega
11020203	Mobiliario y equipo de admón.
110203	Equipo de computación
11020301	Equipo de cómputo de droguerías
11020302	Equipo de cómputo de Bodega
11020303	Equipo de cómputo de admón.
110204	Sistemas de computación
11020401	Sistemas de computación
1103	Depreciación acumulada
110301	Vehículos
11030101	Depreciación Acum. Vehículo Droguerías
110302	Mobiliario y Equipo
11030201	Dep. Acum. Mob. Y equipo de droguerías

**MANUAL CONTABLE****FARMADROGAS DE OCCIDENTE****PÁG 2 DE 7****CATÁLOGO DE CUENTAS**

11030202 Dep. Acum. Mob. Y equipo de bodega

11030202 Dep. Acum. Mob. Y equipo de Admón.

110304 Sistemas de computación

11030401 Sistemas de Computación

12 CORRIENTE

1201 Bancos

120101 Banco de Bogotá

120102 Bancolombia

120103 Davivienda

1202 Caja

120201 Caja general

120202 Caja Menor

1203 Cuenta por cobrar

120301 Clientes

1205 Impuestos

1207 Cuentas por cobrar no comerciales

120701 Préstamos a empleados

2 PATRIMONIO

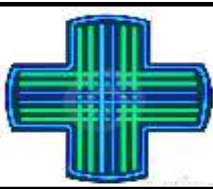
21 Capital y Reservas

2101 Cuenta capital

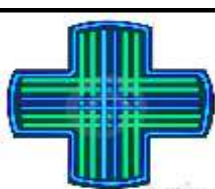
210101 Capital Dueño

2102 Reservas

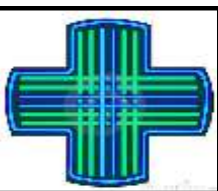
	MANUAL CONTABLE	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG 3 DE 7
	CATÁLOGO DE CUENTAS	
210201	Reserva Legal	
22	Utilidades y pérdidas	
2201	Utilidad del período	
2202	Pérdida del período	
3	PASIVO	
31	NO CORRIENTE	
3101	Proveedores largo plazo	
310101	Proveedores locales	
3102	Préstamos largo plazo	
310201	Préstamos Banco de Bogotá	
310202	Préstamos Bancolombia	
3103	Dctos. Por pagar largo plazo	
3104	Prestaciones laborales	
310401	Indemnizaciones	
32	CORRIENTE	
3201	Proveedores corto plazo	
320101	Proveedores Locales	
3202	Préstamos corto plazo	
320201	Préstamos Banco de Bogotá	
320202	Préstamos Bancolombia	
3203	Dctos. Por pagar corto plazo	
3204	Impuestos	

**MANUAL CONTABLE****FARMADROGAS DE OCCIDENTE****PÁG 4 DE 7****CATÁLOGO DE CUENTAS**

320401	IVA
320102	Impuesto sobre la renta
320103	Retenciones
3206	Sueldos y comisiones por pagar
320601	Sueldos
320602	Comisiones
3207	Prestaciones laborales
320701	Vacaciones
320702	Bono
320702	Prima de servicio
320103	Auxilios
4	INGRESOS
41	Ventas
4101	Medicamentos
4102	Productos
42	Devoluciones y rebajas en ventas
4201	Devoluciones
5	COSTOS
51	Costos de Ventas
5101	Medicamentos
5102	Productos

**MANUAL CONTABLE****FARMADROGAS DE OCCIDENTE****PÁG 5 DE 7****CATÁLOGO DE CUENTAS**

6	OTROS INGRESOS Y GASTOS
61	Ingresos
6101	Financieros
610101	Intereses Bancarios
6102	Descuentos en compras
62	Gastos
6201	Financieros
620101	Intereses
620102	Comisiones bancarias
6204	Descuentos sobre ventas
6205	Gastos no deducibles
7	GASTOS DE OPERACIÓN
71	Gastos de ventas
7101	Sueldos y comisiones
710101	Sueldos
710102	Comisiones
7102	Prestaciones laborales
710201	Vacaciones
710202	Bono
7103	Publicidad y promociones
710301	Publicidad
710302	Promociones

