



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Sistema de Control Financiero en Centro de Servicios Compartidos

Autor: Zaragoza Ruíz, Rubén Raúl

Legajo N° 13.366

Correo electrónico: Ruben_zaragoza_ruiz@yahoo.com.ar

Curso y Tutor: Especialista David Aguirre

1° Cuatrimestre de 2018

Resumen

El propósito de este estudio es el de elaborar un plan de acción orientado a prevenir desvíos y posibles fraudes, en relación al control financiero de la filial local de un laboratorio farmacéutico de origen alemán, ubicada en Munro, provincia de Buenos Aires.

Para tal fin se llevó a cabo una investigación exploratoria y descriptiva, de carácter cualicuantitativo, nutriéndose de fuentes primarias y secundarias. Para ello se realizó un análisis bibliográfico-documental y un trabajo de campo que contempló la realización de encuestas a integrantes de diversas áreas de la filial local de la empresa, mediante un muestreo de carácter intencional, aleatorio y no probabilístico.

A partir del trabajo de campo efectuado se analizó el rol del Centro de Servicios Compartidos -dentro de la empresa en cuestión-, para la posterior elaboración de un plan de acción que surge como propuesta profesional, orientada a prevenir desvíos y posibles fraudes, en relación al control financiero del laboratorio tomado para su análisis.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Problema de investigación.....	5
1.2 Objetivos de investigación	6
1.3 Justificación	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Auditoría y Control de la empresa	8
2.2 Centro de Servicios Compartidos	9
2.2.1 Rol y responsabilidad de un CSC.....	10
2.2.2 Diferentes formas de servicios compartidos.....	13
2.2.3 Roles dentro de un CSC	13
2.3 Plan de acción	19
2.4 Marco contextual: Acerca de la empresa.....	25
3. MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 Tipo de Investigación.....	27
3.2 Métodos de estudio (Teóricos y empíricos)	28
3.3 Unidad de análisis	28
3.4 Población y muestra	28
4. RESULTADOS	30
4.1 Análisis de las encuestas.....	30
5. CONCLUSIONES.....	40
6. PROPUESTA	43
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos 30 años, los grupos empresariales de todo el mundo han recurrido a diversas estrategias con el fin de reducir costos, transformado la estructura de sus áreas de servicio. Los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Logística, Sistemas – entre otros- han cambiado su estructura y organización, ofreciendo los mismos servicios bajo esquemas diferentes y creativos, buscando además aumentar la calidad, la eficiencia y la transparencia de sus tareas.

Entre los modelos de organización centralizada, los Centros de Servicios Compartidos son los esquemas que mejor responden a las necesidades cambiantes de los accionistas, proporcionando el recorte esperado de costos, enfrentando la globalización y la expansión del mercado, y mostrando una flexibilidad particular con respecto a las nuevas imposiciones y reglas del mercado.

La figura del Centro de Servicios Compartidos (CSC)¹ representa la concentración de las actividades administrativas y de apoyo de una organización, las que tradicionalmente se distribuyen y duplican en las unidades de negocio y empresas de un grupo empresario.

Así es como el Centro de Servicios Compartidos brinda estas actividades con el soporte requerido, obteniendo menores costos, incrementando los controles internos, los servicios de calidad en sus operaciones, y simplificando y estandarizando procesos.

Las organizaciones deben innovar de forma continua y, en este sentido, actualmente el diseño de centros de servicios compartidos se ha vuelto más popular. Es por ello que resulta de relevancia indagar acerca de cuáles son las mejores prácticas de los servicios compartidos, o bien determinar qué servicios se pueden compartir. El diseño de un Centro de Servicios Compartidos debe ser cuidadosamente elegido, ya que un servicio compartido mal diseñado

¹ En inglés: *Shared Service Center* (SSC)

puede dar como resultado una menor calidad del servicio e incluso mayores costos para la empresa (Hofman et al, 2011).

El objetivo general de esta investigación es elaborar un plan de acción orientado a prevenir desvíos y posibles fraudes, en relación al control financiero de la empresa objeto de análisis, con el fin de ofrecer recomendaciones a modo de soporte para implementar en la organización.

La empresa relevada es una Farmacéutica de origen Alemán. La casa matriz se ubica en Ingelheim, Alemania, y opera globalmente con 146 filiales y más de 47.700 empleados, de los cuales más de 11.000 se encuentran en Alemania. Desde su fundación en 1885, la empresa de propiedad familiar, se ha dedicado a la investigación y desarrollo, manufacturación y venta de productos medicinales humanos y veterinarios. Además es miembro de la Federación Europea de Industrias y Asociaciones Farmacéuticas EFPIA.

Durante esta investigación, se buscará determinar qué aspectos son de relevancia para ayudar a que un Centro de Servicios Compartidos sea exitoso dentro de una organización.

1.1 Problema de investigación

Tomar la decisión de crear un CSC ha dejado de ser una decisión del grupo financiero, debe ser una decisión de los líderes de la organización junto con los accionistas, para conocer las necesidades específicas de cada una de las áreas de negocios y cómo abordarlas.

La mejor aproximación a este enfoque es a través de un análisis de caso de negocio y transformación a un CSC. Los líderes de su organización deben estar completamente involucrados en el proceso de planificación, implementación, mejora y supervisión.

El estudio se llevará a cabo sobre una empresa farmacéutica alemana - radicada en Argentina- más precisamente en su Centro de Servicios Compartidos de Finanzas, ubicado en Munro, provincia de Buenos Aires.

La delimitación de la investigación está marcada estrictamente en este Centro, que abarca 4 áreas fundamentales dentro las Finanzas de la compañía: Contabilidad, Proveedores, Cobranzas y Tesorería.

1.2 Objetivos de investigación

Objetivo general:

- Elaborar un plan de acción orientado a prevenir desvíos y posibles fraudes, en relación al control financiero de la empresa objeto de análisis.

Objetivos específicos:

- Desarrollar conceptos claves que sirvan de base para la realización de un trabajo de campo.
- Indagar sobre acciones y responsabilidades de un Centro de Servicios Compartidos.
- Caracterizar los roles que ejercen los miembros de un Centro de Servicios Compartidos.

1.3 Justificación

Se busca indagar y compartir la instauración de controles específicos del tipo financiero, sobre la empresa tomada como objeto de análisis en particular. Todo ello con el fin de conseguir un sector financiero solvente, de nivel local e incluso más amplio también, regional.

El hecho de poder contar con información oportuna y certera, en relación a real liquidez y de nivel contable, es vital para la toma de decisiones dentro de una empresa.

A la par de ello, se busca compartir con quienes se dedican a la Administración de empresas o se encuentran estudiando para tal fin, aquellas conclusiones a las que se arribe, que incluso se espera puedan ser de utilidad para cualquier persona que se encuentra en la actividad y desea llevar a cabo acciones de esta naturaleza.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Auditoría y Control de la empresa

Henri Fayol (2011) definía el control como la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. El control requiere la existencia de un objetivo y la aplicación de unas medidas correctivas.

El control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos o bien su adaptación necesaria.

Michel Vaes (1952) hace una relación completa de las formas de control, siendo las más utilizadas corrientemente:

- a) Intervención
- b) Inspección
- c) Control interno
- d) Auditoría externa: Examen de los estados financieros, realizado, de acuerdo con ciertas normas, por un profesional cualificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.
- e) Auditoría interna: Examen de las actividades contables, financieras y de otro tipo, hecho por un servicio independiente, pero dentro de la organización de la empresa, para ayudar a la dirección general.

Ante esta diversidad de formas de control, en la actualidad se consideran como formas sustantivas de control las siguientes:

- Control de gestión: función de síntesis realizada en el más alto nivel de la estructura.

- Auditoría interna: labor de análisis que completa en extensión y profundidad la labor del control de gestión.
- Auditoría externa: labor de comprobación posterior, realizada por una persona u organismo externo a la empresa.

2.2 Centro de Servicios Compartidos

Existe una diferencia entre los servicios compartidos y los Centros de Servicios Compartidos que radica en que los primeros pueden consistir en muchas formas o teorías, mientras que los CSC son parte del término general servicios compartidos. Durante esta investigación, el foco se dirigirá principalmente a las facetas del Centro de Servicios Compartidos y los sectores y actores que lo integran.

"Un CSC es un concepto de organización con los siguientes atributos: (1) consolidación de procesos dentro del grupo para reducir redundancias. (2) Ofrece procesos de soporte como su competencia central. (3) Es una unidad organizacional separada dentro del grupo. (4) Está alineado con clientes externos. (5) La reducción de costos es un importante motor para la implementación. (6) Tiene un claro enfoque en los clientes internos. (7) Funciona como un negocio." (Schultz, et al., 2009: 6)

Estos factores son importantes para delinear los CSC, incluso a partir de la opción de acceder a una contratación externa (Schulz, et al., 2009).

