



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
Laureate International Universities®

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA DE COMPRAS DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS  
FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A. Y SU IMPACTO EN LA  
EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**CABANILLAS HOLGUIN NANCY CINTHIA MILAGRITOS**

**ASESOR:**

**CPC. ERIKA ROUILLON FUDRINI**

**TRUJILLO- PERÚ**

**2010**



## *Dedicatoria*

*A Dios, quien me da la fuerza y valor  
necesario para seguir adelante*

*A todas las personas que luchan  
por sus ideales, que con todo su  
esfuerzo, fe y dedicación logran  
alcanzar sus objetivos.*

*Nancy*

## *Agradecimiento*

*Al profesor Jorge Vilchez por su dedicación y conocimiento que supo transmitir para mi buena formación profesional.*

*A mi asesora Erika Romillon, por su gran apoyo y motivación para llevar a cabo este proyecto.*

*A todos los que de otra forma colaboraron en el desarrollo de este trabajo.*

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Estudios de la Empresa de la Universidad Privada del Norte, someteremos a vuestra consideración el presente trabajo de Investigación titulado “**Auditoria operativa al área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones**”, con la finalidad de optar el Título Profesional de Contador Público.

El propósito de la investigación de acuerdo a las conclusiones de la auditoria operativa en la presente tesis, es establecer el grado de solidez y efectividad del sistema de control interno en el área de compras de la comercializadora de productos farmacéuticos y afines DISFARMA S.A. y de tal manera determinar y proponer un mejor manejo de sus operaciones.

Es mi deseo, señores miembros del jurado, que el presente trabajo sea de su aceptación, espero que los errores involuntarios que en el puedan existir sean de su comprensión.

Trujillo, Agosto del 2010

**Bach. Nancy Cinthia M. Cabanillas Holguín**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación intitulado, “Auditoria operativa al área de compras de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones”, ha sido elaborado con la finalidad de determinar la eficiencia de sus operaciones y de tal manera proponer un mejor manejo en el área de compras de la empresa. Estos hechos y circunstancias motivan al desarrollo del presente trabajo.

No todas las empresas cuentan con los documentos normativos de gestión para el desarrollo de sus actividades, así como las políticas, normas y procedimientos del área de compras de la empresa, es por eso que este proyecto le servirá como herramienta para evaluar, y determinar una mejora en los procedimientos y controles del área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos DISFARMA S.A., para de ese modo sugerir y aconsejar la adopción de decisiones correctas.

## **ABSTRAC**

This research paper entitled, "Operational audit to the purchases department of a pharmaceutical products company (Disfarma SA), and its impact on the operations efficiency", has been prepared with the purpose of determining the efficiency of its operations and to propose a better management in the purchases department of the company. These facts and circumstances are the motivation of this work.

Not all companies have their management policy documents for the development of its activities. As well as their rules, policies and procedures of the purchases department of the company, because of that, this project will serve as a tool to evaluate and determine an improved in their procedures and controls of the purchases department. In this way, I could suggest and advise the correct decisions.

## **INDICE**

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE

ANEXOS

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1. Realidad Problemática.....	01
2. Justificación de la investigación.....	04
3. Enunciado del Problema.....	04
3.1. Hipótesis.....	04
3.2. Objetivos .....	05

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

1. Auditoría.....	06
2. Auditor .....	11
3. Sistema de control interno .....	12
4. Control .....	13
5. Inventarios .....	15



6. Control de Inventarios.....	19
7. Auditoría de Inventarios .....	20
8. Informe Coso .....	22
9. Administración de Riesgos .....	23
10. Empresas.....	29
11. Existencias.....	33
12. Abastecimiento .....	34

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Material de Estudio .....	37
2. Métodos y Técnicas.....	37

### **CAPÍTULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

1. Aspectos Generales .....	39
2. Reseña Histórica .....	40
3. Descripción de las operaciones del personal del área.....	41
4. Organigrama.....	44

### **CAPÍTULO V: AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA DE COMPRAS**

1. Diagnóstico del área a examinar .....	45
2. Metodología a utilizar.....	45
3. Factores Estratégicos del Impacto del Riesgo.....	47
4. Flujograma del Área de Compras .....	49
5. Matriz de Objetivos .....	51

6. Cuestionario de Control Interno .....	57
7. Impacto en la Eficiencia de las operaciones .....	66

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	72
Recomendaciones .....	74
Bibliografía .....	76
Anexos .....	77

## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

### **1. REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

El sector farmacéutico es un sector que ha venido creciendo muy rápidamente en este nuevo milenio, con el conocimiento y tecnología disponible para la fabricación de fármacos.

La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad. La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

Se ha comprobado la existencia de capacidad instalada sin usar. Se usa aproximadamente un 40% de la capacidad para producir. En el año 2003 se observa un ligero crecimiento de la industria farmacéutica en el Perú. Un factor en esta industria es la insistencia de paradigmas en parte de los empresarios farmacéuticos que suponen que este negocio no sufre demasiados cambios, y, por ende se concentran en buscar ser estables, ante la necesidad de innovar y expandirse en muchos más mercados.

Hay conocimiento y tecnología necesaria para fabricar y producir productos farmacéuticos. Esto ha sido generado por un proceso de juntar y acumular experiencias, dotando de manejo técnico esencial

por los equipos que hacen los procesos para producir y control de calidad de medicamentos.

Es mantenida la presencia de empresas importadoras de productos fármacos de organizaciones innovadoras, las cuales son transnacionales, y en los últimos años surgen empresas que importan medicamentos genéricos que provienen de la India, Chile, Colombia, etc., los cuales vienen incrementando su participación.

La perspectiva de subir o incrementar la oferta exportable a los países de la región y otros es bien limitada. Los mercados de expansión para nuestro país son los países vecinos de Ecuador y Bolivia, aunque esto no es aprovechado del todo.

La demanda de productos fármacos en nuestro país esta diferenciada por preferencias e intereses, según al segmento del que formen parte: Institucional (ESSALUD Y MINSA), la cual necesita productos esenciales considerados en un petitorio o listado selecto de fármacos, efectuando en forma periódica licitaciones públicas. Normalmente se obtienen productos genéricos, no obstante, los laboratorios innovadores tienen la costumbre de hacer ofertas de medicamentos de marca a precios increíblemente bajos, sobre todo a ESSALUD.

Sanidades de las Fuerzas Armadas y Policiales, las cuales usan listados de medicinas seleccionadas, y al momento de procesar las adquisiciones aplican criterios muy poco conocidos. Por esto los resultados cambian o varían, sin haber una identificación de preferencia por algún grupo de productos.

Las Clínicas Privadas, normalmente desde los últimos tiempos obtienen medicamentos de marca original, es decir, de un costo mayor. Sin embargo, la modificación de las reglas de financiamiento de las prestaciones de salud las obliga a escoger de forma creciente productos genéricos por razones económicas.

Farmacias y Boticas independientes, las cuales presentan una demanda que cambia y todavía importante de productos. Por ser un segmento expandido en todo el Perú, los volúmenes y condiciones de negociación son muy heterogéneos. Este grupo de comercializadores

ve amenazada su posición por la expansión de las cadenas de boticas.

Cadenas de Boticas, las cuales en la actualidad dominan el mercado de fármacos del Perú, incluso llegan a condicionar sus compras a laboratorios e importadoras. Este grupo de empresas han extendido su ámbito de acción a las principales ciudades de nuestro país. Manejan una gran variedad de productos, a precios aptos para competir, y desarrollan alianzas estratégicas con fabricantes de productos farmacéuticos, que normalmente son del mismo país de origen del capital que constituyen y forman las mismas.

A menudo las empresas farmacéuticas fabrican y venden sus productos contra stock por lo que tener la capacidad de hacer previsiones fiables es la clave para alcanzar el éxito.

Las empresas farmacéuticas suelen gestionar componentes con actividad variable. Esto significa que todo el material recibido, tras la inspección de calidad, es almacenado manteniendo la visibilidad de su factor de potencia real. En recetas, la gestión de componentes con factor de potencia se realiza a través de fracciones compensatorias calculadas respecto a la mayor o menor potencia del lote empleado; de acuerdo a esto se realiza una adecuada verificación y control en el área de compras.

DISFARMA, es una sociedad anónima cerrada según ley de sociedades. La empresa en mención inicia sus actividades comerciales en el año 1996 en la ciudad de Trujillo con la finalidad de abastecer de una variedad de productos y marcas de fármacos al mercado trujillano.

La empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos fue autorizada a operar por la Dirección Regional de Medicamentos, Insumos, y Drogas (DIREMID), que tiene las facultades de fiscalizar y controlar al establecimiento así como disponer la autorización y clausura del local.

En este caso la comercializadora de productos farmacéuticos y afines DISFARMA S.A., presenta debilidades de alto riesgo en el control y

realización de las operaciones en el área de compras, ya que muestra la ausencia de una estructura definida en el área, que le permita ordenar y guiar sus actividades, en cumplimiento de las estrategias de la organización, asimismo no existen procedimientos sistematizados, lo que impiden un control adecuado de los almacenes, representando un riesgo de conflicto de intereses, y poca transparencia en el proceso de compras. En tal sentido, el presente proyecto, analizará los riesgos que afectan al proceso de compras de la comercializadora DISFARMA S.A.C , a fin de determinar las actividades de control que se deberán implementar para mejorar la eficiencia en las operaciones del área de compras de la empresa.

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. TEÓRICO:**

El presente estudio busca obtener resultados sobre el manejo y eficiencia en las operaciones del área de compras.

### **2.2. PRACTICA:**

Proporcionara a la gerencia mayor información sobre el manejo actual de sus operaciones y saldos de compras, lo cual le serán de suma utilidad en su toma de decisiones.

## **3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el impacto de la auditoria operativa al área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. en la eficiencia de sus operaciones?

### **3.1. HIPÓTESIS**

La auditoria operativa al área de compras en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. impactó positivamente en la eficiencia de las operaciones del área.

### **3.2. OBJETIVOS**

#### **3.2.1. GENERAL:**

Establecer el grado de solidez y efectividad del sistema de control interno en el área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A.

#### **3.2.2. ESPECÍFICOS:**

- Determinar el grado de efectividad en cada una de las fases del área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., para demostrar su eficacia.
- Evaluar las políticas, normas y procedimientos del área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. y de esta manera determinar el grado de cumplimiento de las mismas.
- Proponer al área de compras un mejor manejo de sus operaciones de acuerdo a las conclusiones de la auditoria operativa que se realice en el área.
- Poner en marcha la propuesta determinada para efecto de mejora en el manejo de sus operaciones del área de compras.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

### **1. AUDITORIA**

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veras y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

#### **1.1. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA**

##### **1.1.1 AUDITORIA EXTERNA**

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y



formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

### **1.1.2. AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre

ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

## **1.2. AUDITORIA OPERATIVA**

La auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos.

La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambió la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

Entonces la atención de la auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, y afecta el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

Una auditoría Operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

En el caso de existir carencia de políticas o la no-comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoría operativa donde el auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, las cuales influyen por ejemplo: el historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

La Auditoría Operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. El término "operaciones" surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos.

La necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente

de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el País el establecimiento de la auditoría operativa con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

## **2. AUDITOR**

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.

- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.

### **3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa . Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes, y eficiencia y eficacia operativa.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario la existencia de un sistema de control interno estructurado.