	MANUAL CONTABLE	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG 6 DE 7
	CATÁLOGO DE CUENTAS	
72	Bodega	
7201	Sueldos	
720101	Sueldos	
7202	Prestaciones	
720201	Vacaciones	
720202	Bono	
73	Gastos de Administración	
7301	Sueldos	
730101	Sueldos	
7302	Prestaciones	
730201	Vacaciones	
730202	Bono	
7303	Servicios públicos	
730301	Teléfono	
730302	Energía	
730303	Agua	
730304	Internet	
7304	Amortizaciones/Depreciaciones	
730401	Amortizaciones	
730402	Depreciaciones	
7304	Reparaciones y mantenimientos	
730401	Vehículos	

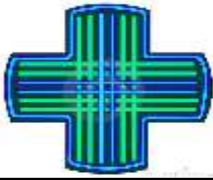
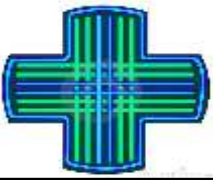
	MANUAL CONTABLE	
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE	PÁG 7 DE 7
	CATÁLOGO DE CUENTAS	
730402	Combustibles y lubricantes	
730403	Mobiliario y equipo	
730404	Edificios	
730405	Mantenimiento equipo de cómputo	
7305	Útiles y enseres	
730501	Papelería y Utilices de oficina	
730502	Enseres de limpieza	
7306	Gastos de localización	
730601	Seguros	
730602	Vigilancia y Seguridad	
8	CUENTAS DE ORDEN	
81	Pérdidas y ganancias	
8101	Pérdidas y ganancias	

Tabla 29. Farmadrogas de Occidente. Instructivo, Manual Contable.

	MANUAL CONTABLE
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	INSTRUCTIVO
Catálogo de Cuentas Con el sistema de partida doble se analiza la estructura financiera de una empresa teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha empresa (una comprar de bienes constituye por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble partida, una que es él debe (al lado izquierdo) y la otra el haber (al lado derecho). Esta doble partida afecta de distinta forma la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida doble puede disminuir con él debe e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con él debe y disminuir con el haber. DEBE – DÉBITO ✓ Aumenta el activo. ✓ Disminuye el patrimonio. ✓ Disminuye el pasivo. ✓ Disminuye los ingresos. ✓ Aumenta los gastos. HABER – CRÉDITO ✓ Disminuye el activo. ✓ Aumenta el patrimonio. ✓ Aumenta el pasivo. ✓ Aumenta los ingresos. ✓ Disminuye los gastos. Las facturas son documentos legales que sirven para documentar las ventas al contado o al crédito.	

	MANUAL CONTABLE
	FARMADROGAS DE OCCIDENTE
	INSTRUCTIVO
Las notas debito son para registrar aumentos o recargos de operaciones ya facturadas. Las notas crédito son para registrar devoluciones o descuentos en operaciones ya facturadas. A estas notas debe otorgarse en original cliente, las copias con firma y sello de recepción y registrarse cronológicamente en la contabilidad en un plazo de dos meses contados a partir de la fecha de emisión de la factura. Los pagos se realizaran en efectivo, con factura o consignación a cuentas máximo 8 días después del recibo de los medicamentos cuando es con Copidrogas, para los otros proveedores 30 días.	

5 CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual permitió conocer las necesidades de las áreas (Compras, Administración, Bodega, Droguerías) de la empresa Farmadrogas de Occidente, como el de no contar con un Sistema de Control Interno que le permita la identificación oportuna del riesgo y la prevención de sus recursos, razón por la cual se diseñaron manuales para estas áreas que permitan una eficaz administración.
- La elaboración de los manuales de Organización, de Procedimiento y Contable son piezas muy importante para garantizar la eficiencia de todas las operaciones y facilitar la correcta ejecución en las mismas y el punto de partida para conocer la eficiencia del Sistema de Control Interno y poder evaluarlo.
- Los manuales propuestos están orientados a las políticas administrativas y procedimientos que están relacionados con las áreas de la empresa.
- Los manuales son esenciales en una empresa ya que generan los lineamientos adecuados para que se cumplan con eficiencia a los objetivos institucionales, normas, procedimientos con el fin de minimizar los errores operacionales, evitando que los cambios en el sistema organizacional surjan de una decisión precipitada.
- Con los manuales propuestos se trató de hacer de la manera más sencilla pero al mismo tiempo muy explicativo y fácil de entender para los usuarios que hagan uso de ellos.