La literatura proporciona información clara sobre el término servicios compartidos. Ulrich (1995) describe los servicios compartidos como: "la combinación o consolidación de servicios dentro de una corporación" (Ulrich, 1995, p.14).

Mientras que Bergeron (2002) define los servicios compartidos como:

“una estrategia colaborativa en la que un subconjunto de funciones comerciales existentes se concentra en una nueva unidad comercial semiautónoma, que tiene una estructura de gestión diseñada para promover la eficiencia, la generación de valor, el ahorro de costos y la mejora servicio para los clientes internos de la corporación matriz, como una empresa que compite en el mercado abierto.” (Bergeron, 2002: 3).

Un Centro de Servicios Compartidos es una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de la organización. Los procesos repetitivos y transaccionales se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a nivel nacional, regional o de manera global.

Hubo distintas razones que hicieron surgir los Centros de Servicios Compartidos. Muchas de estas razones fueron macro o externas a la compañía, mientras que otras fueron micro, particulares de cada compañía:

- Globalización de los negocios.
- Diversificación de negocios por parte de grupos económicos.
- Adquisición y emerger de compañías -en general, distintas industrias- que generó la duplicación de actividades administrativas en cada una de ellas.
- Necesidad de reducción de costos.
- Avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real.

2.2.1 Rol y responsabilidad de un CSC

El rol de un centro de servicio compartido es ser un experto en políticas y administración de la organización (Ulrich, 1995). Su enfoque principal es el

apoyo administrativo y transaccional, considerándose exitoso si logra reducir los costos y aumentar la calidad de los servicios.

La investigación actual revela que existe una comprensión fragmentada de las características básicas de los CSC y sus diferentes variaciones (Schulz, et al., 2009).

Dichas variantes pueden resumirse en siete criterios, que dan cuenta de aquello en lo que los CSC difieren entre sí: forma legal, forma de coordinación, cargos por servicios, mercado externo, formas de contratos, conceptos de centros y cartera de productos.

Estos hallazgos se encontraron al investigar un CSC de tecnología de la información y aún no se han validado. Sin embargo, se puede considerar que estos 7 criterios son representativos (Schulz, et al., 2009).

a) Forma jurídica:

Los CSC pueden tener diferentes formas. La principal diferencia es que un CSC puede ser legalmente independiente (*outsourcing*) o pueden incorporarse independientemente de la empresa matriz. En ese caso, son más de una forma intra-organizacional.

b) Forma de coordinación:

Hay dos métodos para coordinar la transacción del servicio entre el CSC y la demanda. Eso es a través de los mercados y a través de jerarquías en las que las decisiones de gestión de alto nivel regulan las transacciones de servicios (Schulz, et al., 2009). En la práctica, hay una multitud de formas en el medio.

c) Cargos por servicio:

Hay diferentes formas de cobrar por los servicios: a través de presupuestos; asignación -los servicios se asignan a través de la cantidad de uso u otras variables-; precios de transferencia; costos por servicio más ganancias. Sin embargo, con los precios de transferencia, no se ofrece

incentivos para reducir los costos de un CSC. Prácticamente estos CSC son tan caros como los CSC dirigidos por el mercado.

d) Mercado externo:

Si un CSC tiene acceso a mercados externos, también puede servir a terceros para obtener ganancias (Schulz, et al., 2009). El acceso puede aplicarse solo a servicios particulares o a un portafolio completo de una compañía. Esto puede agregar ventas adicionales y tiene la oportunidad de ser más eficiente en el uso de los empleados. De otro modo, limitar o no tener acceso a los mercados externos aumentará el enfoque en sus propias unidades de negocios.

e) Formas de contrato:

Según Schultz et al. (2009), existen tres variedades de formas de contrato: 1) Los compradores intra-organizacionales solo pueden obtener servicios del CSC interno; 2) Intercambio contractual, el CSC interno hace una primera oferta y si no es aceptable, el comprador puede considerar fuentes externas; y 3) Competencia, los compradores pueden hacer su propia oferta con base en el conocimiento de lo externo. Con la competencia, el comprador decide si el proveedor interno gana el contrato (Schulz, et al., 2009).

f) Conceptos del centro:

Schultz et al, (2009) identificaron cuatro conceptos organizacionales diferentes: 1) Centro de costos, esto apunta a proporcionar servicios al nivel de costo más bajo; 2) Centro de servicio, soporte de unidades de negocio mediante la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los niveles de servicio acordados; 3) Centro de inversión, esta forma tiene un enfoque más estratégico, mediante la creación de capacidades proactivas para nuevos servicios mejorados; y 4) centros de beneficio, donde el CSC busca obtener conocimiento de los mercados externos y ganar credibilidad y generar ingresos adicionales.

2.2.2 Diferentes formas de servicios compartidos

Los servicios compartidos a menudo se confunden con la centralización. Sin embargo, la centralización controla los recursos y dicta las políticas, los programas y los procedimientos. En un CSC, los recursos del campo se comparten entre las unidades de negocio, que pueden parecerse a la centralización, pero el control reside en las unidades de negocio (Ulrich, 1993; Strikwerda, 2010).

Sin embargo, los servicios pueden ser entregados de diferentes maneras, ya que existe una gran variedad de canales de entrega. Dichos canales son la forma organizativa de brindar servicios a los clientes, ya sean internos o externos (Hofman y Meijerink, 2015). Pueden identificarse tres canales: departamentos corporativos, CSC y socios comerciales. Estos se extendieron con centros de experiencia y diferentes ejecutores operacionales, tales como departamentos distinguidos de la organización, la alta gerencia o gerencia de línea (Ulrich, et al., 2008; Valverde, et al., 2006).

Esta variedad de canales de entrega puede causar problemas para desarrollar un modelo integral, que aborde todos los arreglos destinados al abastecimiento interno (Hofman y Meijerink, 2015). Por eso, debe distinguirse entre los canales de entrega que ofrecen servicios que se comparten y reutilizan entre las unidades de negocio -modo de entrega compartido- y los canales de entrega mediante los cuales se entrega únicamente a unidades comerciales específicas, que se conoce como modo de entrega no compartido. Este modelo -que organiza los canales de entrega distinguiendo entre el modo de entrega compartida y el no compartido- fue ampliado, dividiendo el modo de entrega compartida en modos inter-organizacionales -compartidos entre diferentes organizaciones- e intra-organizacionales -compartidos solo en el mantenimiento- (Rosink, 2014).

2.2.3 Roles dentro de un CSC

En este apartado se describe el perfil para cada posición del CSC:

El Gerente del CSC está a cargo de dirigir, coordinar y controlar regionalmente el Centro de Servicios Compartidos de acuerdo a los lineamientos y políticas de la empresa, con el fin de administrar su operación, incluyendo el diseño de la estrategia de entrega de servicios y su estandarización. Sus responsabilidades pueden resumirse del siguiente modo:

- a) Garantizar el cumplimiento de los SLA's por medio de un monitoreo constante, asegurando el continuo involucramiento de los países para erradicar causales de desvío.
- b) Interactuar proactivamente con los dueños de los procesos, para entender las implicaciones de las estrategias locales y decisiones de servicios.
- c) Implementar y ejecutar procesos de mejora continua para incrementar la satisfacción al cliente, la eficiencia y la productividad del CSC, garantizando la incorporación de mejores prácticas, estandarización y eficiencia de procesos.
- d) Asegurar la adherencia de la operación del CSC a las políticas corporativas y locales.
- e) Gerenciar el crecimiento profesional del equipo a cargo con el fin de asegurar que la gestión de CSC cuente con colaboradores calificados para acompañar el desarrollo del negocio.

Mientras que, la figura del líder de Contabilidad debe elaborar, supervisar y organizar la información contable, a fin de garantizar que cumpla con las normas locales e internacionales, y generar reportes confiables, que cumplan con los requerimientos de Casa Matriz, para la toma de decisiones. Sus responsabilidades se detallan a continuación:

- a) Coordinar la preparación de información para armar el balance nacional y el J Package (reporte a la casa matriz).
- b) Supervisar la elaboración de informes y reportes.

- c) Garantizar cumplimiento de las tareas requeridas para el cierre contable mensual/anual.
- d) Coordinar el equipo de contabilidad.
- e) Administrar el Módulo Contable dentro del sistema ERP.