#### **4. CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto, se revisará algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: 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.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

#### **4.1. ELEMENTOS**

- Relación con lo planeado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

#### **4.2. IMPORTANCIA**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.



- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **5. INVENTARIOS**

Se refiere a las existencias de un artículo o recurso que se usa en la organización, para satisfacer alguna demanda futura.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una

serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compra
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventario (final)

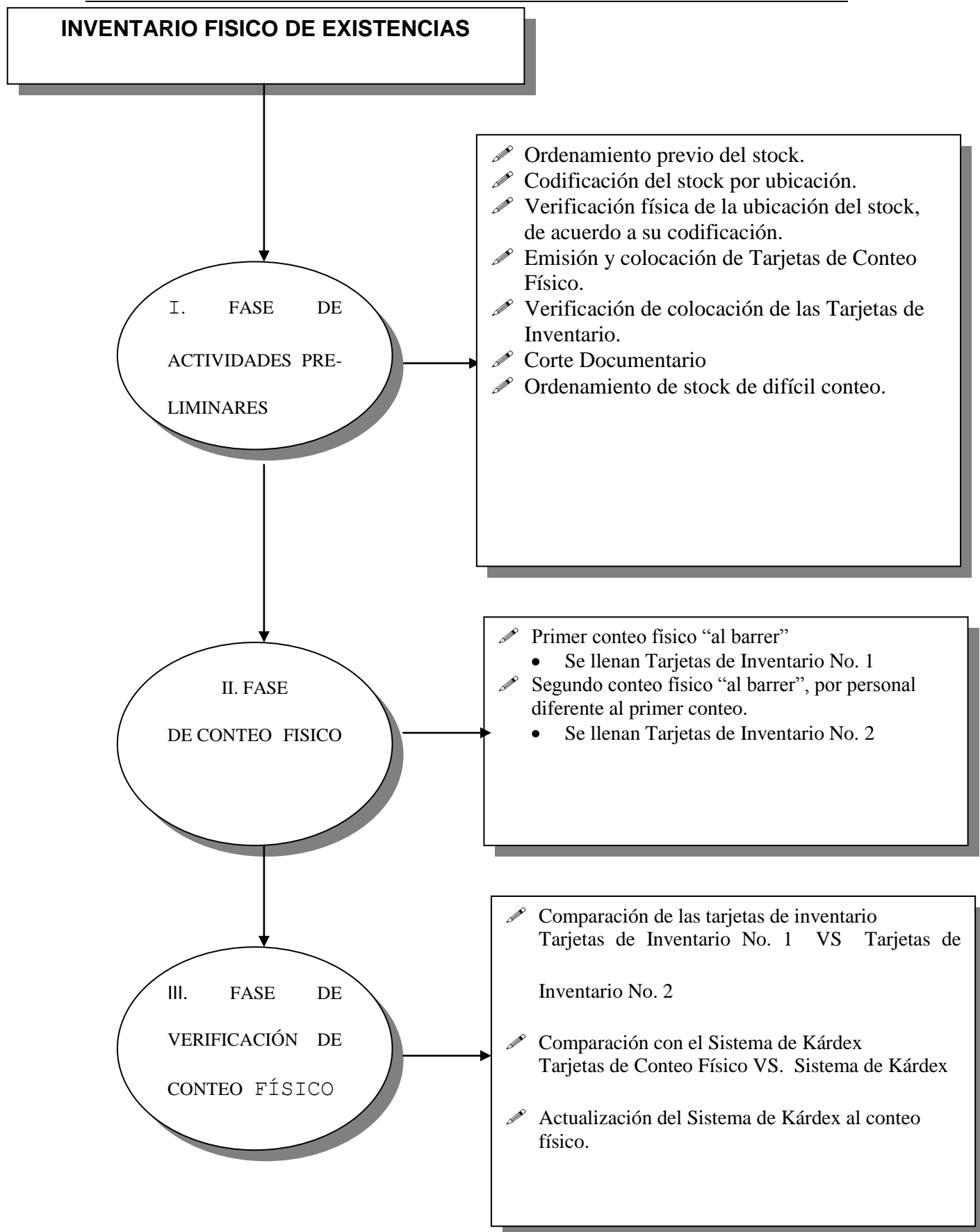
### **5.1. VALOR AGREGADO DE UN INVENTARIO FÍSICO**

Un Inventario Físico realizado con una buena metodología tendrá siempre un valor agregado de:

- Tener las existencias totalmente ordenadas y almacenadas en el lugar elegido por la empresa.
- Tener los almacenes con las existencias totalmente ordenadas y codificadas, respecto a un Sistema de Código de Ubicación del Almacén.
- Tener exacto conocimiento del stock que tiene la empresa a la fecha del inventario.
- Tener la base de su ajuste contable, con el debido sustento para las autoridades tributarias.
- Contar con el Sistema de Kárdex de Almacén totalmente actualizado, respecto a:
  - ✓ Código de ubicación.
  - ✓ Código de producto.
  - ✓ Saldos correctos.

## **5.2. METODOLOGÍA DE UN BUEN INVENTARIO FÍSICO**

Las metodologías pueden ser variadas; pero siempre, una buena metodología de inventario físico debe estar dividida en tres fases importantes claramente definidas. A continuación describimos gráficamente un tipo de metodología entre las muchas que puedan existir dependiendo del tipo de producto, su almacenamiento, su codificación y su control contable.



## **6. CONTROL DE INVENTARIOS**

Es una técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados.

Consiste en el ejercicio del control de las existencias; tanto reales como en proceso de producción y su comparación con las necesidades presentes y futuras, para poder establecer, teniendo en cuenta el ritmo de consumo, los niveles de existencia y las adquisiciones precisas para atender la demanda.

El control de los inventarios consiste en un trabajo técnico y de procedimientos utilizados para establecer, poner en efecto y mantener las cantidades óptimas de materiales requeridas, para que la empresa cumpla con sus objetivos.

### **6.1. OBJETIVO**

El objetivo de contar con un **Control Físico de Inventarios**, es el de asegurar en forma confiable que las existencias físicas existentes en almacén sean iguales a las del sistema de kárdex físico, lo cual permitirá:

- Una adecuada planeación para la reposición de stocks, evitando su obesidad.
- El espacio absolutamente necesario para un buen almacenamiento.
- La transparencia de los rubros de Existencias y Costo de Ventas en los estados financieros.

### **6.2. IMPORTANCIA**

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades.

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la

oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todos los giros resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo hormiga, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

## **7. AUDITORIA DE INVENTARIOS**

### **7.1. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA PARA INVENTARIOS**

- Con la idea precisa que los inventarios repercuten indefectiblemente no solo en el balance sino en la utilidad y por lo tanto en el estado de resultados, se debe prestar especial atención a su verificación.
- Una mala prestación de este rubro compromete la posición financiera de la empresa, los costos del ejercicio presente de este rubro compromete la posición financiera de la empresa, los costos del ejercicio presente y los cargos por costos de ejercicios subsecuentes hasta su extinción. Queda fuera de duda que la presencia y verificación del auditor en la toma de inventario físico es el mejor procedimiento para tener confianza, certeza moral en la cuantificación de su monto, clasificación y adecuada presentación en los estados financieros.
- La toma de inventarios físicos es un procedimiento que requiere organización y personas con experiencia en el problema. Es lógico suponer que las empresas utilicen, para los recuentos físicos, a empleados que conozcan las cantidades y condiciones de las mercancías, y que sean dirigidos y supervisados por funcionarios de responsabilidad.

Metas principales que se persiguen en el examen de inventarios, son:

- Precisar las cantidades de mercancías físicamente existentes en la fecha del cierre del ejercicio que se audita.
- Verificar la corrección de la valuación de las partidas que lo integran.
- Comprobar la precisión de los cálculos aritméticos.
- Investigar si la mercadería se encuentra en condiciones normales de mercado.
- Confirmar la propiedad y posesión legal por parte de la empresa.
- Presentarla y clasificarla adecuadamente en el balance.

## **7.2. Importancia Crítica de los Inventarios para el Auditor**

- Los inventarios, usualmente constituyen el activo de mayor importancia de una empresa.
- Numerosas bases y métodos alternativos para la evaluación de los inventarios han recibido la aprobación de los profesionales de la contaduría pública y de dependencias gubernamentales fiscalizadoras.
- La determinación del valor de los inventarios afecta directamente al costo de ventas y consecuentemente a la utilidad del ejercicio.
- Los inventarios son más susceptibles de errores y manipulaciones de importancia que cualquier otra categoría de activos.
- Los niveles rápidamente cambiantes de precios de los últimos años han llamado la atención sobre la incoherencia e ineficacia de los métodos convencionales de la contabilización de inventarios.
- La verificación de cantidades, condiciones y valores de los inventarios es una labor más compleja y difícil que la verificación de la mayor parte de los elementos de la situación financiera.

## **8. INFORME COSO( Committee Of Sponsoring Organizations)**

Se le conoce también como “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway”, donde a través del mismo Control Interno fue sometido a un riguroso estudio. Entre los miembros de COSO se encuentran el American Institute of chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad), cuyas instituciones mencionadas anteriormente gozan de reconocido prestigio y tienen relación directa con el Control Interno

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas, clasificados en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de control interno todo el mundo esté hablando de lo mismo.



## **9. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

Este Estándar puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El beneficio máximo se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio.

A menudo se llevan a cabo una cantidad de estudios diferentes en las diferentes etapas de un proyecto.

### **9.1. DEFINICIONES**

#### **9.1.1. ACEPTACIÓN DE RIESGO:**

Una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

#### **9.1.2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:**

La cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

#### **9.1.3. ANÁLISIS ÁRBOL DE EVENTOS:**

Una técnica que describe el rango y secuencia posibles de los productos que podrían surgir de un evento iniciado.

**9.1.4. ANÁLISIS ÁRBOL DE FALLAS:**

Un método de ingeniería de sistemas para representar las combinaciones lógicas de varios estados del sistema y causas posibles que pueden contribuir a un evento especificado (denominado evento superior o “top event”).

**9.1.5. ANÁLISIS DE MODOS Y EFECTOS DE FALLAS (FMEA):**

Un procedimiento por el cual se analizan modos de fallas potenciales en un sistema técnico. Se puede extender un FMEA para realizar lo que se denomina análisis de modo, efecto y criticidad de fallas (FMECA). En un FMECA, cada modo de falla identificado es ordenado de acuerdo a la influencia combinada de su probabilidad de ocurrencia y severidad de sus consecuencias.

**9.1.6. ANÁLISIS DE RIESGO:**

Un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente puede ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

**9.1.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD:**

Examina cómo varían los resultados de un cálculo o modelo a medida que se cambian los supuestos o hipótesis individuales.

**9.1.8. AZAR DE RIESGO:**

Una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

**9.1.9. CONSECUENCIA:**

El producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

**9.1.10. CONTROL DE RIESGOS:**

La parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

**9.1.11. COSTO:**

De las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

**9.1.12. EVALUACIÓN DE RIESGOS:**

El proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.

**9.1.13. EVENTO:**

Un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

**9.1.14. EVITAR UN RIESGO:**

Una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

**9.1.15. FINANCIAMIENTO DE RIESGOS:**

Los métodos aplicados para fondar el tratamiento de riesgos y las consecuencias financieras de los riesgos.

**9.1.16. FRECUENCIA:**

Una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado.

**9.1.17. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:**

El proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.

**9.1.18. INGENIERÍA DE RIESGOS:**

La aplicación de principios y métodos de ingeniería a la administración de riesgos.

**9.1.19. INTERESADOS:**

Aquella gente y organizaciones que pueden afectar, ó ser afectados por una decisión o actividad.

**9.1.20. MONITOREO:**

Comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

**9.1.21. ORGANIZACIÓN:**

Una compañía, firma, empresa o asociación, u otra entidad legal o parte de ella, sea o no incorporada, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

**9.1.22. PÉRDIDA:**

Cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

**9.1.23. PROBABILIDAD:**

La probabilidad de un evento específico o resultado, medido por el coeficiente de eventos o resultados específicos en relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se

expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento ó resultado imposible y 1 indica un evento ó resultado cierto.

**9.1.24. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:**

La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.

**9.1.25. REDUCCIÓN DE RIESGOS:**

Una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.

**9.1.26. RETENCIÓN DE RIESGOS:**

Intencionalmente ó sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, ó la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización.

**9.1.27. RIESGO RESIDUAL:**

El nivel restante de riesgo luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

**9.1.28. RIESGO:**

La posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se mide en términos de consecuencias y probabilidades.

**9.1.29. TRANSFERIR RIESGOS:**

Cambiar la responsabilidad ó carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, ó parte el mismo a otro sitio.

### **9.1.30. TRATAMIENTO DE RIESGOS:**

Selección e implementación de opciones apropiadas para tratar el riesgo.

### **9.2. MONITOREO Y REVISIÓN**

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

### **9.3. COMUNICACIÓN Y CONSULTA**

La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados comprenden la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

## **10. EMPRESA**

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

### **10.1. CLASES DE EMPRESA**

#### **10.1.1. POR LA PROPIEDAD DE BIENES:**

##### **10.1.1.1. PÚBLICAS:**

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del ejecutivo, para la realización de

actividades mercantiles, Industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

**10.1.1.2. PRIVADAS:**

Sociedades comerciales o industriales en que todas o la mayoría de las acciones u otras formas de participación en el capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos, siendo su principal objetivo la obtención de utilidades al competir en el mercado. Unidades productoras de bienes y/o servicios para la venta en el mercado, independientes del Estado.

**10.1.1.3. MIXTAS:**

Aquella en la que personas privadas y el estado son propietarios del capital, tomándose las decisiones conjuntamente. La participación de uno u otro en la gestión dependerá de los derechos y acciones que tengan en la empresa. Si se trata de una aportación tanto pública como privada

**10.1.2. POR LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN:**

**10.1.2.1. EMPRESAS DEL SECTOR PRIMARIO:**

Extraen u obtienen de la naturaleza los bienes que venden. Son de este tipo las explotaciones agrarias, ganaderas y forestales, la minería, la pesca, etc.

**10.1.2.2. EMPRESAS DEL SECTOR SECUNDARIO:**

Transforman los bienes obtenidos en el sector primario o en el propio sector secundario a través de la fabricación. Se incluyen en este grupo todas las empresas productoras de bienes de consumo, así como las dedicadas a la construcción.

**10.1.2.3. EMPRESAS DEL SECTOR TERCIARIO:**

Ponen al alcance de los consumidores los bienes y servicios que proceden de los sectores primario y secundario. Suelen prestar



servicios de tipo comercial, transporte, enseñanza, sanitario, banca, seguros, espectáculos y otros.