6 RECOMENDACIONES

Para mejorar las actividades de la empresa Farmadrogas de Occidente se hace totalmente necesario seguir las recomendaciones que se proponen a continuación:

- Utilizar los manuales de control interno como herramientas y documentos para la preparación del nuevo personal que ingrese o a su vez para una capacitación para todos los empleados de la empresa.
- Revisar los manuales propuestos, ya que es indispensable para la misma porque ayuda al mejor desenvolvimiento de las actividades.
- Cumplir con los lineamientos y políticas propuestas.
- Informar de manera eficiente sobre la importancia de los controles internos y así obtener resultados óptimos.
- Motivar la comunicación entre empleados ya que sin ésta es imposible que se logre los objetivos trazados.
- Se debe realizar un proceso de orientación al personal para que cumpla con los manuales propuestos y funciones referentes a los cargos que desempeñan.
- Continuar examinando los manuales que se proponen, analizando la eficacia de los mismos para su perfeccionamiento.
- Monitorear constantemente el sistema de control interno propuesto para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.
- Por el tamaño de la empresa se recomienda tener un Contador Público de planta.

BIBLIOGRAFÍA

ALDERETE ROMERO, Bélgica Jaqueline. Diseño de un sistema de control interno para la asociación de comerciantes mayoristas de mariscos y afines 17 de diciembre, que permitirá el mejoramiento de la información financiera. Trabajo de grado Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, Santo Domingo: Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad de educación a distancia. 2011

AMAYA Jairo, "Gerencia Planeación & Estrategia". {En línea}. {Noviembre 2014}. Disponible en: (<http://jairoamaya.com/index.php/inicio/libros/libro-gerencia-planeacion-estrategia-cd>).

ARCILA ARRAQUE, Luis Alberto. Control interno es hacer las cosas bien. En: Revista Universidad EAIT. N° 90.

Artículo 268, numeral 6 de la constitucionalidad, desarrollado por el artículo 18 de la ley 42 de 1993.

CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá D.C. McGraw-Hill INTERAMERICANA S.A.

CHASE, QUILANO, JACOBS. Administración de producción y operaciones. 8ª edición. Mc Graw Hill. 2000.

CRUZ CRUZ, Edgar. El futuro del control interno. En: Ejecutivos de fianzas. El poder de los negocios. 2009.

DAMIAO DA SILVA Eduardo, "Del control de gestión hacia el control estratégico". {En línea}. {Enero de 2014}. Disponible en: (http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/ESO/2001_ESO7.pdf).

Decreto Ley 159 de la Auditoria del 8 de junio de 1995 se asume por el Ministerio de Auditoria y Control (MAC) creado por el Decreto Ley 219 el 25 de abril de 2001.

Decreto 2330 de julio 12 de 2006

Decreto 677 de 1995

Decreto 943 de 2014 por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

GONZALEZ. María. Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones. En: Revista Faces. Vol. 19.

GUTIERREZ CALDERON, Ricardo. El sistema de control interno. Respuesta al Gobierno Corporativo. En: Ejecutivos de finanzas. El poder de los negocios. 2009.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma técnica colombiana NTC 1486. Documentación, presentación Tesis, Trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

Ley 232 de 1995

Ley 212 de octubre 26 de 1995

MANTILLA, Samuel Alberto. Control Interno. Informe Coso. Bogotá D.C. Ecoe ediciones. Cuarta edición. 2010.

Ley 87 de 1993, establece las Normas para el Ejercicio del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado.

MENDEZ. Carlos. Metodología. McGraw Hill.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. Colombia. Manual de Normas y Procedimientos Farmacia Comunitaria. Junio de 2005.

NARVAEZ Jorge Luis, "Teoría Administrativa". {En línea}. {Febrero de 2015}. Disponible en: (http://www.gestuniv.com.ar/biblioteca/programa_iglu/teoria_administrativa.pdf).