En el caso del líder de Créditos y Cobranzas, se encuentra a cargo de administrar la gestión de Créditos y Cobranzas, garantizando un adecuado flujo de fondos y haciendo cumplir las normas y políticas fiscales y de la compañía, y suministrar información confiable para la toma de decisiones. Sus responsabilidades son las siguientes:

- a) Asegurar el registro de las obligaciones de la Compañía aplicando la legislación vigente en las diferentes unidades de la empresa.
- b) Controlar y coordinar localmente el proceso de ventas entre el área comercial de la compañía y la distribuidora Farmanet. Análisis de estrategias, junto con el área de Ventas, cuando se presentan acciones comerciales excepcionales.
- c) Efectuar los controles necesarios para brindar a los clientes del centro seguridad en la información otorgada, programando y coordinando las tareas de cierre mensual/anual.
- d) Asegurar la correcta imputación impositiva / contable en cada unidad de la filial local de la empresa.
- e) Confeccionar, diseñar y brindar información e indicadores financieros del área de Créditos y Cobranzas.
- f) Coordinar el equipo de Cuentas a Cobrar para aprovechar las habilidades de los miembros

El líder de Cuentas a Pagar debe, por su parte, supervisar y coordinar la operatoria de Cuentas a Pagar del Centro de Servicios Compartidos para

asegurar la integridad del proceso y la calidad del servicio brindado a la filial local de la empresa. A continuación se detallan sus responsabilidades:

- a) Asegurar el registro contable de las obligaciones de la compañía.
- b) Efectuar los controles necesarios para brindar a los clientes internos una calidad de servicio y procesos de excelencia.
- c) Asegurar y gestionar la emisión de reportes para la toma de decisiones de gerencia.
- d) Trabajar en conjunto con cada sector de la filial local de la empresa, para asegurar procesos estándares en tiempo y forma.
- e) Garantizar cumplimiento de las tareas requeridas para el cierre contable mensual/anual.
- f) Coordinar el equipo de Cuentas a Pagar para aprovechar las habilidades de los miembros de la mejor manera posible.

En el caso del líder de Relacionamiento con el Cliente, éste debe asegurar una comunicación fluida entre la unidad local y el CSC, logrando conocer las necesidades del negocio y de cada país con el fin de optimizar, homogeneizar e integrar los procesos y procedimientos internos de la filial local de la empresa. Entre sus responsabilidades debe:

- a) Proponer alternativas de mejoras sobre los procesos que ejecuta el Centro de Servicios Compartidos.
- b) Detectar desvíos a tiempo, logrando cumplir con los objetivos y mejorando los procesos, proponiendo e implementando planes de acción de manera de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- c) Definir métricas, indicadores y acuerdos de niveles de servicios, en conjunto con el líder de la unidad de negocio y el líder de la unidad de procesamiento que correspondiere.

- d) Proponer nuevos servicios que el CSC pueda brindar, elaborando el caso de negocio correspondiente, de manera de evaluar la relación costo - beneficio del mismo

El Analista de Cuentas a Pagar está a cargo de evaluar y supervisar integralmente el proceso de Cuentas a Pagar a fin de asegurar el cumplimiento de las normas vigentes en el proceso de pagos. A continuación se resumen sus obligaciones:

- a) Registrar contablemente las obligaciones de la compañía aplicando las normas contables vigentes.
- b) Efectuar los controles necesarios para autorizar la liquidación de los pagos de la compañía.
- c) Evaluar y aplicar las retenciones impositivas de acuerdo a la legislación vigente.
- d) Asistir y confeccionar las tareas de cierre mensual / anual y analizar los saldos contables en pesos y dólares.
- e) Trabajar en conjunto con cada sector de la filial local de la empresa, ya que el trabajo conjunto para asegurar el proceso en tiempos y formas.

La figura del Analista de Créditos y Cobranzas se encuentra a cargo de administrar la gestión de Créditos y Cobranzas y el registro contable de las operaciones de ventas de BISA, garantizando un adecuado flujo de fondos haciendo cumplir las normas y políticas locales y de la compañía. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- a) Asegurar el procesamiento de todos los tickets recibidos cumpliendo con todo el proceso que afecte la cuenta corriente de los clientes.
- b) Asistir y confeccionar las tareas de cierre mensual / anual y analizar los saldos contables en pesos y dólares.

- c) Asegurar la integridad de los datos del proceso y el cumplimiento de las políticas de cada País.
- d) Mantener actualizada la cuenta corriente de los Clientes.

El Analista Contable está a cargo de elaborar información contable, a fin de garantizar que cumpla con las normas locales e internacionales, y generar reportes confiables, que cumplan con los requerimientos de Casa Matriz, para la toma de decisiones. Sus responsabilidades contemplan:

- a) Preparación de información para armar el balance nacional y el “J Package” (reporte a la casa matriz).
- b) Administrar el Módulo Contable, de Activos Fijos y Costos dentro del sistema ERP.
- c) Elaboración de informes y reportes.

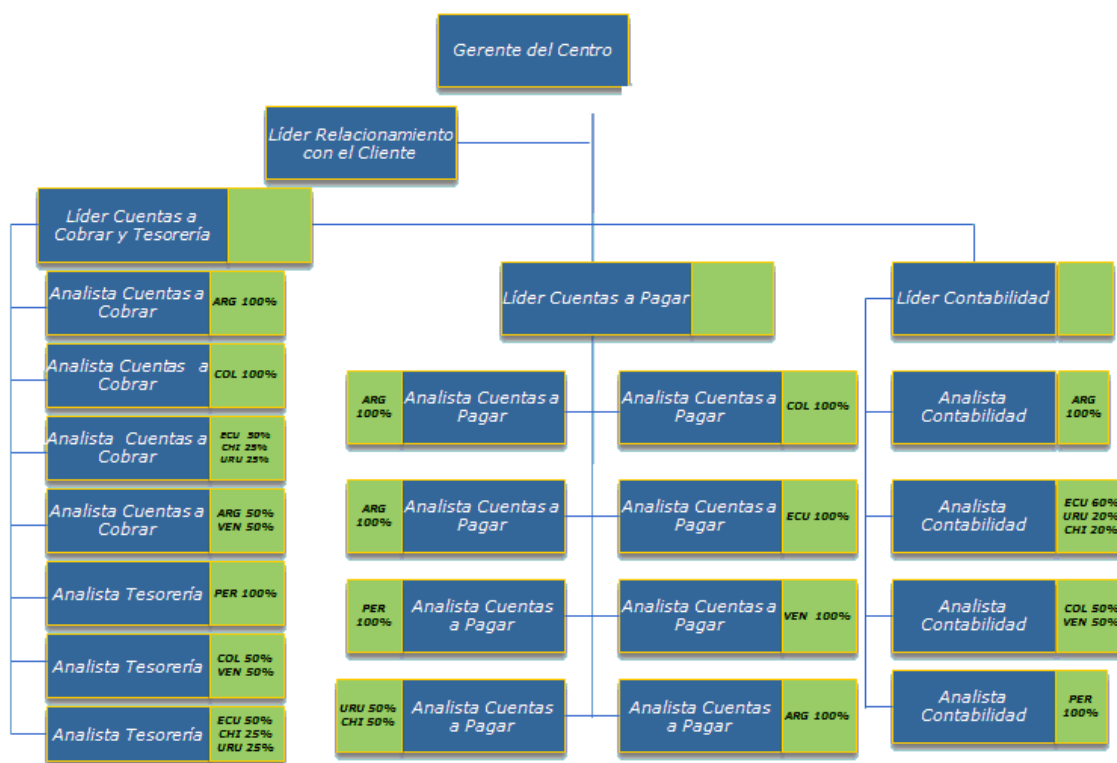
El Analista de Tesorería se encarga de confeccionar y efectivizar todos los pagos de la filial local de la empresa y brindar respuesta a los requerimientos de los países integrantes. Entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- a) Realizar los pagos electrónicos a proveedores locales en tiempo y forma.
- b) Realizar pagos al exterior.
- c) Pagar anticipos y gastos operativos a los empleados y responder a consultas sobre los mismos.
- d) Pagar impuestos. Los mismos pueden ser mediante cheque o transferencia electrónica.
- e) Realizar transferencias entre cuentas propias requeridas por las unidades locales.

- f) Contabilizar los pagos correspondientes a sueldos.
- g) Anular y reponer cheques vencidos y/o mal confeccionados.
- h) Informar mensualmente la posición bancaria a Alemania mediante un portal diseñado para tal efecto.
- i) Analizar mensualmente las cuentas puente utilizadas por el área.

En el caso de los miembros del área Finanzas, estos se ocupan de ejecutar, controlar y llevar a cabo las distintas actividades del CSC.

Imagen 1. Organigrama área Finanzas con detalle de tareas según países de la región



2.3 Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta que le permite a la empresa ordenar detalladamente sus acciones, partiendo del análisis del pasado para poder extraer conclusiones de su experiencia real; reconociendo las

características actuales del negocio y realizando una proyección a futuro de los objetivos de la misma (Longenecker J. et al. 2000).

El plan de acción corresponde a una amplia variedad de situaciones: lo realizan desde empresas unipersonales hasta multinacionales, empresas en su totalidad o divisiones de las mismas, y empresas con o sin fines de lucro. A su vez, su objetivo es lograr estructurar el accionar de la organización de forma de clarificar su desarrollo.

En este sentido, el plan de acción puede ser definido como un plan estratégico mediante el cual se expone el método para llevar a cabo cierta actividad, en un determinado periodo en el futuro (Lambing y Kuehl,1998).