### **10.1.3. POR SU FORMA JURÍDICA**

#### **10.1.3.1. EMPRESAS DE PROPIEDAD INDIVIDUAL:**

Se llama así cuando la empresa pertenece a una sola persona, la cual, asume toda la responsabilidad del negocio y responde a las obligaciones del mismo con todo su patrimonio; quiere decir que su responsabilidad frente a terceros es ilimitada. Por lo general, este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de tele trabajadores o emprendedores en Internet que han iniciado y mantienen un negocio en la red o prestan servicios a través de ella. La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extenderse generalmente más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aún cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

#### **10.1.3.2. SOCIEDAD COLECTIVA:**

Dos o más personas pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad.

Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar,

esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus apreciadas propiedades para ello.

#### **10.1.3.3. SOCIEDAD ANÓNIMA:**

Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas que aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

Las características de la sociedad anónima son:

- A) El capital está representado por acciones.
- B) Los accionistas o socios que la forman, frente a las obligaciones contraídas tienen una responsabilidad limitada.
- C) Son estrictamente sociedades de capitales; el número de sus accionistas es ilimitado, y esto le permite reunir y utilizar los capitales de muchas personas.
- D) Tiene existencia ilimitada, la muerte o la incapacidad de algunos de sus socios no implica la disolución de la sociedad.
- E) La razón social debe ser adecuada al objeto para el cual se ha constituido; no se designa con el nombre de los socios.

En las economías de mercado avanzadas, la actividad económica se encuentra en su mayor parte en las sociedades anónimas privadas.

#### **10.1.4. POR SU DIMENSIÓN:**

Las empresas por su dimensión pueden ser:

- Microempresa: si posee menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.

- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

## **11. EXISTENCIAS**

Conforme la contabilidad podemos considerar a las existencias como los bienes tangibles, con la posibilidad de ser almacenables, que las empresas adquieren en el exterior, con la finalidad de utilizarlos en el proceso productivo para la obtención de productos finales, o bien para el mantenimiento de los equipos productivos.

De una manera más general, podríamos definir las existencias como los bienes de propiedad de la empresa destinados a la venta o a su transformación e incorporación al proceso productivo. Su característica principal es la movilidad o rotación a lo largo del ciclo económico de la empresa.

### **11.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EXISTENCIAS**

Los materiales se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios, entre los que destacamos según criterio contable:

- **MATERIAS PRIMAS**

Son los elementos que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final de la empresa, objeto de actividad.

- **ELEMENTOS Y CONJUNTOS INCORPORABLES**

Son los que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final, pero que no son la base de dicho producto; se añaden a la materia prima en una fase posterior del proceso productivo. Se fabrican normalmente fuera de la empresa y se obtienen para

incorporarlos a la producción sin someterlos a transformación.

➤ **MATERIALES PARA EL CONSUMO Y REPOSICIÓN**

Son los destinados a la estructura de la empresa, es decir, a mantener la capacidad estructural de la misma. Tienen fines de reparación y prevención de roturas o desgastes de los equipos.

➤ **PRODUCTOS EN PROCESO O EN CURSO**

Son aquellos materiales que al finalizar el ejercicio económico se encuentran en proceso de producción en algún centro de actividad de la empresa.

➤ **PRODUCTOS SEMI-TERMINADOS**

Son los que al finalizar el ejercicio económico se encuentran aún sin terminar y están pendientes de pasar por algún proceso de terminación o acabado de la empresa.

➤ **PRODUCTOS TERMINADOS**

Son los productos finales del proceso productivo.

➤ **MERCADERÍAS**

Son las existencias de las empresas comerciales, es decir, productos que se adquieren en el exterior y son revendidos posteriormente sin sufrir transformaciones

## **12. ABASTECIMIENTO**

El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas. Partiendo de esta definición, se puede ver que el abastecimiento

va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que se encarga de todo lo que requiere la empresa para su operación, así como de facilitar los medios necesarios para conseguirlo.

Un correcto abastecimiento en una empresa depende de varios factores:

Mantenimiento de un registro exacto y a tiempo.

Determinación correcta de proveedores (externos o internos y correcta planeación de envío y sostenimiento de inventarios).

Es importante tener en cuenta que el abastecimiento es un concepto amplio y que ha cambiado en gran medida gracias a las nuevas tecnologías informáticas.

#### **12.1. INCIDENCIA EN BENEFICIOS Y RIESGO DE ABASTECIMIENTO:**

Esta clasificación se basa en que toda empresa en la actualidad procura reducir los riesgos y vulnerabilidad o distribución física de los materiales o productos y, lógicamente aprovechar al máximo el poder de compra que posee para negociar con sus proveedores, a fin de llegar a acuerdos que le permitan actuar de la mejor forma en provecho de su empresa. Ello hace que el conocimiento de cómo incide cada artículo o línea de artículos en los beneficios de la entidad, le permita trazar planes para efectuar mayor control sobre ellos y mejorar el abastecimiento o la distribución física y así regular los inventarios que deba poseer y dar un mejor servicio a los usuarios y clientes. Sin embargo si solo se clasificasen por la incidencia en los beneficios, se podría llegar a decisiones erróneas; por lo cual esta forma de clasificar se combina con el riesgo de abastecimiento que cada material pueda presentar; de esa manera si por la primera clasificación se llegase a la conclusión de disponer de grandes existencias, el riesgo de abastecimiento podrá restringir o aumentar las adquisiciones, según sea el caso.

Para realizarla hay que considerar cada uno de los criterios mencionados en la siguiente forma:

- Cantidad comprada anualmente
- Influencia que tiene en las operaciones; en la calidad y/o en el incremento del volumen del negocio.
- Porcentaje que representa el valor de la cantidad comprada en relación al valor de la totalidad de las compras realizadas.

Al analizar estos conceptos en relación con cada material se establece la importancia que tienen para la empresa y su funcionamiento y ayuda a tomar una decisión sobre como abastecerse de ellos y que control se tendrá que efectuar.

## **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **1. MATERIAL DE ESTUDIO**

#### **1.1. POBLACIÓN**

Empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A.

#### **1.2. MUESTRA**

Área de compras de la Empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A.

### **2. MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **2.1. MÉTODO ESPECÍFICO**

##### **➤ CORRELACIONAL**

La presente investigación mostrará la relación entre la variable independiente que es la adecuada auditoria operativa área de compras y la variable dependiente eficiencia en sus operaciones.

#### **2.2. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN**

El diseño de contrastación es el siguiente:

$$\mathbf{M}_1 \longrightarrow \mathbf{O}_1 \left. \vphantom{\begin{matrix} \mathbf{M}_1 \\ \mathbf{O}_1 \end{matrix}} \right\} \begin{matrix} \cong \\ = \\ \neq \end{matrix}$$

Donde  $\mathbf{M}_1$  significa, auditoria operativa área de compras

$\mathbf{O}_1$  significa, eficiencia en sus operaciones

$\cong$ : Equivalente

$=$ : Igual

$\neq$ : No equivalente

## **2.3. TECNICAS**

### **2.3.1. DE RECOLECCIÓN**

Análisis del área de compras

#### **➤ FICHAJE**

Se utilizará el fichaje para registrar y ordenar los datos que se obtendrán en el desarrollo de la investigación, para lo cual se utilizarán las fichas tanto de información bibliográfica como de campo.

#### **➤ ENTREVISTA**

Se utilizará la entrevista no estructurada a fin de establecer contacto con las personas que son fuente de información y así obtener información más espontánea y abierta.

#### **➤ DE APOYO**

Se consultó al asesor durante el proceso de informe.

## **2.4. INSTRUMENTOS**

### **2.4.1. DE RECOLECCIÓN**

#### **➤ CUESTIONARIO**

Se utilizará el cuestionario de preguntas cerradas en el que se formularán interrogantes con límite el cual el entrevistado responderá en forma clara y precisa.

## **2.5. DE PROCESAMIENTO**

#### **➤ MATRIZ DE RIESGOS**

Se desarrollará una matriz de riesgos para la auditoria operativa.



## **CAPITULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. RAZON SOCIAL**

Comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A.

#### **1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA**

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Víctor Larco Nro 640 Urb.: San Andrés, distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

#### **1.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Venta al por mayor de productos farmacéuticos.

#### **1.4. VISIÓN**

Lograr niveles de éxito implementando nuevos locales y abarcar totalmente el mercado con la mejor infraestructura, mejor calidad de atención brindando un buen producto y servicio diferenciado.

#### **1.5. MISIÓN**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en fijar nuevos estándares de excelencia en la satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.6. VALORES**

- **Puntualidad:** Estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, realizando un riguroso control de horarios, logrando personal comprometido con la empresa.
  
- **Respeto:** Expresar respeto por uno mismo y por los demás, considerando los derechos de cada uno de nosotros.

- **Compromiso:** Identificarnos con la empresa, tomando conciencia que formamos parte de un mismo grupo humano.
- **Honestidad:** Trabajar con honradez, sembrando confianza en uno mismo.
- **Mejora continua y cumplimiento:** Buscar superarnos y desempeñarnos con eficacia y eficiencia en cada una de nuestras actividades, trabajando en conjunto con nuestros proveedores y clientes.
- **Cultura del éxito:** Enfocar los objetivos de cada uno con los objetivos de la empresa y trabajar eficientemente para alcanzarlos.

## **2. RESEÑA HISTORICA**

La empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos fue autorizada a operar por la Dirección Regional de Medicamentos, Insumos, y Drogas (DIREMID), que tiene las facultades de fiscalizar y controlar al establecimiento así como disponer la autorización y clausura del local.

También se encuentra registrada ante el Colegio Químico Regional del Norte de la ciudad de Trujillo.

DISFARMA, es una sociedad anónima cerrada según la ley de sociedades.

La empresa en mención inicia sus actividades comerciales en el año de 1996 en la ciudad de Trujillo con la finalidad de abastecer de una variedad de productos y marcas de fármacos al mercado Trujillano.

Disfarma S.A., presenta ciertas debilidades de control en la realización de las operaciones en el área de compras, por lo que se nos solicita realizar una auditoría a dicha área.

### **3. DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES REALIZADAS POR EL PERSONAL EN EL ÁREA DE COMPRAS**

La presente descripción de funciones es información levantada del mismo personal que labora en la empresa, debido a que la organización no cuenta con un manual de organización y funciones.

#### **3.1. JEFE DEL ÁREA DE ALMACÉN**

Verifica el stock de algunas mercaderías que están agotadas o por agotarse; informa verbalmente al jefe del área de compras.

También verifica la mercadería recepcionada por ayuda de los asistentes, constatando con la guía de remisión, para observar si esta conforme, en caso de recibir mercadería en mal estado, golpeada, rota manchada o próxima a la fecha de vencimiento o extraviada, informa verbalmente al jefe del área de compras.

#### **3.2. JEFE DEL ÁREA DE COMPRAS**

Recibe el informe verbal del jefe del área de almacén sobre la falta de productos o un pedido de productos de los clientes (farmacias y boticas) alcanzado a través de los representantes de la empresa.

Estos pedidos de productos son contrastados en el sistema creado por la empresa para ver la mercadería de almacén y observa si existe o no stock ó suficiente cantidad para cubrir el pedido, entonces emite en el sistema un reporte a la fecha e identifica los faltantes y los debajo stock, este reporte es enviado al gerente para el visto bueno.

Una vez devuelto el reporte prepara la orden de compra enumerada donde especifica cantidades, productos y condición de pago, Nro de letras a pagar previo acuerdo con el laboratorio, pero previo a este procedimiento verifica con las listas de precios alcanzados por los representantes de ventas de los laboratorios.

Solicita los productos en formatos para hacer pedidos, alcanzado por los representantes de los laboratorios cuando realizan visitas a la empresa.

También efectúa el pedido vía telefónica.

Emite guías de devolución o canje pre-numeradas acompañadas de una carta donde especifica los productos a devolver, cantidad y precio esto es enviado conjuntamente con los productos al laboratorio.

### **3.3. ASISTENTE DEL ÁREA DE COMPRAS**

Se encarga de comparar las facturas alcanzadas con las cotizaciones de los laboratorios para comprobar si los precios están conformes.

Verifica la aplicación adecuada de los porcentajes de descuento otorgado por la mayoría de laboratorios por las promociones que ofrece en la compra de sus productos.

Comprueba las cantidades y productos solicitados sean correctos constatando con la guía de remisión.

Elabora el cronograma de pago en forma manual constatando la condición de pago indicada en la factura.

Informa directamente de los vencimientos de las letras acordadas con los laboratorios al gerente para realizar el pago, en caso de incumplimiento a la fecha acordada, el banco cobrará los intereses respectivos.

Realiza eventualmente el pago de las letras de los proveedores en el banco.

Descarga las notas de crédito de las facturas a pagar, así también de las letras, en el caso que la factura ya haya sido pagada dicha nota de crédito se puede aplicar a cualquier factura del mismo laboratorio durante todo el año.

### **3.4. GERENTE GENERAL**

Autoriza el pedido emitido por el área de compras, acuerda las condiciones de pago de las facturas, las cuales son realizadas y aprobadas por vía telefónica, en algunos casos son en efectivo y otras al crédito.

También acuerda el pago del flete por el transporte de la mercadería al transportista.

### **3.5. ASISTENTE CONTABLE**

Recepciona los documentos como facturas, notas de crédito y las anota en el registro de compras y archiva dichos documentos en el file junto con las guías de remisión.

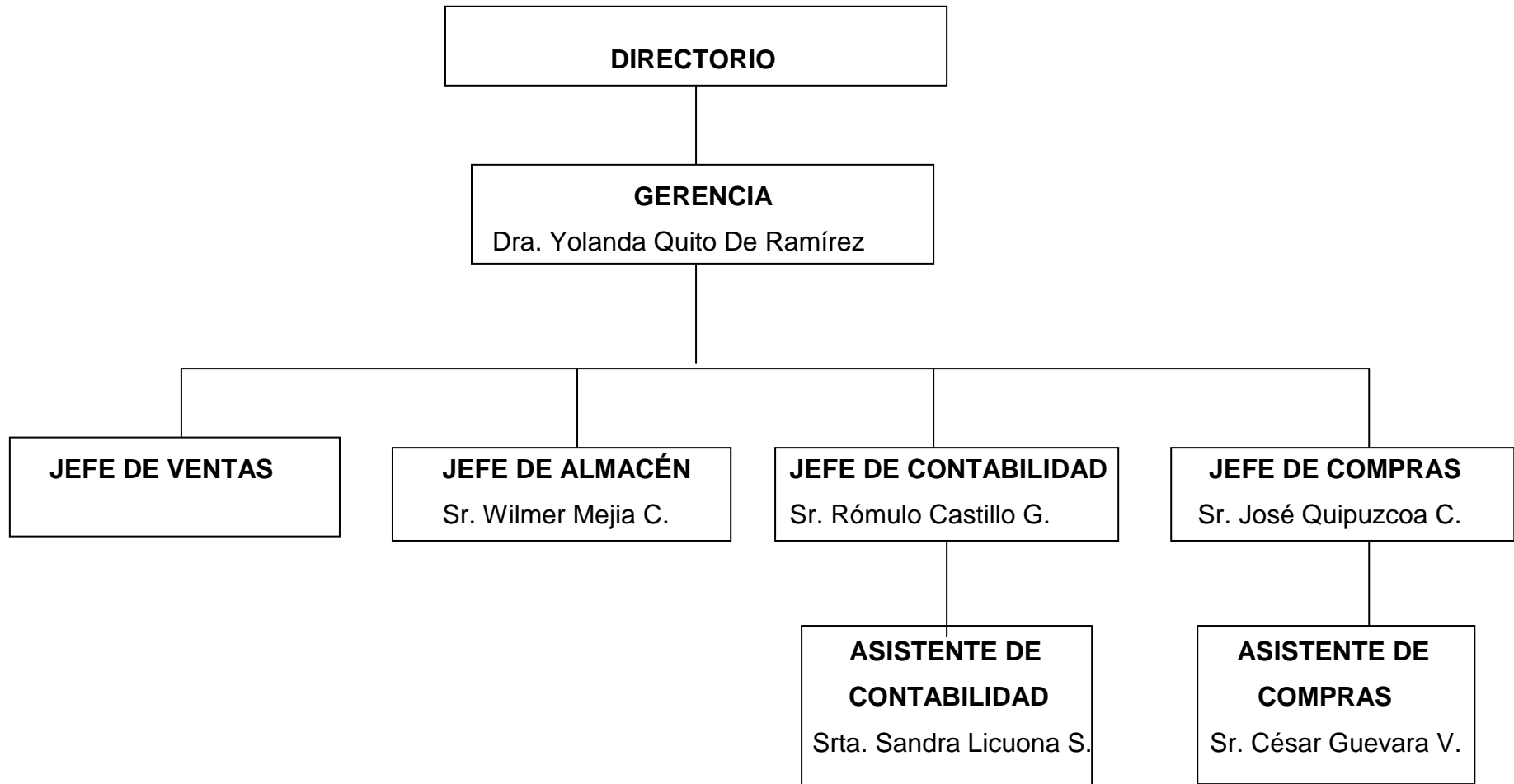
*Así mismo se estima en la empresa que se realizan inventarios permanentes cada quince días, inventarios completos cada fin de mes por logística y contabilidad, e inventarios sorpresivos por el administrador aproximadamente tres a cuatro veces al año.*

## **4. ORGANIGRAMA**

En la empresa no existe un organigrama formalizado y difundido, el siguiente organigrama lo elaboré según las indicaciones del gerente del negocio.

---

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



## **CAPITULO V: AUDITORIA OPERATIVA AL AREA DE COMPRAS**

En este capítulo realizaremos un análisis de la situación actual de la empresa, y de esta forma poder detectar las fallas en el área y así determinar una propuesta de mejor manejo de acuerdo a las conclusiones obtenidas.

### **1. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA A EXAMINAR**

En esta área se realiza la programación de compras de acuerdo a la calidad, precio, plazo, se registra los ingresos y salidas de almacén, las operaciones son ingresadas a un sistema para la mercadería creado por la empresa y se elaboran las guías de remisión.

Las principales actividades del área son:

- Revisión en el sistema del Stock
- Elaboración de notas de pedido u órdenes, previa revisión de cotización de los laboratorios.
- Recepción de guías de remisión luego del recuento físico.
- Elaboración de guías de remisión por concepto de devolución o canje.
- Recepción de facturas y notas de crédito.

### **2. METODOLOGIA A UTILIZAR**

Se propone realizar una matriz de riesgos al área de compras, y de esta manera poder determinar los riesgos altos que tiene la empresa en la situación actual, con dicha matriz se realizarán las observaciones y recomendaciones a la empresa para un mejor manejo de sus futuras funciones.

## **2.1. PROBABILIDAD DE RIESGO**

- **ALTA** probabilidad de que se presente o ha sido de frecuente ocurrencia (varias veces al año)
- **MEDIA** probabilidad de que se presente o ha sido de ocurrencia ocasional (una vez al año)
- **BAJA** probabilidad de que se presente o ha ocurrido en periodos de cinco años.
- **REMOTA** probabilidad de que se presente o ha ocurrido en periodos de diez años o más.

## **2.2. ESCALA DE VALORACION DEL RIESGO**

Con la siguiente escala podremos comparar de acuerdo a los colores determinados el grado de riesgo, ya sea máximo, alto, medio, y bajo

<b>ESCALA DE VALORACIÓN DEL RIESGO</b>		
	<b>16</b>	<b>RIESGO MÁXIMO</b>
	<b>8-9-12</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
	<b>4-6</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>
	<b>1-3</b>	<b>RIESGO BAJO</b>



<b>PROBABILIDAD</b>	Máximo	4	8	12	16
	Alto	3	6	9	12
	Medio	2	4	6	8
	Bajo	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		<b>IMPACTO</b>			

### **3. FACTORES ESTRATEGICOS DEL IMPACTO DEL RIESGO**

#### **3.1. FACTOR FINANCIERO**

- **LEVE:** Menor al equivalente del 0.5% de los ingresos operacionales anuales.
- **MODERADO:** Monto equivalente entre el 0.5% y 2.5% de los ingresos operacionales anuales.
- **CRÍTICO:** Monto equivalente entre el 2.5% y 5% de los ingresos operacionales anuales.
- **MUY CRÍTICO:** Mayor al equivalente del 5% de los ingresos operacionales anuales.

#### **3.2. FACTOR HUMANO**

- **LEVE:** Se afecta temporalmente la integridad física, mental o social de la persona, sin necesidad de intervención reparadora.

- **MODERADO:** Se afecta temporalmente la integridad física, mental o social de la persona. Se requiere intervención reparadora, pero no quedan secuelas ni consecuencias permanentes.
  
- **CRÍTICO:** Se afecta permanentemente la integridad física, mental o social de la persona. Se requiere intervención reparadora, y quedan secuelas o consecuencias permanentes.
  
- **MUY CRÍTICO:** Pérdida de la vida.

### **3.3. FACTOR INFORMACIÓN**

- **LEVE:** Se afecta la integridad y/o oportunidad de la información. Consecuencias menores (no afecta la continuidad de flujos operativos). Daño temporal (reparable).
  
- **MODERADO:** Se afecta la integridad y/o oportunidad de la información. Consecuencias menores (no afecta la continuidad de flujos operativos). Daño permanente (irreparable).
  
- **CRÍTICO:** Se afecta la integridad y/o oportunidad de la información. Consecuencias mayores (afecta la continuidad de flujos operativos). Daño temporal (reparable).
  
- **MUY CRÍTICO:** Se afecta la integridad y/o oportunidad de la información. Consecuencias mayores (afecta la continuidad de flujos operativos). Daño permanente (irreparable).

### **3.4. FACTOR SERVICIO**

- **LEVE:** Se genera indisponibilidad menor sólo en equipos y líneas (< 24 hrs.).

- **MODERADO:** Se genera indisponibilidad mayor sólo en equipos y líneas (> 24 hrs.).
- **CRÍTICO:** Se genera indisponibilidad menor en el servicio (< 24 hrs.).
- **MUY CRÍTICO:** Se genera indisponibilidad mayor en el servicio (> 24 hrs.).

#### **4. FLUJOGRAMA DEL AREA DE COMPRAS**

Con el flujograma podremos apreciar el procedimiento actual que se realiza en área, que son los siguientes:

Primero para realizar una compra se elabora una orden de compra con la solicitud de mercadería del jefe de almacén o solicitud de los clientes, previa cotización de precios y verificación de los demás stocks de otras mercaderías en el sistema donde se encuentran ingresadas las existencias de la empresa.

El formato arrojado por el sistema creado por la empresa para la mercadería, es enviado al gerente para que apruebe el pedido de compra a realizar previa verificación, aprobado el pedido se procede a emitir la orden y es enviado al proveedor (laboratorios) a través de sus representantes de ventas. También se realiza por vía telefónica, en este caso ya no se emite orden de compra.

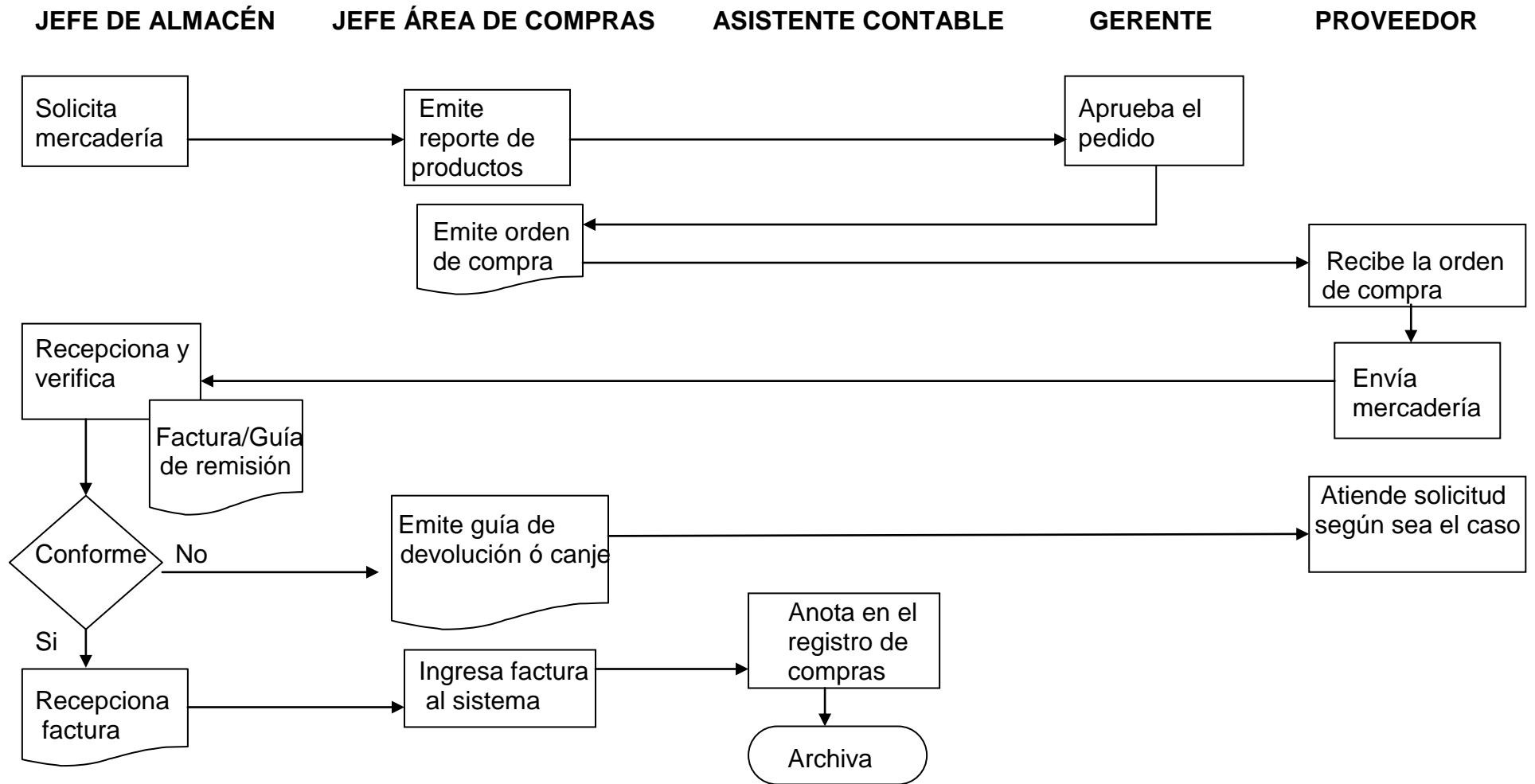
Luego se recepciona e ingresa a almacén la mercadería solicitada y es verificada solo con la guía de remisión o factura según sea el caso, no es verificada con la orden de compra. Una vez realizado el recuento físico, es informado en forma verbal de la conformidad o no de la mercadería.

En caso de inconformidad se emite una guía de devolución o canje según sea el caso.

Las facturas de compras recepcionadas son ingresadas al sistema por el jefe de área.

La factura es entregada al asistente contable para que anote en el registro y posteriormente archivarlo.

### FLUJOGRAMA DEL ÁREA DE COMPRAS



## 5. MATRIZ DE OBJETIVOS

Con dicha matriz se realizarán las observaciones y recomendaciones a la empresa para un mejor manejo de sus futuras funciones, y a la vez se podrá observar el grado de efectividad y cumplimiento del área.

PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS		OBJETIVOS ASOCIADOS AL PROCESO DEL ÁREA COMPRAS
<b>Determinación de necesidades</b>		
1	Solicitud de bienes(mercadería) y/o servicios	Solicitar mercadería de acuerdo a la necesidad de compra.
2	Solicitud de mercadería de acuerdo al reporte de los productos necesarios.	Solicitar mercadería con la correspondiente aprobación de la necesidad de compra.
<b>Adquisición</b>		
3	Adquisición de mercadería según cotizaciones y ofertas.	Adquirir mercadería con solicitud de cotizaciones y elaboración de estudio comparativo de ofertas.
4	Compra de mercadería autorizada por el gerente.	Comprar mercadería con el chequeo y firma del Gerente.
5	Adquisición de mercadería con orden de compra y/o contrato.	Adquirir mercadería emitiendo la correspondiente orden de compra y/o contrato.

PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS		OBJETIVOS ASOCIADOS AL PROCESO DEL ÁREA COMPRAS
<b>Recepción y Control</b>		
6	Recepción de mercadería verificando y almacenando.	Recibir mercadería con la debida verificación física y adecuado almacenamiento.
7	Recepción de mercadería registrando la factura.	Recibir mercadería con el debido registro de la factura.
<b>Pago</b>		
8	Compra de mercadería con el pago y registro por la compra.	Comprar mercadería y realizar los procesos de pago y registro contable.
9	Pago al proveedor según solicitud de compra y/o servicio.	Entrega del pago al proveedor indicado en la solicitud de compra o servicio.
<b>Proceso de Actualización de Proveedores</b>		
10	Clasifica proveedores por servicio ofertado.	Obtener información oportuna de proveedores de acuerdo a la mercadería requerida.
11	Verifica documentos para seleccionar proveedores según registro.	Verificación de documentos mínimos que sustentan el registro de proveedores, para su selección.

**P: Probabilidad**

**I: Impacto**

	OBJETIVOS	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL	P	I	RIESGO
	<b>Determinación de necesidades</b>					
1	Solicitar mercadería de acuerdo a la necesidad de compra.	Descontrol y desorden en el manejo presupuestal, improvisación en el flujo de caja.	Verificación de los requerimientos según la necesidad de compra.	3	3	9
2	Solicitar mercadería con la correspondiente aprobación de la necesidad de compra.	Compra de productos innecesarios y/o de dudosa calidad, mal uso de los bienes.	Sustentar el requerimiento de la mercadería según stock en almacén.	1	2	2

**Escala de Valoración del Riesgo**  
 ● 16 Riesgo Máximo  
 ● 8-12 Riesgo Alto  
 ● 4-6 Riesgo Medio  
 ● 1-3 Riesgo Bajo

	OBJETIVOS	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL	P	I	RIESGO
	<b>Proceso de Adquisición</b>					
3	Adquirir mercadería con la solicitud de cotizaciones y elaboración de estudio comparativo de ofertas.	Pagos por encima del promedio de mercado, adquisición de bienes de dudosa calidad y procedencia, proveedores que no cumplen con el nivel de servicio requerido, conflicto de intereses, compra de bienes sin garantías necesarias.	Preparar el cuadro comparativo de ofertas de proveedores y la justificación de la selección.	2	2	4
4	Comprar mercadería con el chequeo y firma del Gerente o Jefe del área del gasto efectuado.	Descontrol y desorden en el manejo presupuestal de la gerencia, errores en los pasos del proceso logístico.	Tomar en cuenta la "Escala de Autorizaciones y Niveles de Decisión".	1	1	1
5	Adquirir bienes y/o servicios emitiendo la correspondiente Orden de Compra y/o Contrato.	Incumplimiento del proceso de adquisiciones, recepción de bienes y servicios con deficiencias en cantidad, calidad y costo, conflicto de intereses, falta de respaldo legal ante incumplimiento del proveedor.	Cumplir con la emisión de los documentos correspondientes para su adquisición.	2	2	4

**Escala de Valoración del Riesgo**  
 ● 16 Riesgo Máximo  
 ● 8-12 Riesgo Alto  
 ● 4-6 Riesgo Medio  
 ● 1-3 Riesgo Bajo



	OBJETIVOS	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL	P	I	RIESGO
	<b>Proceso de Recepción y Control</b>					
6	Recibir mercadería con la debida verificación física y adecuado almacenamiento.	Bienes y servicios de mala calidad, mal control de los activos, deterioro anticipado de los inventarios, mal uso de los recursos económicos de la institución, deficiente atención a los Trabajadores.	Tomar en cuenta "El Control Anual de Inventarios" y "Procedimiento para la Recepción, Almacenamiento y Control de salidas" del almacén.	3	3	9
7	Recibir mercadería con el debido registro de la factura en el módulo de contabilidad.	Deficiencias en manejo y control contable, pagos inadecuados por errores en el registro de la información, quejas de proveedores.	Tomar en cuenta la fecha de la factura en el área de contabilidad de la empresa.	2	1	1
	<b>Proceso de Pago</b>					
8	Comprar mercadería y realizar los procesos de pago y registro contable.	Errores en el manejo del gasto, inadecuado manejo presupuestal.	Tomar en cuenta el manual que contiene los "Reglamentos Contables" que señalan el procedimiento a seguir en los procesos contables.	2	3	6

**Escala de Valoración del Riesgo**

- 16 Riesgo Máximo
- 8-12 Riesgo Alto
- 4-6 Riesgo Medio
- 1-3 Riesgo Bajo

	OBJETIVOS	RIESGOS	PUNTOS DONDE CENTRAR LAS ACCIONES / ACTIVIDADES DE CONTROL	P	I	RIESGO
9	Entrega del pago al proveedor, indicado en la Solicitud de Compra o Servicio.	Entrega de cheque sin verificación de documentos de identidad del proveedor, entrega de cheque sin confirmación de termino del trabajo contratado.	Verificar la identidad del proveedor antes de la entrega del pago, confirmar según VoBo la conclusión del trabajo contratado, así como el comprobante de pago adjunto que sustente la adquisición.	3	3	9
	<b>Proceso de Actualización de Proveedores</b>					
10	Obtener información oportuna de proveedores de acuerdo a la mercadería requerida.	Demora en la ubicación de proveedores por tipo de servicio o producto que oferten.	Existencia de un registro de proveedores sistematizado por tipo de producto o servicios.	2	2	4
11	Verificación de documentos mínimos que sustentan el registro de proveedores, para su selección.	Incumplimiento de Reglamento de Adquisiciones de bienes y servicios. Selección de proveedor inexistente legal o tributariamente.	Verificación de files de proveedores que contengan los requisitos según reglamento, para su selección como tal.	2	2	4

**Escala de Valoración del Riesgo**

- 16 Riesgo Máximo
- 8-12 Riesgo Alto
- 4-6 Riesgo Medio
- 1-3 Riesgo Bajo

## 6. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMPRAS

El objetivo del siguiente cuestionario es determinar el nivel de cumplimiento o deficiencia de las labores del área de compras, y de esta forma poder llevar a cabo la propuesta al área de compras para un mejor manejo de las funciones del área.

El personal involucrado en el cuestionario del área examinada son:

Dra. Yolanda Quito De Ramírez – **Gerente General**

Sr. José Quipuzcoa Castro – **Jefe de Compras**

Sr. César Guevara Valverde – **Asistente del Área de Compras**

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		N/A	SI	NO	
1.	¿Cuenta el área de compras a examinar con un organigrama funcional?			x	A pesar de la estructura de la empresa, el área no cuenta con un organigrama.
2.	El área de compras cuenta con los siguientes documentos: a. Manual de Organización y funciones. b. Manual de procedimientos.			x	No cuenta con los manuales.
3.	¿Se establece claramente líneas de responsabilidad y autoridad en el área?			x	No tienen definidas las líneas de responsabilidad y autoridad.
4.	¿Se cumple los objetivos y metas trazados por el área?			x	No se establece objetivos y metas al personal del área.
5.	¿Se realizan programaciones de compra de mercadería?			x	No existen programaciones de compra según manual de necesidades.

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		N/A	SI	NO	
6.	¿Se encuentra ordenado cronológicamente el archivo de las órdenes de compra de tal manera que permita un real control y revisión de los mismos?		x		Las órdenes de compra se encuentran ordenadas cronológicamente.
7.	¿La empresa tiene la política de requerir al proveedor cotizaciones y/o listado de precios?		x		Estas cotizaciones cambian cuando hay inflación y es informada a la gerencia a través de los representantes de los laboratorios.
8.	¿Se conservan dichas cotizaciones debidamente ordenadas para su ubicación y revisión en cualquier momento?		x		Se encuentran debidamente ordenadas.
9.	Se verifican las facturas de proveedores con: a. Listado de precios y b. Con guía de remisión.		x		Se verifican con listado de precios y guía de remisión.
10.	¿Se verifican las guías de remisión con la orden de compra respectivas?			x	No compara las órdenes de compra emitidas con las guías de remisión recepcionadas con las mercaderías.
11.	¿Están claramente identificadas las facturas de proveedores con un sello a fin de evitar su nueva utilización?		x		Las facturas de proveedores están marcadas para evitar su doble utilización.

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		N/A	SI	NO	
12.	¿En el caso de facturas por fletes son revisadas, aprobadas y canceladas por el jefe de la sección correspondiente?		x		Por el jefe del área de almacén.
13.	¿Se realizan programaciones de pago de los proveedores?		x		En un cuaderno elaborado manualmente en base a la condición de pagos estipulada en las facturas.
14.	Los pagos de las letras de cambio a los proveedores se realiza en: a. Efectivo b. Cheque		x		Los pagos se realizan en efectivo y cheque.
15.	¿Se rota periódicamente al personal?		x		Se rota en el periodo de tres meses.
16.	¿Los pagos de las facturas a los proveedores han sido revisadas y autorizadas por un funcionario responsable?		x		Por el gerente.
17.	¿Existe evidencia de que los pagos efectuados a los proveedores son verificados y controlados?		x		Por la letra de cambio y la boleta de depósito del dinero en el banco.

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		N/A	SI	NO	
18.	¿Recibe directamente el área de contabilidad los siguientes documentos para su verificación: a. Orden de compra b. Factura c. Guía de remisión		x		Si lo recibe directamente del área de compras.
19.	¿Existe evidencia de que toda la documentación sustentatoria ha sido registrada adecuadamente en el registro de compras, revisada y aprobada por un funcionario?		x		Verifique personalmente que cuenten con la evidencia del registro de la documentación, con la aprobación del gerente.
20.	¿Se comprueba y verifican los reportes emitidos por el sistema en el área de compras?		x		Con los documentos que intervienen en las operaciones de compra.
21.	¿Se efectúa un recuento físico de la mercadería al recepcionarla y es verificada con la guía de remisión?		x		Esta operación lo realiza el jefe de almacén con dos trabajadores.
22.	¿La verificación lo realiza un funcionario responsable?		x		El jefe de almacén.
23.	¿La mercadería está asegurada con pólizas de seguros contra robos e incendios?			x	No esta asegurada con pólizas, y no cuenta con extintores contra incendio.
24.	¿Son utilizados los kárdex para controlar las entradas y salidas de las mercaderías en almacén?			x	No cuentan con kárdex en el almacén
25.	¿Se realizan inventarios físicos periódicos de la mercadería en almacén?			x	Se realiza cuando lo creen necesario por el tiempo ó cuando falta un producto.

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		N/A	SI	NO	
26.	¿Los bienes malogrados o con defecto se devuelven a los proveedores con guías de remisión?		x		Se devuelven a sus proveedores con la respectiva guía de remisión.
27.	¿La devolución de la mercadería a los proveedores se controla con la recepción de la nota de crédito?		x		Toda mercadería devuelta se controla con la nota de crédito.
28.	Cumple el libro de compras con todo los requisitos legales en cuanto: a. Diseño b. Llenado c. Legalización		x		Cumple con los tres requisitos.

## 6.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Como resultado de la realización de las actividades de control de la matriz de riesgo, así como del cuestionario de control interno, he determinado las siguientes debilidades de control que requieren de mayor atención e importancia para la empresa, las cuales detallo a continuación.

### 6.1.1. AUSENCIA DE UN ORGANIGRAMA EN LA EMPRESA. (Pregunta N° 1)

He observado la ausencia de un organigrama funcional en el área de compras. A pesar de ello, la estructura de la empresa cuenta con las áreas de: Directorio, Gerencia, Ventas, Almacén y el área de evaluación: Compras.

Esto origina la falta de eficiencia en las labores diarias de cada área y por ende de toda la organización, observándose inadecuada dirección y control, existiendo interferencia en las actividades y duplicidad de funciones por la inadecuada distribución y descoordinación de procesos.

La causa se debe a la poca importancia que le presta la gerencia, a esta deficiencia administrativa, basándose las operaciones de la empresa en el desenvolvimiento empírico de las mismas.

#### **6.1.2. NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES, POLÍTICAS Y REGLAMENTO EN EL ÁREA DE COMPRAS.**( Pregunta N° 2)

Se observa la falta de un manual de organización, funciones, procedimientos y políticas, en el área de compras, documentos que deben indicar cómo está constituida el área, que personal conforma dicha área, las actividades o funciones que desempeñará cada personal generando responsabilidades, y los procedimientos realizados para cada operación, estas actividades son desarrolladas en base a las instrucciones comunicadas en forma verbal, desde el inicio de las actividades de la empresa, siendo desarrollados a la rutina y experiencia a través de los años. Contemplándose la falta de asignación de funciones por escrito, existiendo deficiencias en la realización de las operaciones.

Lo observado genera que los métodos y procedimientos adoptados por la gerencia de la entidad no coadyuven al cumplimiento de los objetivos asegurando una dirección ordenada y eficiente en las actividades, así como la falta de detección de fraudes y errores, afectando el proceso administrativo y la solidez del control interno.

La causa es la falta de un ambiente de control interno, los métodos y procedimientos dados por la gerencia en forma verbal así como la organización, delegación de autoridad y responsabilidad, y la implantación de políticas adecuadas.

#### **6.1.3.FALTA DE LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.** (Pregunta N° 3)

Se observa que el personal del área de compras no tiene bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad de las funciones.



Según el manual de organización y funciones se debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para la iniciación y aprobación de transacciones para un adecuado cumplimiento de políticas administrativas.

Esto origina inadecuada dirección y control para el personal de esta área así como ineficiencia en la realización de las actividades asignadas al personal.

Se debe a que la empresa no cuenta con un organigrama, ni con un manual de organización y funciones necesarias para la designación correcta de los deberes y responsabilidades.

#### **6.1.4. NO EXISTEN OBJETIVOS Y METAS TRAZADAS PARA EL ÁREA DE COMPRAS.**(Pregunta N° 4)

Se detectó que no se establece metas y objetivos al personal que labora en el área de compras, lo que imposibilita el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización. Las funciones están supeditadas a los requerimientos del área de acuerdo a las necesidades.

Una adecuada administración estratégica define sus metas y objetivos y a su vez orienta estos metas a objetivos específicos por unidad de negocio, permitiendo al personal del área de compras que capte, desarrolle, gestione y controle sus operaciones según los objetivos estratégicos del negocio.

Lo observado se debe al desconocimiento de la gerencia de impartir objetivos y metas, y hacerlas cumplir asegurando la dirección y ejecución ordenada y eficiente de las actividades.

#### **6.1.5. NO EXISTEN PROGRAMACIONES DE COMPRAS, SEGÚN PLAN ANUAL DE NECESIDADES.**(Pregunta N° 5)

De la evaluación de control interno y de la matriz de riesgos, se observó que la mayoría de las compras se realizan con carácter de urgencia, o cuando el cliente realiza un pedido solo ahí se revisa el stock. Lo que origina desembolsos no programados y presupuestos de último momento, debiéndose a la falta de un programa de adquisiciones.

Situación que origina altos costos por la falta de stock e improvisaciones del flujo de caja de la empresa y conflicto de intereses.

**6.1.6. NO SE VERIFICAN LAS GUÍAS DE REMISIÓN CON LA ORDEN DE COMPRA RESPECTIVA.**(Pregunta N° 10)

De la verificación realizada se observó que el encargado de almacén no compara las órdenes de compra emitidas con las guías de remisión recepcionadas con las mercaderías, solo constata la mercadería con las guías de remisión y en algunos casos con las facturas; e informa verbalmente al encargado del área de compras de la conformidad o no de la mercadería.

Esto se debe a la falta de un procedimiento continuo que describa cuales son los documentos que intervienen en la actividad de recepción y verificación en informar con documentos al encargado de cada recepción y verificación de la mercadería.

Situación que ha originado que se ingrese al almacén mercadería no correspondiente, o que exista faltante o sobrante de mercadería. Así mismo origina que el almacén no cuente con la mercadería que se requiera debido a los faltantes existentes, o que se incurran en gastos innecesarios por los posibles sobrantes de mercadería.

**6.1.7. FALTA DE PÓLIZAS DE SEGUROS CONTRA ROBOS E INCENDIOS.**

(Pregunta N° 23)

De la revisión efectuada se ha comprobado que la empresa nunca ha contado con pólizas de seguros de la mercadería contra robos e incendios y no cuenta con un sistema de detección, alarmas y entrenamiento del personal en caso de desastre.

Toda empresa debe contar con garantías que aseguren el patrimonio para evitar pérdidas futuras irre recuperables, principalmente cuando existe mercadería y equipos para proteger.

Lo que representa un riesgo para la empresa, considerando que en una situación de robo o incendio, le afectaría en gran medida.

Lo observado se debe a la falta de prevención por parte de la gerencia de no contar con pólizas de seguros, ni medidas de seguridad sobre todo para el área de almacén.

#### **6.1.7.1. AUSENCIA DE EXTINTORES CONTRA INCENDIO.**

Se comprobó que en el área de compras y almacén, no se cuenta con extintores como medida de seguridad en caso de incendio.

Según las medidas de seguridad toda entidad debe estar implementada con equipos de seguridad, así como simulacros en caso de desastres para prevenir accidentes en el centro de trabajo.

Esto origina que en caso de incendio la empresa no esté preparada, generando gastos innecesarios por pérdidas que se pueden prevenir.

Situación que se presenta por la falta de una política de seguridad para la prevención de desastres que contemple la realización de simulacros, y revisión de equipos en general.

#### **6.1.8. NECESIDAD DE IMPLEMETAR EL USO DE KÁRDEX EN EL ÁREA DE ALMACÉN. (Pregunta N° 24)**

Se observo que en el almacén no se cuenta con un sistema de kárdex manual y/o mecanizado para controlar y verificar las entradas y salidas de las mercaderías en almacén.

Las existencias son verificadas en el sistema de la diferencia de lo que se compra (ingresa) con lo que se vende (salida) de cada producto.

Toda operación de ingreso y salida de las existencias deben registrarse en un kárdex para llevar un adecuado control y una mejor contabilización.

Eso origina que exista diferencia del saldo arrojado por el sistema de logística con el saldo físico de almacén y al momento de necesitar un producto este no se encuentre.

Deficiencia que se presenta por el descuido por parte de la gerencia de implantar un adecuado control de inventarios.

#### **6.1.9. NO SE EVIDENCIA LA REALIZACIÓN DE INVENTARIOS FÍSICOS PERIÓDICOS. (Pregunta N° 25)**

Se constato que no se realizan inventarios físicos de todos los productos farmacéuticos y afines.

Medidas de control interno señalan que se debe realizar inventarios físicos permanentes que permitan determinar a tiempo la existencia de faltantes o

identificar productos próximos a vencer, a manera que se pueda mostrar saldos actualizados en el sistema.

Situación que representa un riesgo de presentación de información financiera y contable no razonable.

Situación que se presenta por la falta de un debido control por parte del jefe de compras y una adecuada supervisión por parte del gerente.

## **7. IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**

Para poder determinar el impacto en la eficiencia de sus operaciones, he desarrollado un cuadro en el que podremos comparar de que manera es eficiente el proceso que se desarrolla, y como se podría mejorar para obtener mejores resultados en la empresa de acuerdo a la implementación de las recomendaciones presentadas, a continuación presento el cuadro.

<b>PROYECTO DE MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES</b>					
Nº	PROCESO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES	
				ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	IMPLEMENTANDO LA RECOMENDACIÓN
1	Solicitud mercadería.	Carencia de un organigrama funcional en el área de compras.	Se recomienda a la gerencia que se contrate a un administrador que prepare un organigrama funcional donde indique los departamentos necesarios para las diversas operaciones que realiza la empresa, sus relaciones de dependencia y jerarquía entre cada departamento.	Falta de eficiencia en las labores diarias de cada área y por ende de toda la organización, observándose inadecuada dirección y control, existiendo interferencia en las actividades y duplicidad de funciones por la inadecuada distribución y descoordinación de procesos.	Se contratará personal idóneo, capaz, eficiente para dirigir y ordenar en el área, delegando de esta manera responsabilidad de dirigir y controlar las labores del personal del área y de esta manera tome decisiones en cualquier operación realizada.
2	Solicitud de mercadería de acuerdo a la necesidad de compra.	Falta de líneas de responsabilidad y autoridad de las funciones.	Se debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para la iniciación y aprobación de transacciones para un adecuado cumplimiento de políticas administrativas.	Inadecuada dirección y control para el personal de esta área así como ineficiencia en la realización de las actividades asignadas al personal.	Llevará un adecuado cumplimiento de políticas administrativas para la iniciación y aprobación de las transacciones.

<b>PROYECTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES</b>					
Nº	PROCESO	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES	
				ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	IMPLEMENTANDO LA RECOMENDACIÓN
3	Adquisición de mercadería según cotizaciones y ofertas.	Falta de programaciones de compra	Se recomienda a la Gerencia que el Manual de Funciones y Procedimientos disponga la elaboración de un programa de adquisiciones de mercadería previa verificación con el stock físico de almacén.	Las compras se realizan con carácter de urgencia, ó cuando el cliente realiza un pedido solo ahí se revisa el stock, entonces se realiza la compra, originando desembolsos no programados y presupuestos de último momento.	Contará con un cronograma de adquisición llevando un mejor control de las compras de acuerdo al stock de almacén, y atiende de manera más efectiva a los clientes.
4	Compra mercadería autorizada por el gerente.	No se establece metas y objetivos.	Se recomienda a la Gerencia establecer criterios para implementar metas y objetivos al personal del área, y así puedan determinar su adecuada función dentro del área.	Realiza procedimientos ineficaces, no pudiendo determinar desviaciones en la ejecución de lo previsto con los objetivos y analizar las causas de los menores logros para adoptar medidas correctivas.	Permitirá que el personal del área capte, desarrolle, gestione y controle sus operaciones según objetivos.

<b>PROYECTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES</b>					
<b>Nº</b>	<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES</b>	
				<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>IMPLEMENTANDO LA RECOMENDACIÓN</b>
<b>5</b>	Adquisición de mercadería con orden de compra y/o contrato.	No se verifica guías de remisión con órdenes de compra.	Se recomienda implantar un procedimiento donde establezca los pasos de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén.	No se constatan la orden de compra con la guía de remisión, originando que se ingrese al almacén mercadería no correspondiente o bien faltante ó sobrante sin poder confirmar, solo se rigen por el conocimiento previo del pedido.	El almacén contará con la mercadería que se requiere en cualquier momento, sin faltantes ni gastos innecesarios, y sin sobrantes.
<b>6</b>	Recepción de mercadería verificando y almacenando.	Falta de un kárdex en el área de almacén y la realización de inventarios periódicos.	Se recomienda a la gerencia implantar un sistema de control de mercaderías en almacén por Kárdex para cada proveedor y disponer políticas de realizar inventarios físicos permanentes.	No se tiene información oportuna y adecuada de faltantes o productos por agotarse e identificar productos cuya fecha de vencimiento esté próxima y hay que cambiarlos, es por ello que se realizan compras con carácter de urgencia.	Llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados, y solo realizará compras programadas.

<b>PROYECTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES</b>					
<b>Nº</b>	<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES</b>	
				<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>IMPLEMENTANDO LA RECOMENDACIÓN</b>
<b>6</b>	Recepción de mercadería verificando y almacenando.	Falta de extintores como medida de seguridad en caso de incendio.	Se recomienda a la Gerencia suscribir una póliza de seguros contra robos e incendios en la brevedad posible, entrenar al personal para caso de siniestros, además deberá implementar políticas de seguridad y equipos, para la prevención de desastres.	No está preparada para afrontar una situación de emergencia, ya que no cuenta con los equipos adecuados.	Se encontrará debidamente equipada, para poder prevenir cualquier desastre.
<b>7</b>	Compra de mercadería con el pago y registro por la compra.	La falta de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas.	Se recomienda a la gerencia que elabore e implemente los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas.	Las actividades son desarrolladas en base a las instrucciones comunicadas en forma verbal, desde el inicio de las actividades de la empresa, siendo desarrollados a la rutina y experiencia a través de los años, contemplándose la falta de asignación de funciones por escrito, y existiendo deficiencias en la realización de las operaciones.	Existirá una adecuada realización de las operaciones, coadyuvando de esta manera a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida.



<b>PROYECTO DE MEDICION DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES</b>					
<b>Nº</b>	<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES</b>	
				<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LA RECOMENDACION</b>	<b>IMPLEMENTANDO LA RECOMENDACIÓN</b>
<b>8</b>	Pago al proveedor según solicitud de compra y/o servicio.	Deficiencia en los datos de las notas de crédito.	Se recomienda solicitar y exigir a los laboratorios proveedores que las notas de crédito indiquen el número de factura o facturas a la cual pertenece.	No se indica el número de factura ó facturas a la que se está aplicando para poder descargarlo, siendo especificado este dato en forma verbal al asistente del área de compras, esto origina que se le aplique a una factura a la cual no le corresponda, debido a la falta de evidencia clara y precisa del descuento a realizar.	Las notas de crédito se recibirán fiscalizando que este sea clara y precisa, cumpliendo con la buena realización de operaciones.
		Incumplimiento con el pago a los proveedores en la fecha establecida.	Se recomienda mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado evitando problemas judiciales con sus proveedores y el jefe de área debe hacerle presente todos los días de las letras vencidas verificando el cronograma de pagos.	Provoca que la empresa pierda credibilidad con sus proveedores y debido a ello se le suspenda sus créditos	Mantendrá un orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza y responsabilidad a sus proveedores.

**MEDIDAS TOMADAS POR LA GERENCIA DE ACUERDO A LAS  
RECOMENDACIONES INDICADAS EN EL PROYECTO DE MEDICIÓN DE  
LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES**

El Gerente se compromete a tomar las medidas correspondientes para conseguir mejores resultados, con información confiable para la toma de decisiones.

En base al trabajo efectuado y de acuerdo a las observaciones y recomendaciones presentadas se ha determinado que la finalización de la implementación de las medidas correctivas llevará un tiempo por parte de la empresa, ya que uno de esos resultados es la implementación de programas poder verificar la mercadería y los procedimientos para la recepción de esta, lo cual nos llevaría un periodo aproximado de 20 semanas en la implementación y luego otro periodo aproximado en observar los resultados; es por eso que he desarrollado una encuesta(anexo 3) a todo el personal involucrado en el área de compras en donde podemos observar que la implementación de las propuestas es altamente positiva en la eficiencia de las operaciones.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se encontró algunas observaciones que son de gran importancia constituyendo deficiencias en el sistema de Control Interno para esta área.

Las situaciones encontradas fueron dadas a conocer al funcionario responsable, quien impartió las medidas correctivas para superarlas.

A continuación se detalla las principales observaciones y recomendaciones establecidas como resultado de la evaluación.

### **CONCLUSIONES**

- 1) La empresa presenta un alto nivel de informalidad con respecto a definición de funciones, procedimientos, política y reglamentos, lo que representa un alto riesgo de incumplimiento de metas y una deficiencia en las operaciones, consiguientemente menor rentabilidad para la empresa.
- 2) La empresa Disfarma S.A., presenta un sistema de control interno de muy baja madurez con debilidades de alto riesgo, lo que no está permitiéndole generar al área de compras operaciones eficientes que generen valor para la empresa.
- 3) Analizada cada una de las fases del área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. a través de la matriz de riesgos, hemos demostrado que en algunas de las fases no se presenta la debida eficiencia en sus operaciones, como la ausencia de normas que regulen la función de compras y almacén,
- 4) De la evaluación de las políticas, normas y procedimientos del área de compras de la empresa Disfarma S.A., se pudo determinar que no cuenta con documentos por escrito de las mismas, solo son

informadas en forma verbal. Siendo uno de los resultados de la tesis la implementación de estas.

- 5) La organización general de la empresa debe buscar dotar al personal que la gestiona de todos los elementos que le son indispensables para cumplir sus funciones y lograr sus objetivos y metas propuestas. Estos elementos son materiales, personales, y formales, es decir, instrumentos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- 6) En toda entidad debe existir un ambiente de control liderado principalmente por sus máximos ejecutivos, basándose en la capacidad técnica, experiencia y habilidades de los trabajadores, la actitud de apoyo de la gerencia para obtener información confiable y oportuna, así como la delegación de autoridad, responsabilidad y la implantación de políticas adecuadas. Todas estas actividades ayudarán a obtener una razonable certeza del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- 7) La auditoría operativa se debe aplicar en todas las unidades de negocio de la empresa a fin de medir el grado de eficacia, eficiencia administrativa y evaluar el logro de los objetivos y metas trazadas.
- 8) El área de compras es una de las más importantes de la empresa por lo que la auditoría realizada permite minimizar riesgos e irregularidades en forma oportuna, por lo cual se pide la implementación de las propuestas para mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- 9) Según la encuesta realizada al personal involucrado en el área de compras, se puede apreciar que con la implementación de la propuesta del proyecto de medición hay un impacto altamente positivo en la eficiencia de las operaciones.

## **RECOMENDACIONES**

1. A pesar que la empresa cuenta con las áreas de: Directorio, Gerencia, Ventas, Almacén y el área de evaluación: Compras, se recomienda a la gerencia que se contrate a un administrador que elabore y difunda un organigrama funcional donde indique los departamentos necesarios para las diversas operaciones que realiza la empresa, sus relaciones de dependencia y jerarquías entre sí.
2. Se elaboren e implementen los manuales de organización, funciones, procedimientos, reglamentos y políticas, que permita gestionar de manera eficiente la función del área de compras de la empresa.
3. Se debe implementar metas y objetivos en el área de compras para que el personal se vea enfocado a cumplirlos y contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del negocio.
4. Se elabore un Plan Anual de Adquisiciones de mercadería previa verificación con el stock físico de almacén, a fin de evitar improvisaciones del flujo de caja de la empresa, como descontrol en la ejecución presupuestal.
5. Se debe definir el adecuado proceso de recepción y verificación de la mercadería en almacén, teniendo en cuenta el cruce de la información entre las guías de remisión y las órdenes de compra.
6. Se recomienda solicitar y exigir a los laboratorios proveedores que las notas de crédito indiquen el número de factura o facturas a la cual pertenece, a fin de evitar errores en el registro de la información de la empresa.

7. Se recomienda mayor control en el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores, con la finalidad de evitar conflictos judiciales, y situaciones que afecten la reputación de la organización.
  
8. Se recomienda contratar una póliza de seguros contra robos e incendios, así como movilizar elementos para el entrenamiento del personal en caso de siniestros, implementándose políticas de seguridad, para la prevención de desastres.
  
9. Se recomienda implementar un sistema de control de mercaderías en almacén a través del uso de los Kárdex de mercaderías, y disponer políticas de realización de inventarios físicos permanentes.

## **BIBLIOGRAFIA**

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/conco/conco.shtml>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/curso>
- <http://www.pe.kpmg.com/Auditoria.html>
- Auditoria integral (Miguel H. Bravo Cervantes)
- Guía de auditoría (Mc. Graw Hill)
- Normas y procedimientos de la auditoria integral (Yanel Blanco Luna)
- Auditoria del sector solidario (Hernán Cardozo Cuenca)
- La auditoria operativa en la práctica, técnicas de mejora organizativa (Jordi Mas).
- El control interno en los negocios (Gómez Joaquín año 2000)
- Enciclopedia de la auditoria (grupo editorial océano).
- Metodología de la investigación (Hernández Samperti Roberto).
- La auditoria (Samuel Alberto Mantilla).
- Logística integral: la gestión operativa de la empresa (Anyá Tejero Julio).
- La administración por control (Gutiérrez Plazas GERARDO)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/finanzas-control-interno.htm>

## **ANEXOS**

Como anexos a continuación mostraré un cuadro que indica la clase de productos de mayor rotación en la empresa, la encuesta realizada a cada trabajador del área de compras, y algunas hojas de pedido que tenemos como evidencia.

### **ANEXO 1**

<b>PRODUCTOS OFERTADOS POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS DISFARMA S.A.</b>		
<b>Nº</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE MAYOR ROTACIÓN (%)</b>
<b>1</b>	<b>De Administración Oral:</b> Gotas, jarabes, tisanas, elixires, suspensiones, suspensión extemporánea, viales bebibles, comprimidos, capsulas, hormonas, antibióticos, granulados, sellos, píldoras, tabletas, liofilizados.	34%
<b>2</b>	<b>Vía sublingual.</b>	6%
<b>3</b>	<b>De Administración Parenteral:</b> La vía intravenosa, la vía intraarterial, la vía intramuscular, la vía subcutánea, y otras vías parenterales.	14%
<b>4</b>	<b>De Administración Rectal:</b> supositorios, cápsulas rectales, pomadas rectales, soluciones y dispersiones.	7%
<b>5</b>	<b>De Administración Tópica:</b> Baños, lociones, toques o pincelaciones, tinturas, linimentos, polvos, pastas, pomadas o ungüentos, emulsiones, geles, champús, colirios, gotas óticas y nasales, apósitos.	26%
<b>6</b>	<b>Vía Percutánea ó transdérmica:</b> Parches transdérmicos, la iontoforesis.	5%
<b>7</b>	<b>De Administración inhalada.</b>	8%



**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

ENCUESTA REALIZADA AL: **GERENTE (Dra. Yolanda Quito De Ramirez)**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?			x	
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

ENCUESTA REALIZADA AL: **JEFE DEL ÁREA DE COMPRAS (Sr. José Quipuzcoa Castro)**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?				x
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?			x	
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca las actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

ENCUESTA REALIZADA AL: **ASISTENTE ÁREA DE COMPRAS ( Sr. César Guevara V.)**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?			x	
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca las actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

ENCUESTA REALIZADA AL: **JEFE DE ALMACÉN ( Sr. Wilmer Mejia C.)**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?			x	
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca las actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

ENCUESTA REALIZADA AL: **JEFE DE CONTABILIDAD (Sr. Romulo Castillo)**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?				x
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca las actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?			x	
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?			x	
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?			x	

**ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DISFARMA S.A, SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES**

**ENCUESTA REALIZADA AL: ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

De acuerdo con tu experiencia en la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A., valora de 1 (influye muy poco en la eficiencia de las operaciones) a 4 (influye altamente en la eficiencia de las operaciones) la probabilidad de mejora en sus operaciones del área de compras implementando las recomendaciones indicadas en el proyecto de medición de la eficiencia de las operaciones.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?			x	
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca las actividades de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?			x	
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x

**RESULTADO:** De acuerdo a la encuesta realizada se pudo determinar que implementando la propuesta del proyecto de medición de las operaciones, hay un impacto altamente positivo a nivel de todo el personal involucrado en el área.

Nº	Preguntas	1 Poco	2 Muy poco	3 Muy probable	4 Altamente probable
1	¿La implementación de un organigrama funcional permitirá tener un mayor control, orden y líneas de autoridad para el personal del área de la empresa?			x	
2	¿La elaboración de un programa de adquisiciones de la mercadería con la verificación del stock de almacén permitirá mayor control y atención efectiva a los clientes?				x
3	¿La implementación de metas y objetivos al personal del área permitirá que el personal cumpla y desarrolle sus funciones enfocadas hacia un objetivo y así contribuir con toda la organización?				x
4	¿La implementación de un procedimiento donde establezca los pasos de recepcionar, verificar y emitir informes al recibir la mercadería e ingresarla al almacén permitirá al área de compras identificar las mercaderías sin problema alguno de faltantes, o cualquier gasto innecesario?				x
5	¿La implementación de un Kardéx llevará un control adecuado, y una mejor contabilización, determinando la razonabilidad de los saldos mostrados en los estados?				x
6	¿La implementación de equipos de seguridad y de una póliza de seguros contra robos e incendios permitirá enfrentar cualquier caso de emergencia y prevenir desastres?				x
7	¿La implementación de los manuales de organización, funciones, procedimientos y políticas permitirá mejor desarrollo de sus operaciones y a tener un ambiente de control, basándose en un orden y estructura organizacional bien definida?				x
8	¿El mayor control en el pago de sus deudas dentro del plazo estipulado, permitirá mantener orden de las cuentas por pagar a la fecha, generando confianza, credibilidad y responsabilidad a sus proveedores?				x
9	¿La capacitación de personal sobre la realización de funciones llevará a obtener mejores resultados y cumplimiento de metas en la organización?				x



RICHARD O. CUSTER S.A.  
 Av. Tupac Amaru 1270 Telefax: 241151  
 Telf. 252512 Urb. Urb. Santa Leonor  
 Trujillo - Perú  
**2432**

PEDIDO FARMACIA	PAGINA		
	FECHA		
	30	09	10

CLIENTE	<u>DISFARMA</u>		CODIGO	
	<u>F-7</u>	VEND.	<u>73</u>	DSCTO.
ITEM	CODIGO	CANT.	PRODUCTO	PRECIO
1	<u>106860</u>	<u>50</u>	<u>Mentholate Incoloro</u>	<u>15%</u>
2	<u>662</u>	<u>30</u>	<u>Tintura</u>	<u>15%</u>
3	<u>128955</u>	<u>18</u>	<u>Dauor 0.25</u>	<u>18%</u>
4		<u>30</u>	<u>Lincoln Ped.</u>	<u>17%</u>
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				

ARTICULOS - TRUJILLO



Auditoria operativa al área de compras de la empresa comercializadora de productos farmacéuticos Disfarma S.A. y su impacto en la eficiencia de las operaciones.

NOTA HACER DEPÓSITO A LOS 10 DÍAS

de LLEGADO PARA CANCELAR



Daniel Olaechea 136 - Jesús María - Lima 11  
Teléfono 261-0707 - Fax: 460-1284



BelNatur

UNIDS	720		
VALOR			
DÍA	MES	AÑO	

DOLARES	
SOLES	

HOJA DE PEDIDO

TIPO	CLIENTE	CONDICION	VENDEDOR	SECTOR	BANCO	DESCUENTO	LETRA
		02	13				

RAZON SOCIAL: DISFARMA

CIUDAD: Lima

DIRECCION:

RUC:

TELEFONO:

O.C.:

ALBERTO VO5				DESCRIPCION				Cód.	Cant.	Octo
ESTILIZADO				CONDITIONER REGULAR						
Condit. Ext. Hold Mousse x 7 oz	1	107009		Condit. Extra Body x 444 ml	52	105202				
Extra Body Ext. Hold Mousse x 7 oz	2	107010		Condit. Bálsamo & Proteínas x 444 ml.	53	106203				
Alberto St. ling Range Finishing Spritz x 8 oz	3	107015		Condit. Moisturizing x 444 ml.	54	106204				
Gel extra firme x 200 gr	4	107021		Condit. Jojoba x 444 ml.	55	106205				
Gel normal x 200 gr	5	107022	60	Condit. Permed x 444 ml.	56	106206				
Gel normal x 400 gr	6	107034		Condit. Split Ends x 444 ml.	57	106207				
Gel extra firme x 400 gr	7	107037		25% FREE						
Gel normal x 400 gr	8	107036		Condit. Extra Body x 555 ml	58	106078				
Gel normal x 400 gr	9	107035		Condit. Moisturizing x 555 ml.	59	106079				
HAIR SPRAY				Condit. Bálsamo & Proteínas x 555 ml.	60	106080				
Hair Spray Hard to Hold x 8.5 oz	10	102010		Condit. Jojoba x 555 ml.	61	106085				
Hair Spray Super Hard to Hold x 8.5 oz	11	102011		Condit. Split Ends x 555 ml.	62	106087				
Hair Spray Conditioning Hard to Hold x 8.5 oz	12	102012		FRASCOS C. ETIQ. EN INGLES						
Hair Spray Extra Body Hard to Hold x 8.5 oz	13	102013		Condit. Extra Body x 15 oz.	63	106052				
Hair Spray Super Hard to Hold x 10.2 oz	14	102044		Condit. Bálsamo & Proteínas x 15 oz.	64	106053				
CONDITIONING HAIRDRESSING				Condit. Moisturizing x 15 oz.	65	106054				
C. Hairdressing Normal Dry Hair 42.5 gr	15	103010		Condit. Split Ends x 15 oz.	66	106057				
C. Hairdressing Gray White or Silver Blonde H x 42.5 gr.	16	103011		NATURALS SHAMPOO						
C. Hairdressing fine x 42.5 gr.	17	103012		Tropical Dreams x 444 ml	67	105300				
HOT OIL (BLISTERS)				Vanilla Blossom x 444 ml.	68	105301				
Hot Oil Sábila Blister x 2 x 15 ml	18	104201		Fruitsation x 444 ml.	69	105302				
Hot Oil Formula Salon Blister x 2 x 15 ml	19	104202		Fresh Botanical x 444 ml.	70	105303				
Hot Oil C. Colágeno Blister x 2 x 15 ml	20	104203		Spring Rain x 444 ml.	71	105304				
Hot Oil Citi. de Horquillas Blister x 2 x 15 ml	21	104205		FRASCOS C. ETIQ. EN INGLES						
Hot Oil brisas x 12 tubos	22	104406		Fresh Botanical x 444 ml	72	105244				
Hot Oil Sábila Blister x 4 x 15 ml	23	104401		Spring Rain x 444 ml.	73	105245				
Hot Oil Formula Salon Blister x 4 x 15 ml	24	104402		NATURALS CONDITIONER						
Hot Oil C. Colágeno Blister x 4 x 15 ml	25	104403		Tropical Dreams x 444	74	106300				
Hot Oil Extra Body (C. Colágeno) Cajas 2 x 15 ml.	26	104113		Vanilla Blossom x 444 ml.	75	106301				
SHAMPOO REGULAR				Fruitsation x 444 ml.	76	106302				
Shampoo Normal x 444 ml	27	105200	180	Fresh Botanical x 444 ml.	77	106303				
Shampoo Permed x 444 ml	28	105201		Spring Rain x 444 ml.	78	106304				
Shampoo Moisturizing x 444 ml	29	105203	36	FRASCOS C. ETIQ. EN INGLES						
Shampoo Extra Body x 444 ml	30	105204	60	Fresh Botanical x 444 ml	79	106244				
Shampoo Henna x 444 ml	31	105205	24	Spring Rain x 444 ml.	80	106245				
Shampoo Balsamo & Proteínas x 444 ml	32	105206	60	LINEA ULTRA						
Shampoo Jojoba x 444 ml	33	105207	60	Shampoo Ultra Plus 2 en 1 frasco x 400 ml	81	105090				
Shampoo Split Ends x 444 ml	34	105209	24	Shampoo Ultra Humectante x 400 ml	82	105093				
Shampoo Clarifying x 444 ml	35	105210	24	Shampoo Ultra Permanente/Tenido x 400 ml.	83	105094				
Shampoo Betas x 444 ml	36	105058	12	Acondicionador Ultra Humectante x 400 ml	84	105095				
25% FREE				Acondicionador Ultra Humectante/Tenido x 400 ml	85	105094				
Shampoo Normal x 555 ml	37	105088		ANTICASPAS						
Shampoo Permed x 555 ml	38	105089		Shampoo Anticaspa Cabello Seco x 444 ml	86	105310				
Shampoo Moisturizing x 555 ml	39	105091		Shampoo Anticaspa Cabello Normal a Graso x 444 ml	87	105320				
Shampoo Extra Body x 555 ml	40	105092		SACHETS SHAMPOO						
Shampoo Balsamo & Proteínas x 555 ml	41	105094		Surtido x 40 x 10 ml	88	105571				
Shampoo Jojoba x 555 ml	42	105096		Ultra Plus 2 en 1 x 40 x 10 ml	89	105558				
Shampoo Clarifying x 555 ml	43	105098		Surtido Anticaspa x 40 x 10 ml	90	105548				
FRASCOS C. ETIQ. EN INGLES				SACHETS CONDITIONER						
Shampoo Normal x 15 oz	44	105050		Moisturizer x 40 x 10 ml.	91	106544				
Shampoo Moisturizing x 15 oz	45	105053		Jojoba x 40 x 10 ml.	92	106545				
Shampoo Extra Body 15 oz	46	105054		Surtido x 40 x 10 ml.	93	106550				
Shampoo Henna x 15 oz	47	105055		ADROFA						
Shampoo Balsamo & Proteínas x 15 oz	48	105056		Maravilla Curativa x 177 ml	9	120353				
Shampoo Jojoba x 15 oz	49	105057		Unguento Maravilloso x 25 g	10	120461				
Shampoo Split Ends x 15 oz	50	105059		Thurso x 240 ml	11	120372				
Shampoo Clarifying x 15 oz	51	105085		Bukal x 12 unidades	12	160535				
				Talco Isana x 130 g	13	170510				
				Impolenta de Insectos x 120 ml	14	600122				
				Bukal Blister pack	15	160534				
				Bukal Blister pack						

JEFE DE VENTAS

REPRESENTANTE DE VENTAS

CLIENTE

NOTA: Este pedido debe ser devuelto en el momento de la compra, pues no se aceptan posteriores reclamos. Este pedido queda sujeto a confirmación de PRODUCTOS FAVEL y los precios y

## DROGUERIA ELIFARMA S.A.

Las Turquesas N° 364 Balconcillo - La Victoria  
 Telfs.: 472-4281 - 472-0069 - 470-6858 - 470-2942 Telefax: 470-7161 Lima - Perú

**PEDIDO** N° 1001  
**RUC:** 10205662

FECHA: 21-4-17  
 CONDICIONES: Letra 65 ✓  
 AGENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE (RAZON SOCIAL): Disfarma  
 SEÑORES: \_\_\_\_\_  
 RUC: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_  
 CALIDAD: Kuysillo

CANTIDAD	PRODUCTO	PRESENTACION	PREC. UNIT.	TOTAL
	CALDEFUOR B12 SUSP.			
<u>107100</u>	ELIPRIM BALSAMICO SUSP.	FCO. X 100 ML	<u>9.772</u>	<u>1045.02</u>
	ELIPRIM FORTE SUSP.	FCO. X 100 ML		
	ELIPRIM PEDIATRICO SUSP.	FCO. X 60 ML		
	ELITON CIP JBE.	FCO. X 340 ML		
	ELITON GEST JBE.	FCO. X 340 ML		
	ELITON GEST FORTE JBE.	FCO. X 340 ML		
	ELITON NF JBE.	FCO. X 340 ML		
	MUCOSURF FORTE JBE.	FCO. X 120 ML		
	MUCOSURF PEDIATRICO JBE.	FCO. X 120 ML		
	PARACETAL GOTAS	FCO. X 10 ML		
	PARACETAL JBE.	FCO. X 60 ML		
	SILENAI JBE.	FCO. X 120 ML		
<u>5750</u>	SOLUBRON JBE.	FCO. X 120 ML	<u>7.513</u>	<u>416.57</u>
	TERFADIN SUSP.	FCO. X 60 ML		
	CLORFENAMINA MALEATO JBE.	FCO. X 60 ML		
<u>5750</u>	CLORFENAMINA MALEATO JBE.	FCO. X 120 ML	<u>4.000</u>	<u>230.00</u>
	DEXTROMETORFANO JBE.	FCO. X 100 ML		
	DEXTROMETORFANO JBE.	FCO. X 120 ML		
	PARACETAMOL GOTAS	FCO. X 10 ML		
	PARACETAMOL JBE.	FCO. X 60 ML		
	SALBUTAMOL JBE.	FCO. X 120 ML		
<u>107100</u>	SALBUTAMOL JBE.	FCO. X 150 ML	<u>4.964</u>	<u>546.04</u>
	SULFAMETOXAZOL+TRIMETOPRIMA	FCO. X 60 ML		<u>7780.00</u>
	SULFATO FERROSO JBE.	FCO. X 180 ML	<u>-151.</u>	<u>302.00</u>
	TERFENADINA SUSP.	FCO. X 60 ML		<u>1930.47</u>
			<u>+104.</u>	<u>348.93</u>
				<u>2781.47</u>

R.D. N° 973 DGF 08.09.93

M. Alza  
 VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
 CLIENTE

<b>LAB. COLLIERE S.A.</b> Av. Bolívar 613 Telf.: 463-0101 Fax: 424-1598		<b>PEDIDO DE TRANSFERENCIA</b>	
Cliente .....		Distribuidora ..... Sr(ta.) .....	
Dirección .....		R.U.C. .... Fecha .....	
Representante .....		Distrito ..... Zona .....	
CANT.	DESCRIPCION	P.V.F.	SUB-TOTAL
1	[Faint handwritten description]	[Faint handwritten value]	[Faint handwritten value]
		OBSERVACIONES	
_____ REPRESENTANTE		_____ CLIENTE	

DISFARMA S.A.