NIEVES JULBE, Any Flor, VELAZQUEZ SALDIVAR, Reinaldo, El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico.

ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un Sistema de Control Interno en una empresa comercial de Repuestos Eléctricos. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Noviembre de 2007.

TANARRO NEMIÑA, Fernando. Evolución y práctica del informe de control interno contable. En: técnica Contable. 2003. N° 658.

URBAN Antonio Edison, "Teoría de Sistemas". {En línea}. {Febrero de 2015}. Disponible en: ([file:///C:/Users/Angelitus/Downloads/Conceitos-AbordagemGeral%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Angelitus/Downloads/Conceitos-AbordagemGeral%20(1).pdf))

VILORIA, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES. 2005. Año 8. N° 11.

VAN DALEN, Deobold B. y MEYER, William J., Estrategia de la Investigación Descriptiva. En: Manual de Técnica de la Investigación Educacional

ZALVATIERRA ZAPATA Roberto Ingemar, “Cuadro de mando integral (CMI), elaboración del plan institucional de mediano plazo y su relación con el programa operativo anual y el presupuesto aplicado al servicio nacional de geología y técnico de minas de Bolivia”. {En línea}. {Enero de 2014}. Disponible en: (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Control%20de%20gestion.htm>). Enero de 2014.

ANEXOS

Anexo A

Entrevista

Empresa: Farmadrogas de Occidente

Nombre del Evaluador: Angela Mercedes Ussa Ortiz

Evaluado: Gerente

Lugar y fecha: Droguería Farmadrogas de Occidente en Santander de Quilichao, Julio de 2014.

1. Organización

a) ¿Se ha hecho una organización – técnica de la entidad y su administración es responsable?

La administración es responsable, pero debido al tiempo y a la cantidad de funciones que tengo a mi cargo no se ha hecho una organización técnica.

b) ¿Existe un organigrama plano, flexible, y bien definido?

Cuando llegué a trabajar aquí el dueño y sus dos hijo habían hecho un organigrama, pero realmente yo no lo he modificado ni estudiado para ver si están correcto.

c) ¿La estructura jerárquica se ha determinado de acuerdo a las funciones requeridas por la entidad, determinando responsabilidades?

No, sinceramente no se ha hecho.

d) ¿Se están aplicando técnicas modernas de administración?

Se trata en la mayoría de los casos.

2. Manuales de procedimiento

a) ¿Se sabe qué es el Sistema de Control Interno? ¿Existe en la empresa?

Si, se lo que un Sistema de Control Interno pero en están empresa no existe.

3. Manuales de funciones

a) ¿Hay manuales de funciones adecuados?

No, tampoco hay manuales de funciones.

b) ¿Se tienen en cuenta las capacidades de cada trabajador para determinar sus funciones?

Si

c) ¿Considera que las funciones son ejecutadas teniendo en cuenta un nivel equilibrado de claridad y cantidad?

No.

3. Sistema de información

a) ¿Hay sistema de información integral de forma sistematizada oportuna y real?

Si, el sistema con el que se cuentas es muy bueno.

b) ¿El software aplicado en el sistema de información satisface las necesidades de información de cada dependencia y de toda la empresa?

Sí, es un sistema muy completo aunque se le podrían hacer algunas mejoras.

c) ¿Existen mecanismos de control y protección para el sistema de información?

Sí.

4. Administración de personal

a) ¿Hay política para la selección de personal, inducción?

Se contrata de acuerdo a la vacante, deben cumplir con un perfil, en cuanto a la inducción se les da un día para que aprendan lo básico y puedan empezar.

b) ¿Se posee con un plan de selección de personal?

No.

c) ¿Se posee con un plan de capacitación?

No.

d) ¿La empresa tiene políticas de rotación de empleados?

Si, se rotan semanalmente entre las 5 droguerías, los administrativos si son fijos y el de bodega, al igual que los mensajeros.

e) ¿Se tienen mecanismo para controlar de manera eficaz?

Se controla, pero no se cuentan con mecanismos establecidos.

5. Oficina de control Interno

a) ¿existe una oficina de control interno?

No.