Asimismo, no sólo es importante su coherencia interna sino también el grado de confianza que pueda generar para el proyecto, en tanto y en cuanto plantee un nuevo consenso entre planificadores y administradores, permitiendo mayor entusiasmo y una visión diferente a plazo de los desafíos a realizar. Así es como se transforma en una excelente forma de transmitir y comunicar apoyo y motivación, facilitando el financiamiento interno y/o externo.

Previo al diseño de un Plan de Acción –que será la propuesta personal de este estudio- se debe observar la situación particular en la que se encuentra la empresa, con lo cual, los pasos a seguir son los que se detallan a continuación.

Para poder emitir su opinión, el controlador debe realizar y relevar ciertos procedimientos específicos denominados procedimientos sustantivos de auditoría, algunos de ellos pueden ser pruebas de transacciones; pruebas globales de saldos; análisis de la composición de ciertos saldos; validar saldos y criterios con elementos externos al ente; cruzar información con los distintos registros del ente, entre otras.

En cuanto al control sobre Tesorería, se debe verificar la autenticidad de los fondos y su adecuada presentación en los estados contables, a partir de la revisión de las transacciones relacionadas con el efectivo de la compañía, fondos de caja y saldos en instituciones de crédito.

No debe depositarse el efectivo recibido, alegando al cajero que se cubrieron con estos fondos anticipos sobre sueldos o bien algunos gastos de viaje, esperando el reembolso de estas partidas para efectuar el depósito.

En el caso del rubro Caja y Bancos, este estará seguramente compuesto por las siguientes cuentas patrimoniales con saldo deudor:

- Caja (en moneda local o extranjera),
- Fondo fijo (puede ser más de una cuenta),
- Efectivo en poder de terceros (entes recaudadores o transportistas),
- Efectivo en cajas de seguridad,
- Recaudaciones pendientes de depósito,
- Cuentas bancarias (en moneda local o extranjera),

En relación a la Caja, el principal procedimiento sustantivo de auditoría para obtener evidencias suficientes para emitir una opinión es el arqueo de fondos al cierre del ejercicio de Caja (en moneda local o extranjera); Fondo fijo (puede ser más de una cuenta); Efectivos en cajas de seguridad. Es muy importante antes que nada, realizar lo siguiente: en primer lugar, ligue y documentación del arqueo, que contempla:

- Ligue con saldos contables, solicitar las aperturas correspondientes en caso de ser necesario
- Documentación en el FM
- Análisis de diferencias

Por otro lado, debe procederse al análisis de observaciones efectuadas durante el arqueo:

- Estado de los valores
- Correcta imputación

Asimismo, debe efectuarse una Medición de saldos en ME:

- TC de la Sociedad VS. TC comprador BNA

Y, además, un análisis de Fondo fijos, el cual debe contemplar:

- Vales de gastos correctamente imputados a resultado
- Rendiciones del período, verificación de comprobantes

En cuanto al análisis del mayor de la cuenta de Caja, se deberán contemplar:

- Montos de las salidas de fondos
- Correcta documentación de todas las salidas

En relación al efectivo en poder de terceros, se debe proceder a: la confirmación del tercero; cruce contable; análisis de las diferencias, justificaciones de la Sociedad; análisis de movimientos posteriores.

En los casos de recaudaciones pendientes de depósito:

- En poder de terceros, similar al procedimiento mencionado en el punto anterior.
- Obtención de la documentación soporte.
- Verificación de su existencia (hechos posteriores).

En la gestión de Bancos:

a) Revisión de las conciliaciones bancarias

- Obtención de las conciliaciones bancarias
- Comprobación matemática
- Verificación de saldos contables con el balance de sumas y saldos
- Análisis de las partidas
 - Transitorias (clearing)
 - Permanentes (gastos bancarios, impuestos, etc.)

- Control con el corte de chequeras realizado durante el arqueo

b) Movimientos posteriores.

- Los débitos /créditos posteriores en el banco se deben controlar a través de la numeración o denominación de los comprobante y no por el monto de los mismo. Este hecho suele generar errores en el control de la conciliación bancaria.
- Los depósitos efectuados por la Compañía pendientes de acreditación en extractos hay que revisar la boleta de depósito para comprobar su existencia mediante hechos posteriores. Muchas compañías realizan depósitos de varios valores en el mismo depósito.

c) Circularizaciones

- Líneas de créditos
- Personas autorizadas

d) Revisión del mayor contable

- Transacciones inusuales
- Movimientos por montos excesivamente altos

e) Prueba de ingresos

- Ligue de ingresos con saldos contables y documentación soporte.

Mientras que, con los valores a depositar:

a) Composición.

- Detalle por cada valor
- Ligue con el arqueo y saldos contables a la fecha de análisis.

b) Vencimiento de los valores.

- Reclasificación de cheques vencidos a reemplazarse

- Reclasificación de cheques a vencer a más de 90 días a otros créditos

c) Movimientos posteriores.

- Acreditaciones posteriores en extractos bancarios
- Verificación de valores rechazados, análisis de los mismos con la gerencia (posibles fraudes)
- Análisis de recuperabilidad

En el caso de las inversiones transitorias:

- Existencia y medición

Basándonos en empresas de consumo masivo, este tipo de inversiones puede resumirse en:

- Plazos Fijos
- Fondo común de inversión
- Acciones o similares
- Bonos o títulos de deuda

a) Confirmación y detalle.

- Entidades financieras
- Compañías de seguro
- Bancos
- Cantidad de acciones
- Tasa de interés
- Vencimiento

b) Correcta medición

- Intereses devengados y a devengar

- Conversión (TC)

c) Impairment test.

2.4 Marco contextual: Acerca de la empresa

El funcionamiento de la casa matriz de la empresa tuvo sus inicios en 1885, en Ingelheim am Rhein, Alemania, comenzando como una pequeña fábrica de ácido tartárico, para su uso en la industria alimenticia.

Durante la primera mitad del siglo XX, se expande y funda un departamento de investigación en Química y posteriormente crea la división de Salud Animal y un Instituto de Patología Molecular.

En la actualidad es la mayor planta destinada a la producción de productos biofarmacéuticos a partir de cultivos celulares de Europa. Sus áreas de negocios se dividen en Salud humana y animal. La empresa cuenta con 47.473 empleados en las 146 filiales de todo el mundo, los centros de investigación y desarrollo (I+D) se encuentran en cinco ciudades y hay 16 centros de producción en 11 países.

Las oficinas centrales y Casa Matriz están ubicadas en Ingelheim am Rhein cercano a Maguncia, Wiesbaden y Fráncfort del Meno, Alemania. A pesar de esto, es una empresa que opera a nivel global, con 146 subsidiarias en todo el mundo. Sus principales regiones de negocio son Europa, Norte y Sudamérica y Asia. El Instituto de Investigación de Patología Molecular en Viena, fundado en 1985, ha contado con la empresa como su principal *sponsor*.

Por su parte, la subsidiaria en Argentina trabaja para consolidar el futuro y mantenerse como una compañía sólida e independiente, innovadora y comprometida con la sociedad. El esfuerzo de todos sus colaboradores ha contribuido y contribuye a hacer de esta compañía en una de las empresas líderes del sector farmacéutico.

La responsabilidad social es un elemento clave en la cultura organizacional de la empresa. Por ello, la compañía participa en proyectos

sociales, como la iniciativa *Making More Health*, y cuida de sus colaboradores y familias.

Además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales como así también al medio ambiente en general, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) resulta favorable para la empresa en términos económicos, dado que representa una inversión que repercute en beneficios financieros y que es capaz de producir retornos en utilidades a largo y mediano plazo. La RSE puede ser considerada una ventaja en diferentes aspectos relativos a la empresa, tales como la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados.

Asimismo, se observa un mejoramiento en la imagen de la empresa, lo cual contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados. Por otro lado, se extiende el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, hecho que facilita el flujo de procedimientos y la seguridad (García, 2007).

La responsabilidad social genera una reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores. La aplicación de programas de RSE, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores hacia la empresa o marca al mismo tiempo que aumenta las ventas, la productividad y calidad colaborando con la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favoreciendo al acceso a capitales de las empresas (Correa, 2004).

En la cultura organizacional de la empresa objeto de análisis, el respeto, la igualdad de oportunidades y la conciliación entre la vida laboral y la familiar constituyen la base de la cooperación mutua. En cualquier actividad que lleva a cabo, la compañía pone el foco en el medio ambiente y la sostenibilidad.

El área de Finanzas de la mencionada empresa se encuentra íntegramente centralizada en un Centro de Servicios Compartidos, el cual brinda los servicios de Contabilidad, Cuentas a Cobrar, Cuentas a Pagar y Tesorería para 7 países de Sudamérica: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se definen los parámetros y lineamientos que sirvieron de base para la realización del presente trabajo de investigación (Ander-Egg, 1995; Hernández Sampieri, 2010):

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque aborda una problemática sobre la que se buscó ahondar -en cuanto al entendimiento y caracterización de conceptos claves- y que enfatiza en los aspectos más relevantes, como es el caso de las responsabilidades y tareas de cada sector de un Centro de Servicios Compartidos, en la empresa farmacéutica tomada como objeto de análisis.

Por otra parte, es descriptiva porque intentó caracterizar y dar cuenta no sólo de conceptos claves sino también de la situación actual e incluso de eventuales problemas que se presentan en la empresa en cuestión, con el fin de arribar a un diagnóstico que permita la elaboración de un plan de acción, que será la propuesta de desarrollo profesional de este estudio.

La investigación tuvo –asimismo- un carácter cualicuantitativo, nutriéndose de fuentes primarias y secundarias. Para ello se realizó un análisis bibliográfico-documental, a fin de indagar por un lado sobre conceptos clave y, por otro, respecto de la situación actual de la filial local de la empresa en cuanto a su Centro de Servicios Compartidos.

Asimismo, se llevó a cabo un trabajo de campo que contempló la realización de encuestas a integrantes de diversas áreas de la filial local de la empresa, para indagar acerca de diversos tópicos vinculados con el Centro de Servicios Compartidos, su funcionamiento, responsabilidades, además de la percepción que tienen sobre diferentes cuestiones ligadas al mismo.

3.2 Métodos de estudio (Teóricos y empíricos)

Como métodos de estudio se empleó un abordaje bibliográfico-documental, mediante el cual se intentó recabar información vinculada al funcionamiento y composición de un Centro de Servicios Compartidos, así como del rol de sus integrantes.

Se realizó también un trabajo de campo que contempló la aplicación de un instrumento de encuesta, tal como se detallara en el apartado precedente.

3.3 Unidad de análisis

En este caso en particular la unidad de análisis estuvo dada por el Centro de Servicios Compartidos perteneciente a la filial local de un laboratorio farmacéutico de origen alemán, ubicada en Munro, provincia de Buenos Aires.

3.4 Población y muestra

La población relevada mediante el trabajo de campo estuvo conformada por integrantes de diferentes áreas de la filial local de la empresa farmacéutica objeto de análisis.

La muestra con la que se trabajó fue de carácter aleatoria y no probabilística. La misma estuvo compuesta por 35 profesionales de diferentes áreas, que se desempeñan y se desempeñaron en la filial local de esta organización.

El muestreo fue de carácter intencional, siendo elaborado por el propio investigador. Ya que se trató de una muestra no probabilística o dirigida, el investigador selecciona a los informantes por motivos directamente relacionados con los objetivos y el problema del presente trabajo de investigación.

Dado que la presente investigación es de carácter descriptivo, lo que más interesó relevar es la percepción que tienen los distintos encuestados acerca de las funciones y organización del Centro de Servicios Compartidos, del rol que cumple, cómo lo cumplen.

Asimismo, fue de importancia dar cuenta acerca de las tareas que desarrollan y posibles modificaciones que perciban como necesarias.

4. RESULTADOS

En el presente apartado se exponen los resultados de la experiencia efectuada, mediante la realización de una serie de encuestas a profesionales que se desempeñan y otros que se desempeñaron en diferentes áreas, en la filial local de la organización objeto de análisis.

El trabajo de investigación surgió con el interés de elaborar un plan de acción orientado a prevenir desvíos y posibles fraudes, en relación al control financiero de la empresa objeto de análisis, con el fin de ofrecer recomendaciones a modo de soporte para implementar en la organización.

Este estudio se llevó a cabo sobre una empresa farmacéutica alemana - radicada en Argentina- más precisamente en su Centro de Servicios Compartidos de Finanzas, ubicado en Munro, provincia de Buenos Aires.

A continuación se desarrollará el análisis de la información recabada, presentándose la interpretación de la misma a partir de los diferentes ejes contemplados en la encuesta, con análisis pregunta por pregunta.

Se realizó entonces una encuesta sobre empleados y ex empleados de este Centro de Servicios Compartidos, para detectar los puntos problemáticos a revisar, e implementar un control en cada área, buscando fortalecer la seguridad tratando de evitar posibles fraudes y desvíos.

4.1 Análisis de las encuestas

A continuación podrán verse los datos considerados como de mayor relevancia a partir de las encuestas efectuadas:

Género, edad y dispositivo utilizado por los encuestados

El 54 por ciento de la muestra encuestada fueron mujeres, mientras que el resto son hombres, todos de edades variadas.

Imagen 2. Género



En cuanto al tipo de dispositivo utilizado por los encuestados para responder la encuesta, la amplia mayoría lo hizo a través de dispositivos móviles.

Imagen 3. Tipo de dispositivo utilizado



Conocimiento sobre el Centro de Servicios Compartidos

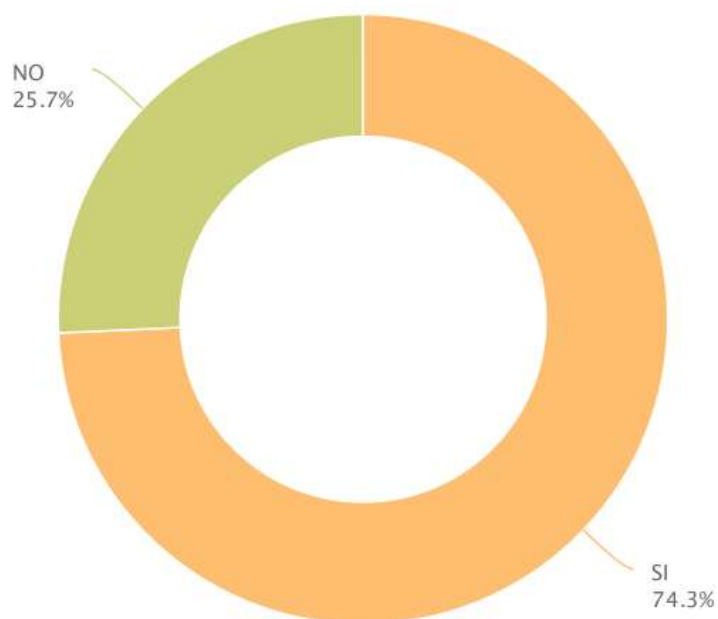
Se indagó acerca del nivel de conocimiento que tienen los encuestados en cuanto a lo que representa un Centro de Servicios Compartidos y, en este sentido, la amplia mayoría –esto es, el 74,3 por ciento- respondió afirmativamente, afirmando conocer qué es un CSC.

Resultados obtenidos:



Gráfico 1. Conocimiento CSC

1) ¿Conoce usted lo que es un Centro de Servicios Compartidos?



Sobre si ocuparon un cargo en un CSC

Al consultar si los encuestados ocuparon en algún momento posiciones en Tesorería, Contabilidad, Cobranzas, Proveedores, u otras dentro de un Centro de Servicios Compartidos, el 46,5 por ciento dijo no haberlo hecho.

El resto se encontró dividido del siguiente modo: un 18,6 por ciento ocupó posición en el área de Proveedores; un 14 por ciento en Tesorería; otro 14 por ciento en Contabilidad y un 2,3 por ciento en Cobranzas.

Mientras que, el 4,7 por ciento restante ocupó posición en área no especificada en el detalle que les fuera presentado.

Resultados obtenidos:

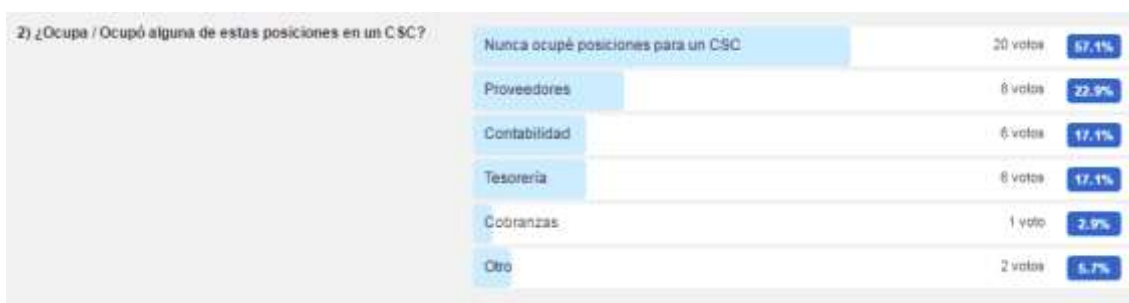
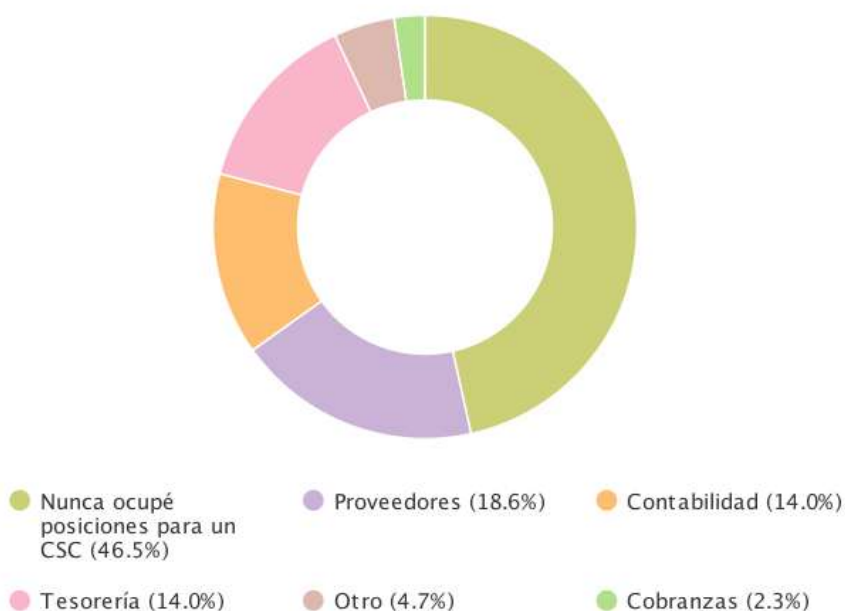


Gráfico 2. Posiciones ocupadas

2) ¿Ocupa / Ocupó alguna de estas posiciones en un CSC?



Percepción sobre la seguridad de los CSC

Se consultó además a los integrantes de la muestra acerca de si perciben como seguros a los Centros de Servicios Compartidos, en relación a las posibilidades de que desde allí se cometa un fraude.

En este sentido, la amplia mayoría de los encuestados puso en relieve que los considera inseguros, estando entonces la posibilidad de que se cometan fraudes.

Resultados obtenidos:

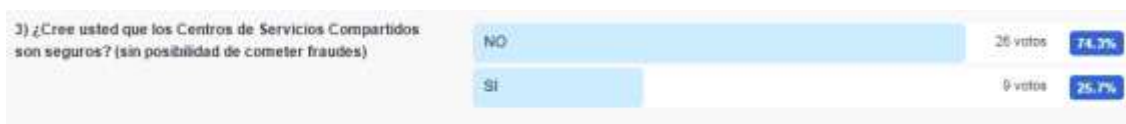
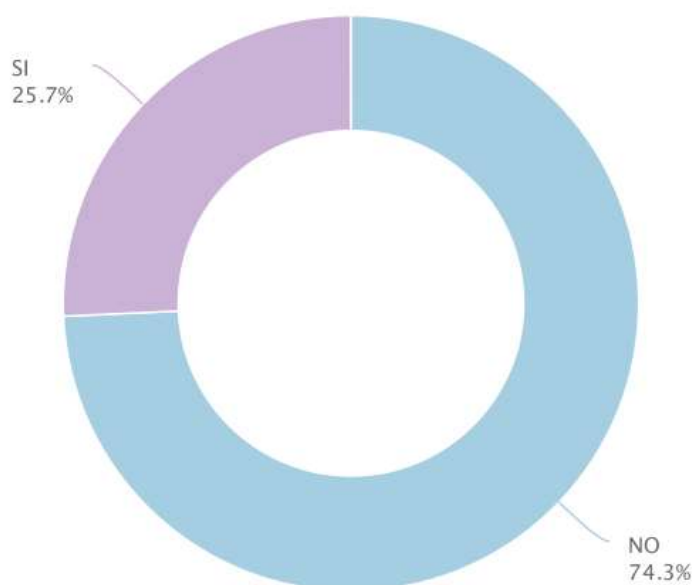


Gráfico 3. Seguridad de los CSC

3) ¿Cree usted que los Centros de Servicios Compartidos son seguros?
(sin posibilidad de cometer fraudes)



Importancia de los controles de seguridad extra

Al indagar acerca de si los encuestados consideran que los controles de seguridad extra resultan necesarios, más allá de la seguridad vinculada al sistema de gestión actualmente utilizado, se puso de manifiesto que la totalidad de la muestra los percibe como necesarios.

Resultados obtenidos:

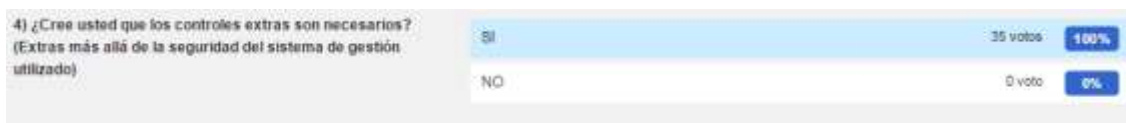
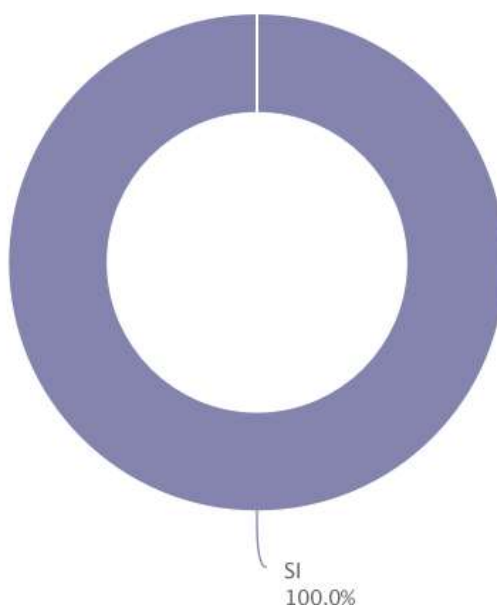


Gráfico 4. Necesidad de controles de seguridad extra

4) ¿Cree usted que los controles extras son necesarios? (Extras más allá de la seguridad del sistema de gestión utilizado)



Percepción de áreas que requieren mayor control

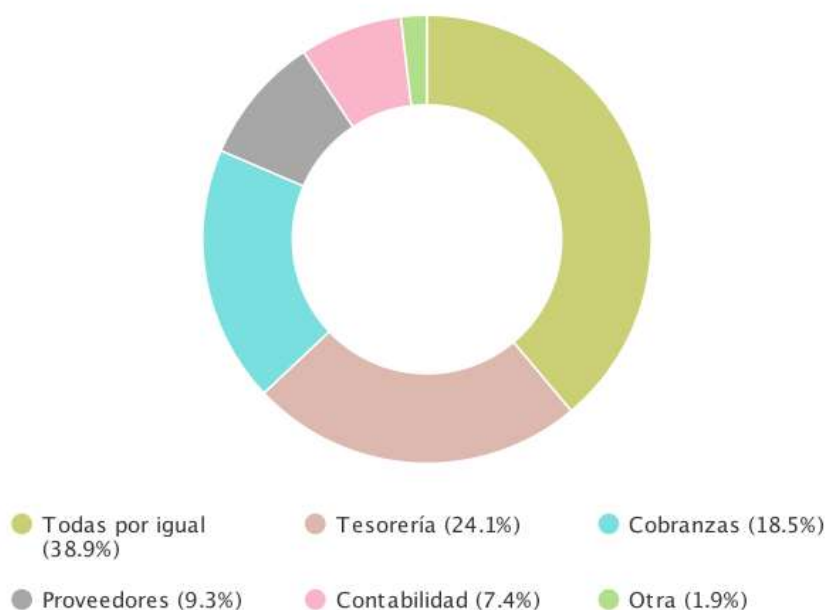
Al consultar acerca de qué áreas consideran los encuestados que requieren de un mayor nivel de control, se puso de manifiesto que la mayoría – un 38,9 por ciento- considera que es necesario un mayor control en todas las áreas por igual. Dicho porcentaje fue seguido por un 24,1 por ciento, que sostiene que el área de Tesorería es la que precisa ese control extra.

El área de Cobranzas fue señalada en tercer lugar, por el 18,5 por ciento de la muestra, seguida por el área de Proveedores, indicada por el 9,3 por ciento.

Un 7,4 por ciento sostuvo que el área de Contabilidad es la que requiere mayor control, mientras que el 1,9 por ciento restante consideró que lo requieren “otras” áreas, sin especificar.

Gráfico 5. Áreas que precisan mayor control

5) ¿Qué área/s cree usted que debe/n llevar un mayor control?



Resultados obtenidos:

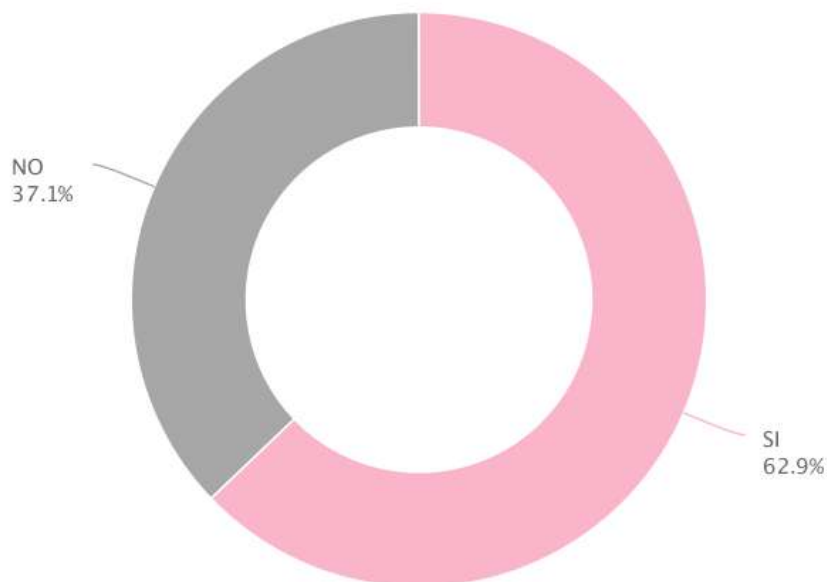


Sobre si los CSC brindan información confiable

Se consultó a los profesionales encuestados acerca de si consideran o no que los Centros de Servicios Compartidos brindan información confiable. Sobre este aspecto, el 62,9 por ciento se manifestó afirmativamente, mientras que el porcentaje restante dijo considerar que no lo hacen.

Gráfico 6. CSC e información confiable

6) ¿Cree usted que los Centros de Servicios Compartidos brindan información confiable?



Resultados obtenidos:



Beneficios de un CSC

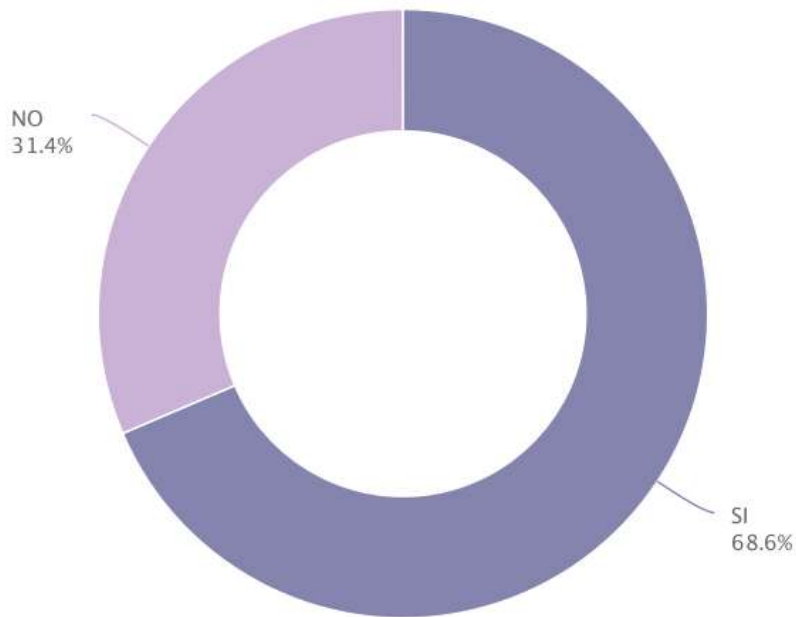
En cuanto a si los profesionales encuestados consideran que disponer de un Centro de Servicios Compartidos resulta beneficioso para la empresa, la amplia mayoría estuvo de acuerdo frente a dicha premisa, habiéndose manifestado afirmativamente el 68,6 por ciento de la muestra quienes sostienen conocer los beneficios que dicho sector representa para la empresa.

Resultados obtenidos:



Gráfico 7. Conocimiento sobre beneficios de un CSC

7) ¿Conoce los beneficios que representa disponer de un CSC?



Recomendación

Por último, al consultarle a los profesionales encuestados si recomendarían o no la implementación de un Centro de Servicios Compartidos, nuevamente la amplia mayoría se mostró de acuerdo, respondiendo afirmativamente el 65,7 por ciento de la muestra.

Resultados obtenidos:



Gráfico 8. Recomendación para implementar un CSC

8) ¿Recomendaría usted implementar un Centro de Servicios Compartidos?



5. CONCLUSIONES

A partir del análisis bibliográfico y documental realizado, que permitió la elaboración del marco teórico que sentó las bases de este estudio, así como del trabajo de campo efectuado, fue posible arribar a un diagnóstico acerca de la situación del Centro de Servicios Compartidos de la empresa objeto de análisis, y sobre cómo es percibido por los profesionales que fueron consultados.

Ambas instancias –el análisis bibliográfico y documental y el trabajo de campo- permitieron dar cumplimiento a los objetivos de investigación perseguidos. En primer lugar, fue posible dar respuesta al objetivo general perseguido, a partir de la elaboración de un plan de acción orientado a prevenir desvíos y posibles fraudes, el cual se presenta en el siguiente apartado de este estudio.

Asimismo, se logró el cumplimiento de los objetivos específicos, por un lado a partir del desarrollo de conceptos claves que sirvieron de base teórica, habiéndose desarrollado nociones tales como la de Auditoría y Control; se definió además qué se entendió por Centro de Servicios Compartidos para este estudio; cuál es su rol y cuáles son sus responsabilidades, así como las de sus integrantes, en las diversas áreas en las que ocupen posiciones. Se introdujo también la noción de plan de acción, detallándose los factores que serían considerados en la elaboración del plan de acción que se presenta a modo de propuesta, luego de estas conclusiones.

En segundo lugar, tanto mediante el análisis documental como a través de la información recabada durante el trabajo de campo, se logró conocer cuáles son las acciones y responsabilidades de un Centro de Servicios Compartidos, a la par de haber logrado un acercamiento a cómo es percibido por los encuestados, en cuanto a la seguridad de la que disponen, las modificaciones que deberían contemplarse, la calidad y validez de la información que brindan, entre otros aspectos.

Los encuestados pusieron de manifiesto conocer de qué trata un CSC y en su amplia mayoría pusieron en relieve que los consideran inseguros, contemplando la posibilidad de que en ellos se cometan fraudes.

Pudo observarse además que los profesionales consultados consideran que resultan necesarios controles de seguridad extra, más allá de la seguridad vinculada al sistema de gestión actualmente utilizado en la empresa. Sobre las áreas que perciben requieren de un mayor nivel de control, las opiniones fueron variadas: un grupo sostuvo que es necesario en todas las áreas por igual; otros en el área de Tesorería; el área de Cobranzas, Proveedores, entre otras.

Por último, se logró dar respuesta al tercer objetivo específico, a partir de la caracterización que se realizó sobre los roles que ejercen los miembros de un Centro de Servicios Compartidos, detallándose de acuerdo a cada área de incumbencia.

El diagnóstico que puede destacarse sobre lo relevado es que todas las áreas de la filial local de la empresa necesitan un control mayor, más allá de la seguridad que el propio ERP puede brindar, pero por sobre todo el área de Tesorería, ya que es el área más crítica de Finanzas y en donde se administra el flujo de caja -la liquidez en sí-, además el 37 por ciento lo dio como el punto más sensible a controlar.

En una de las entrevistas al momento de hacer las encuestas, se reveló un fraude existente hace poco tiempo -2 años-, en el cual un analista del área de Créditos y Cobranzas enviaba parte de los cheques recibidos a depositar en una cuenta propia y posteriormente ajustaba la cuenta del cliente.

Eso permite una mejor comprensión acerca del por qué de que el 37 por ciento de los encuestados hiciera énfasis en la necesidad de un mayor control sobre el área de Tesorería.

Al no existir una correcta distribución de funciones, esta persona colaboraba con el área de Contabilidad, realizando las conciliaciones de banco e impidiendo que nadie detecte los fraudes cometidos. Al parecer estos fraudes fueron realizados por alrededor de 5 años y llegando a un importe cercano a los 4 millones de pesos.

Un detalle no menor es mencionar que esta persona tenía en el sistema accesos de “súper usuario”, ya que perteneció a la compañía por más de 30 años, haciendo difícil el sospechar de estas maniobras. La misma contaba además con la confianza del Gerente del área, quien estaba al tanto de los accesos al ERP financiero de esta persona.

Todo esto lleva a recordar la importancia que se le otorgara a la noción de Ética, a lo largo de los estudios universitarios. Muchas empresas desconocen lo que es esto, o no le dan la importancia que realmente tiene.

En este sentido, resulta imperioso establecer una ética corporativa en las empresas, que involucre a todos los miembros y sectores. Frente al fraude, hay personas que optan por no informarlo debido a que temen inmiscuirse, o bien porque consideran que no es de su incumbencia, o no quieren arriesgar su puesto de trabajo.

La repercusión inmediata que tiene un estándar éticamente pobre queda demostrada por la siguiente historia ocurrida a un propietario de un pequeño negocio: “el propietario de la gasolinera que vendió la gasolina más cara de toda Gran Bretaña durante la crisis del petróleo ha quebrado después de sufrir un boicoteo por parte de sus clientes”.

Aunque la migración a la estructura de Centros de Servicios Compartidos es una decisión cuyo fin principal es la reducción de costos, sin embargo la experiencia muestra que el éxito de esta conversión deberá incluir un conjunto de indicadores y estrategias que contemplen una visión global de la empresa, para no fallar en el esfuerzo, haciendo posible alcanzar un mayor control –que disminuye las posibilidades de que tenga lugar un fraude- a la par de aumentar la calidad y la eficiencia en los procesos que tengan lugar en la empresa.

6. PROPUESTA

A partir de las conclusiones a las que se arribó, se propone un Plan de Acción, enfocado al laboratorio farmacéutico tomado como objeto para el análisis sobre Centros de Servicios Compartidos que se ha efectuado.

Previo a ello y tal como se detallara en el marco teórico de este estudio, es preciso contemplar la situación particular de la empresa, considerando los siguientes aspectos:

En primera instancia, el controlador de la empresa debe realizar ciertos procedimientos específicos de Auditoría, tales como pruebas de transacciones, pruebas globales de saldos, análisis de la composición de ciertos saldos, entre otros.

Dicho diagnóstico debe contemplar además acciones de control sobre Tesorería, donde debe procederse a la revisión de las transacciones relacionadas con el efectivo de la compañía, fondos de caja y saldos en instituciones de crédito, persigue determinar la autenticidad de los mismos y su adecuada presentación en los estados contables.

También debe analizarse el rubro Caja y Bancos, contemplando la Caja (en moneda local o extranjera), Fondo fijo (puede ser más de una cuenta), Efectivo en poder de terceros (entes recaudadores o transportistas), Efectivo en cajas de seguridad, Recaudaciones pendientes de depósito, Cuentas bancarias (en moneda local o extranjera).

Deben contemplarse también arqueos de documentación, análisis de eventuales diferencias, medición de saldos y de movimientos que se hayan efectuado. Deben contemplarse líneas de créditos, personas autorizadas, transacciones inusuales; movimientos por montos excesivamente altos. Es preciso además efectuar una prueba de ingresos, con el ligue de ingresos con saldos contables y documentación soporte.

Con respecto a los valores depositar, se debe determinar su composición, contemplando el detalle por cada valor, con un ligue con el arqueo y saldos contables a la fecha de análisis.

Frente al vencimiento de los valores se debe proceder a:

- Reclasificación de cheques vencidos a reemplazarse
- Reclasificación de cheques a vencer a más de 90 días a otros créditos

Mientras que ante movimientos posteriores se propone:

- Acreditaciones posteriores en extractos bancarios
- Verificación de valores rechazados, análisis de los mismos con la gerencia (posibles fraudes)
- Análisis de recuperabilidad

En el caso de inversiones transitorias, deben determinarse:

- Existencia y medición

En base a la naturaleza de la empresa farmacéutica sobre la que se llevó a cabo el análisis, las inversiones puede resumirse en:

- Plazos Fijos
- Fondo común de inversión
- Acciones o similares
- Bonos o títulos de deuda

Sobre este aspecto, debe procederse a la confirmación y detalle de las inversiones, contemplando los siguientes aspectos:

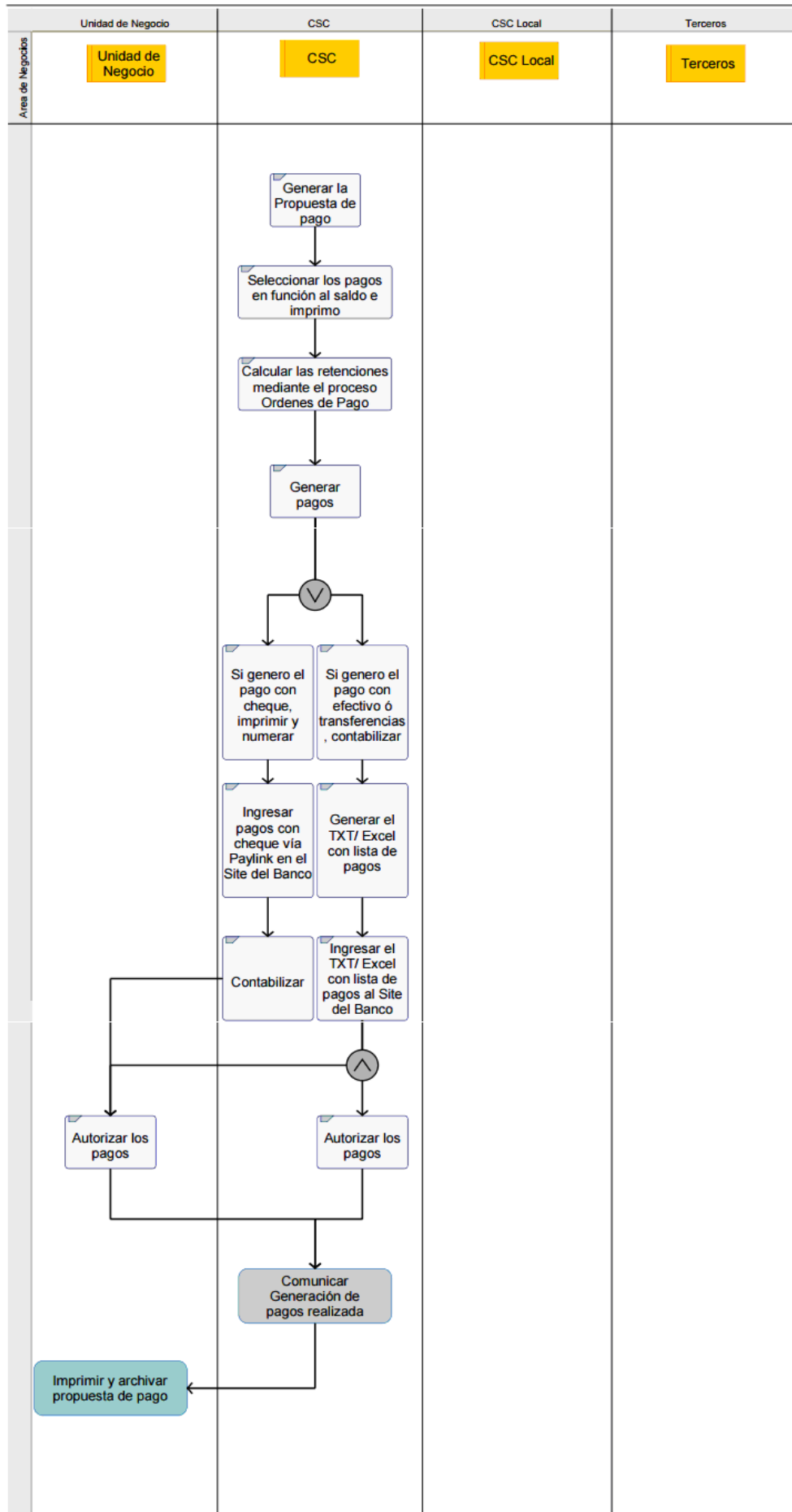
- Entidades financieras
- Compañías de seguro
- Bancos
- Cantidad de acciones
- Tasa de interés
- Vencimiento

Asimismo, es precisa una correcta medición sobre:

- Intereses devengados y a devengar
- Conversión (TC)

Finalmente, la propuesta de delimitación de acciones para el Centro de Servicios Compartidos que funciona en la filial local de la empresa farmacéutica de origen alemán sobre la que se llevó a cabo el estudio, se presenta graficada, detallándose los pasos a seguir, a modo de manual ejecutivo.

Tabla 1. Delimitación de acciones para el Centro de Servicios Compartidos



BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995) La investigación social. En: Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Lumen.
- Bergeron, B. (2002) Essentials of shared services. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Deloitte (2012) Procedimientos de la Auditoría.
- Fayol, H. (2011). Principios de Organización. En S. H. Rodriguez, Fundamentos de Gestión empresarial (pág. 203). Mexico: Mexicana.
- Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. México D.F.: Editorial Herrero Hermanos, Sucesores.
- Gomez López, R. (2002) Generalidades en la Auditoría.
- Hernández Sampieri, R. (2010) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Lambing, P. y Kuehl, C. (1998) Empresarios, pequeños y medianos.
- Longenecker, J. (2001) Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor.
- Schulz, V., Uebernickel, F., Hochstein, A. & Brenner, W. (2009) Definition and Classification of IT Shared Service Center. Paper presented at the Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems California.
- Spencer Pickett, K. H. (2005) Manual Básico de Auditoría Interna.
- Strikwerda, J. (2010) Shared Service Centers II: Van kostenbesparing naar waardecreatie. Den Haag: Van Gorcum.
- Ulrich, D. (1995) Shared Services: From vogue to value. Human Resource Planning, 18(3), pp. 12-23.

Ulrich, K. (1993) The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research policy*, 24(1995), pp. 419-440.

Vaes, Urbain (1952). *La Hiérarchie dans la structure de l'entreprise*. Paris: Dunod.

Valverde, M., Ryan, G. & Soler, C., 2006. Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations. *Personnel review*, 35(6), pp. 618-636.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de encuesta

Sexo:

Correo electrónico:

