



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“LA AUDITORÍA DE PAGO A PROVEEDORES, UNA PRÁCTICA
PARA LA RECUPERACION DE RECURSOS FINANCIEROS”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA

JOSÉ JARIM MARTÍNEZ MARTÍNEZ

ASESOR: C.P.C. GUSTAVO ANTONIO AGUIRRE NAVARRO

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

**LA AUDITORIA DE PAGO A PROVEEDORES UNA PRÁCTICA PARA LA RECUPERACIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS**

Que presenta el pasante: **MARTINEZ MARTINEZ JOSÉ JARIM**
Con número de cuenta: **09656783-8** para obtener el Título de: **Licenciado en Contaduría**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Abril de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.C.E. María Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
VOCAL	C.P.C. Gustavo Antonio Aguirre Navarro	
SECRETARIO	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
1er SUPLENTE	L.C. Francisco Alcántara Salinas	
2do SUPLENTE	M.A. Aldo Vigueras García	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/Vc

A mis padres:

Arturo y Reyna por haber confiado en mí, y por todo el apoyo que siempre me han brindado.

A mis hermanos:

Israel, Ana y Itzel; quienes con su apoyo y muestras de cariño, me han motivado para seguir adelante.

A mi esposa:

Lilian, gracias por todo tu apoyo y amor eres mi gran compañera de vida.

A mi hijo:

Maximiliano, eres mi motor y el equilibrio que me impulsa a no detenerme e ir por más.

AGRADECIMIENTOS.

Mi más sincero agradecimiento para el Profesor CPC Gustavo Aguirre, quien nunca me abandono en ésta etapa de mi vida, que me ayudo con esmero y convicción a concluir este trabajo de tesis que cierra un ciclo y me da la pauta para comenzar otro.

Gracias Profesor CPC Gustavo Aguirre por su enseñanza, asesoría, pero sobre todo por su tiempo y la motivación que recibí, mi admiración y respeto hacia usted por la gran persona que es.

Profesora M. en C. Nora Cureño, coordinadora de la carrera de Licenciatura en Contaduría, gracias por su apoyo invaluable e imprescindible.

Profesores sinodales; M.C.E. María Blanca Nieves Jiménez y Jiménez, L.C. Rolando Sánchez Peláez, L.C. Francisco Alcántara Salinas y M. A. Aldo Viguera García por su participación y juicio.

Andrés Lerch del Bosque, Socio de Ernst & Young, gracias por su apoyo y confianza.

A mis amigos, familiares, profesores y al personal administrativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por su apoyo y atenciones.

ÍNDICE

OBJETIVO	I
INTRODUCCIÓN	II
1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA	1
1.1. Concepto de Auditoría.....	1
1.2. Origen de la Auditoría	2
1.3. Objetivo de Auditar	3
1.4. Clasificación de Auditoría.....	4
1.5. Diferencias en los grupos de Auditoría	4
1.6. Tipos de Auditoría.....	5
2. FINANZAS Y RECURSOS FINANCIEROS.	13
2.1. Concepto de Finanzas.....	13
2.2. La función financiera y el ejecutivo de finanzas	14
2.2.1. Planeación Estratégica.....	15
2.2.2. Planeación y análisis financieros.....	16
2.2.3. Administración financiera y tesorería.....	18
2.2.4. Contraloría.....	19
2.2.5. Administración de riesgos	20
2.2.6. Informática y sistemas.....	20
2.2.7. Administración del factor humano	21
2.2.8. Auditoría.....	21
2.3 Recursos Financieros.....	23
2.3.1. Concepto de Recursos Financieros.....	23
2.3.2. Clasificación de los Recursos Financieros	24
3. EL CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE COMPRAS – PAGOS Y LA INTERVENCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.....	25
3.1. Control interno.....	25
3.1.1. Concepto.....	26
3.1.2. Limitaciones del sistema de control interno	26
3.1.3. Control interno administrativo y control interno contable.	27
3.2. Tecnología de Información.....	27
3.2.1 Concepto.....	27
3.2.2. Tecnología de Información en la empresa.....	28
3.3. Procedimientos, seguridad y auditoría.....	29
3.3.1. Procedimientos administrativos y sistemas de información.....	29
3.3.2. Compras y recepción	29
3.3.2.1. Definición y segregación de funciones.....	37
3.3.2.2. Procesamiento electrónico de la información.....	38
3.3.2.3. Análisis de Procedimientos y Control Interno.....	42
3.3.2.4. Controles específicos del procesamiento electrónico de información.....	45
3.3.3. Cuentas por Pagar.....	49
3.3.3.1. Definición y segregación de funciones.....	57
3.3.3.2. Procesamiento electrónico de información.....	59
3.3.3.3 Análisis de Procedimientos y Control Interno.....	60

3.3.3.4. Controles específicos del procesamiento electrónico de información.....	63
3.4. Seguridad en los sistemas de bases de datos	66
3.4.1. Definición de ERP	68
3.4.2. Características y componentes de un ERP	69
4. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS MÁS COMUNES DE SOBREPAGOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	71
4.1. Concepto y clasificación de los riesgos.....	71
4.2. Origen y entendimiento del riesgo en la operación de pagos	72
4.3. Compras.....	73
4.3.1. Cambio de Precio	73
4.3.2. Descuento Comercial.....	75
4.3.3. Descuento por volumen de compras (Rebate).....	75
4.3.4. Descuento por volumen de compras (Rappel).....	76
4.3.5. Penalizaciones	77
4.4. Cuentas por Pagar.....	78
4.4.1. Pago duplicado	78
4.4.2. Anticipos.....	79
4.4.3. Nota de crédito.....	79
4.4.4. Descuento por pronto pago o descuento financiero.....	80
4.4.5. Tipo de cambio	80
4.5. Área de recibo (Entrada y salida de materiales).....	81
4.5.1. Faltante de material facturado	81
4.5.2. Rechazos o devoluciones.....	81
5. FUNDAMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE PAGO A PROVEEDORES	83
5.1. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.....	83
5.1.1. Normas sobre Atributos.....	84
5.1.2. Normas sobre Desempeño	88
5.2. Fundamento relativo a la conservación de información documental	101
5.3. Fundamento relativo a la aplicación contable para la recuperación de recursos financieros	103
6. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA DE PAGO A PROVEEDORES	106
6.1 Antecedentes en México.....	106
6.2. Concepto.....	106
6.3. Alcance	107
6.3. Objetivo de la auditoría	107
6.4 Procedimiento de una auditoría	108
6.5 Metodología para la auditoría de pago a proveedores	114
7. CASO PRÁCTICO.....	126
7.1 Caso práctico	126
CONCLUSIÓN	161
BIBLIOGRAFÍA	163

OBJETIVO GENERAL

Describir a la auditoría de pago a proveedores como una práctica eficiente para recuperar Recursos Financieros de las partidas que fueron pagadas de más, de los beneficios y derechos no acreditados por el ente auditado, además de identificar debilidades de control interno en el proceso Compra al Pago.

INTRODUCCIÓN

Las empresas con grandes volúmenes de operación y constante actividad en su proceso Compras – Pagos, continuamente enfrentan dificultad para detectar transacciones que por algún motivo se pagaron erróneamente a proveedores y además, han dejado de ejercer beneficios que no son acreditados en tiempo y forma. Todo esto es absorbido por la empresa como una pérdida desapercibida teniendo como una de las consecuencias la reducción de flujos de efectivo.

Auditoría interna enfoca sus esfuerzos para identificar y corregir las deficiencias de control interno, sin embargo por la misma inercia y por los procedimientos de auditoría, que se basan en muestreos, no realizan una revisión transaccional completa en su proceso de Compra al Pago lo que limita las posibilidades de recuperación de recurso financiero, además para la Dirección de Finanzas representa un costo importante la tarea de reducir los factores de riesgo residual, una opción que están tomando es recurrir a firmas especializadas que cuentan con la infraestructura, tecnología, experiencia y conocimiento (Know How), en el servicio de “Auditoría de Pago a Proveedores”.

En el Capítulo 1 retomaremos el concepto de “Auditoría” de los principales exponentes en la materia, además de conocer el objetivo y los tipos de auditoría existentes para poder diferenciar cada una de ellas y entender la diferencia entre la auditoría interna y una específica como lo es la “Auditoría de pago a proveedores”. Durante el Capítulo 2 abordaremos el concepto de “Finanzas” para comprender la función del ejecutivo de Finanzas, además de la clasificación de los recursos financieros donde resaltaremos al efectivo como uno de los más significativos. Al llegar al Capítulo 3 veremos la importancia implícita que tiene el control interno durante el proceso compra al pago, fundamental para minimizar el riesgo inherente. Ya en el Capítulo 4 diferenciaremos los tipos de riesgos y describiremos los factores de riesgo más comunes durante la operación de compra al pago para identificar las áreas de oportunidad que tiene las empresas de convertir desviaciones en utilidades. Una vez cubierto los temas

anteriores pasaremos al Capítulo 5 para conocer los fundamentos legales y normatividades que regulan la práctica de los auditores de pago a proveedores. Finalmente en el Capítulo 6, describiremos el proceso para ejercer la “Auditoría de pago a proveedores”, recorreremos la historia para conocer sus antecedentes, el concepto, su objetivo, el alcance, la metodología y para terminar analizaremos un caso práctico.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Método de investigación: Deducción

Tipo de Investigación: Aplicada y Documental

Alcance: Descriptivo

CAPÍTULO 1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA

1.1. Concepto de Auditoría

La palabra auditoría proviene del latín auditorius y tiene su origen en la palabra auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír.

Éstos son los conceptos de algunas autoridades en la materia:

Montgomery: Examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos.

Becksse: Examen de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos, y reflejan la totalidad de las transacciones que deben contener.

Coultier Davis: Examen de los libros y cuentas de un negocio, que permiten al auditor formular y presentar los estados financieros de tal forma que:

- El balance refleje la verdadera situación financiera del negocio
- El estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones durante el ejercicio que se revisa

Hermanos Mancera: Examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una empresa, de un fideicomiso, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una asociación, de una oficina pública, de una copropiedad, de un negocio especial cualquiera y llevarlo a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellos.

Comisión de Normas y Procedimientos: Representa el examen de los estados financieros de una entidad con objeto de que el Contador Público emita una opinión profesional respecto a sí

dichos estados representan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. (Ahora, Normas de Información Financiera).

Andrés Montero: Examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección.

Lo que podemos observar es que todos los conceptos coinciden en que la auditoría es un examen, una revisión para algunos metódica, para otros sistemática, pero al final es una evaluación.

En un concepto universal, auditoría en su acepción más amplia significa: Verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna.

1.2. Origen de la Auditoría

Los historiadores creen que los registros contables tuvieron su origen alrededor de los años 4000 a.c., cuando las antiguas civilizaciones del lejano oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Desde el principio los gobiernos se preocuparon por llevar la cuenta de entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos. Parte integrante de esta preocupación fue el establecimiento de controles, incluso por qué no decirlo, de auditorías para disminuir los errores y fraudes por parte de funcionarios incompetentes o faltos de honradez.

Los más antiguos registros contables y referencias a auditorías, en el sentido moderno de la palabra, se tiene en los países de habla inglesa con los registros de los erarios de Inglaterra y Escocia, que datan del año 1130 d.c.

En Inglaterra, las primeras auditorías eran de dos tipos, el primero de las ciudades y poblaciones que se hacían públicamente ante los funcionarios del gobierno y los ciudadanos, consistían en que los auditores “oyeran” la lectura de las cuentas hecha por el tesorero. El segundo tipo de auditoría implicaba un examen detallado de las cuentas que llevaban los funcionarios de finanzas de los negocios existentes en esa época, seguido por una declaración de auditoría, es decir un informe verbal del dueño del negocio.

1.3. Objetivo de Auditar

El objetivo de una auditoría constantemente se interpreta de manera incorrecta, ya que se ha considerado como una evaluación cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. Esta forma de pensar es muy limitada porque el objetivo de auditar es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados, es decir, evaluar cómo se administra y opera, teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos mediante un examen, con base en pruebas selectivas de la evidencia que soporta las cifras de la información, ya sea de carácter financiero, operativo o administrativo, esto con la finalidad de expresar una opinión imparcial e independiente sobre la razonabilidad y confiabilidad de dicha información.

De todo esto sacamos como deducción que la auditoría es un examen crítico pero no mecánico, que no implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo.

La auditoría nace como un órgano de control de algunas instituciones públicas y privadas. Su función inicial fue estrictamente económico-financiero, pero a medida de que se fue incrementando la necesidad de verificar el correcto funcionamiento e información de los procesos de una empresa, la auditoría ha empezado a abarcar más áreas como por ejemplo los sistemas de información o auditorías de tecnología de información.

No debemos perder de vista que una cualidad importante de la función auditora, es que debe ser absolutamente independiente; no tiene carácter ejecutivo, queda a cargo de la empresa tomar las decisiones pertinentes. La auditoría contiene elementos de análisis, de verificación y

de exposición de debilidades y disfunciones, aunque pueden aparecer sugerencias y planes de acción para eliminar las disfunciones y debilidades antedichas; estas sugerencias son plasmadas en el Informe final y reciben el nombre de Recomendaciones.

1.4. Clasificación de Auditoría

La diversidad de servicios que son proporcionados por el Contador Público le permite adaptar sus procedimientos de trabajo y la expresión o forma de su dictamen a los objetivos que persiguen las entidades económicas que lo contratan. Excepción hecha de ciertas labores de organización interna y algunas investigaciones especiales, se puede decir que sus actividades casi siempre tienen por objetivo proteger los intereses colectivos, aún cuando el inmediato aprovechamiento sea para determinados sectores¹.

Téllez Trejo menciona que la clasificación de las auditorías puede presentarse de la siguiente manera:

1. Auditoría Financiera
2. Auditoría Administrativa
3. Auditoría Operativa

Más que una clasificación podemos reconocer que son los tres grupos principales debido a que hoy en día la auditoría operacional se ha extendido tanto como ha sido necesario para las empresas que buscan mitigar los riesgos de su operación.

1.5. Diferencias en los grupos de Auditoría

Financiera: Se enfoca única y exclusivamente en los renglones que componen los estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, etc.), y en cierta evaluación del control interno y, por lógica, se concentra en hechos pretéritos (Ventas realizadas, pagos efectuados, gastos erogados, entre otros).

¹ Auditoría, un enfoque práctico. Téllez Trejo, Benjamín Rolando pag.45

Administrativa: Se enfoca en cualquier área de la empresa, especialmente en las políticas de administración que la rigen. Siempre se concentra en el futuro y tienen por finalidad evaluar cualquier actividad o función de la empresa.

Operacional. Se orienta hacia cualquier tipo de operaciones que realiza la empresa con el fin de señalar las fallas, su origen y las recomendaciones para corregirlas. Es una actividad típica de la auditoría interna, además de ser una extensión del examen del control interno, pues trata de elevar la eficiencia operativa y se concentra en hechos pasados, presentes y futuros.

1.6. Tipos de Auditoría

Existen tipos de auditoría que van en función a los tres grupos principales y que resultan para una mayor especificación o uso particular:

Auditoría Interna

Antecedentes

En sí el origen de la auditoría interna no es muy conocido, muchas personas están en el supuesto de que esta actividad nació cuando las compañías ferrocarrileras de Estados Unidos encontraron la necesidad de adoptar la auditoría interna para garantizar entre otros aspectos errores graves en la contabilidad y posibles fraudes.

Otros historiadores opinan y están convencidos que esta actividad nació hace 70 u 80 años teniendo como misión principal proteger a la compañía de fraudes, errores graves de los registros de información, pérdidas que pudieran reflejar un daño económico.

Para el escritor Juan Ramón Santillana en su libro Auditoría 1, comenta que los antecedentes de la auditoría interna surgen cuando el manejo de los recursos queda en manos de terceros que aún cuando son personal subordinado nace la inquietud de los dueños de los negocios o de la administración de la misma de saber hasta qué grado de honradez están siendo utilizados los recursos de la organización en especial, y con mayor atención, los monetarios.

Así es como inician los primeros auditores internos que se ocuparon fundamentalmente de detectar eventuales malos manejos en el uso de dinero y del demás patrimonio de la organización a través de la práctica de arqueos, toma de inventarios y vigilancia de los procesos de captación de ingresos y soportes fehacientes de los egresos. Dichos procedimientos y filosofía de actuación se extendió hasta la tercera década del siglo pasado.

Concepto

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y consulta para agregar valor y mejorar las operaciones realizadas por una organización.

La auditoría interna ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, mitigación de riesgos, control y dirección.

Objetivo

El objetivo de la auditoría interna es efficientar los procesos de operación para el logro de óptimos resultados mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de vanguardia orientados a la salvaguarda de los activos con que cuenta la organización.

Los principales objetivos de la auditoría interna son:

- Coordinar y controlar las operaciones de sus divisiones, sucursales y plantas.
- Protegerlas en contra de fraudes, pérdidas y errores contables.
- Revisar el control interno establecido, su ejercicio y efectividad, determinando las exposiciones de riesgos y promoviendo su prevención y corrección.

Auditoría Externa

Antecedentes

Los datos fehacientes que a través del transcurso del tiempo, de la llamada auditoría externa comúnmente Auditoría de Estados Financieros, podemos llegar a la conclusión de que la contabilidad y la auditoría de los Estados Financieros que conocemos en la actualidad nacen

en el año de 1934 con un acto de ley al promulgarse la Securities Exchange Act Of, 1934 (SEA Ley Sobre el Intercambio de Valores) en los Estados Unidos de Norteamérica, que obligaba al uso de los llamados Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), que actualmente han cambiado a Normas de Información Financiera (NIF).

Concepto

La auditoría externa es también conocida como auditoría financiera independiente, es la revisión de la información financiera (Estados Financieros), que es efectuada o realizada por personal independiente, tanto en forma económica y sin ningún tipo de relación con la organización y a los que se les reconoce una opinión o juicio completamente imparcial e independiente, que requiere revisar la información registrada en sus libros y sus registros contables. Después de hacer el examen a la información financiera reportada por la administración, se presenta un reporte final llamado “Dictamen” el cual sustenta la información financiera dictaminada por un socio de la firma que realizó la auditoría externa.

Objetivo

El objetivo de la auditoría externa es realizar un examen a la información financiera con la finalidad de expresar una opinión objetiva e imparcial sobre si la información financiera fue elaborada conforme a las Normas de información Financiera (Antes Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados), y las cifras presentadas son adecuadas y razonables.

Los resultados de este tipo de auditoría de estados financieros tienen una amplia gama de destinatarios como son: Dueños del negocio, Accionistas, Directivos y Gobierno.

Auditoría Administrativa

Antecedentes

En el año 1961, cuando un Ingeniero asesor en la administración llamado William P. Leonard, recoge todas las corrientes de materia de auditoría administrativa, más la suya, conforma un libro “The Management Audit” editado en 1962 en Estados Unidos. Es a partir de ese año en

que los estudiosos e investigadores consideran como el nacimiento formal de la auditoría administrativa.

Concepto

La auditoría administrativa se define como el examen a la administración, tanto en sus políticas, como en sus procedimientos, como en sus metas y objetivos preestablecidos, buscando la correcta distribución, organización y utilización de los recursos disponibles.

Objetivo

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración (planeación, organización y control), mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de alternativas de solución.

Auditoría Operacional

Antecedentes

Desde fines de los años 70's algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades; a este tipo de examen se le denomina preponderantemente auditoría operativa.

La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 1972 la comisión de auditoría operacional emitió su primer boletín con el propósito de identificar el trabajo de la auditoría operacional realizado por el contador público independiente y con la intención de unificar criterios sobre el tema.

Concepto

Se puede definir a la auditoría operacional como el servicio personal independiente realizado por el contador público que tiene como función principal la revisión a ciertos aspectos administrativos los cuales deben estar estrechamente relacionados con los objetivos primarios de la organización.

Se espera que el contador público que realice este tipo de actividad haga una serie de observaciones objetivas y un análisis completo de operaciones específicas, todo relacionado y enfocado al incremento de las utilidades.

Se resume la filosofía de la auditoría operativa de la siguiente forma:

- Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la organización.
- Analizar, examinar y evaluar los controles que aseguren la eficiencia de la operación ya sea de forma general o revisando algún rubro en específico como es el caso de este trabajo el cual está enfocado al proceso de Compra al Pago.
- Informe final donde se hace mención de las principales recomendaciones sobre si los controles están de acuerdo con los objetivos que se persiguen o si necesitan algunas modificaciones para asegurar los resultados (Utilidades).

Objetivo

En la mayoría de los trabajos de auditoría operativa se tienen tres principales objetivos los cuales se mencionan a continuación:

- Evaluación de desempeño; los resultados de la organización se comparan contra las políticas, estándares y metas establecidas por la administración u otros criterios de la medición apropiada
- Identificación de oportunidades de mejora; el auditor a través de evaluar el desempeño de la operación de la compañía ya sea en forma global o específica, busca oportunidades de mejora en la operación con el objeto de incrementar la eficiencia de operación enfocado a la obtención de un beneficio económico para la organización.
- Recomendaciones para mejorar o anticipaciones a hechos futuros; éstas son variables que van acorde con la magnitud del problema y las oportunidades inidentificables de mejora, en algunos casos se puede llegar a sugerir estudios adicionales y más específicos.

Auditorías Especializadas de tipo Operacional con gran auge.

Auditoría Informática o de Sistemas de información

Antecedentes

La auditoría informática arranca con su corta historia cuando en los años 50's las organizaciones empezaron a desarrollar aplicaciones informáticas. En ese momento, la auditoría con sistemas manuales y posteriormente, en función de que las organizaciones empezaron con sistemas cada vez más complejos, se hizo necesario que parte del trabajo de auditoría empezara a tratar con sistemas que utilizaban sistemas informáticos.

La auditoría informática no nace en una fecha determinada, nace con la necesidad de conocer los diversos sistemas informáticos, que son adquiridos y adecuados a las operaciones de las compañías, los cuales deberán generar y procesar la información de manera más eficiente y que aseguren que la información que contiene esté libre de errores significativos que distorsionen los resultados. Así el personal de auditoría operativa adecúa e incorpora la auditoría informática como una herramienta que tiene estrecha relación con la auditoría en general para que sea cada vez más precisa.

Concepto

La auditoría informática es la revisión y evaluación de los controles, sistemas y procedimientos de informática; de los equipos de cómputo o de un sistema o procedimiento específico, adicionalmente habrá de evaluar los sistemas de información en general desde sus entradas, procedimientos, controles, archivos seguridad y obtención de información.

Objetivo

Son dos los principales objetivos de la auditoría informática:

- La protección de los activos de la compañía. El sistema utilizado debe ser debidamente configurado y adecuado para que permita conocer en tiempo y exactitud los rubros que se pretendan controlar, así como la rápida respuesta a la generación de información útil y veraz. Con accesos debidamente asignados, ya que en la mayoría de los actuales

casos ya no es posible verificar manualmente y es impráctico con las nuevas herramientas informáticas que en la actualidad calculan, clasifican e integran los datos dando bases confiables para hacer el trabajo más eficiente y de mucho mayor calidad.

- Integridad de información. La información debe ser completamente transparente y confiable, debe estar libre de cualquier desviación o error significativo que la distorsione, ya que esto si llega a suceder, tendría elementos fuera de realidad y por consecuencia se tomarían malas decisiones que pueden llegar a tener un impacto negativo económico en la organización.

Auditoría Forense

Antecedentes

La auditoría forense no es una profesión muy conocida en México. Esto refleja un gran contraste con lo que ocurre en otros países como Estados Unidos, donde se encuentran sus orígenes a finales de la década de los 90's y su actividad ha incrementado su popularidad hasta convertirse en una de las importantes profesiones del futuro.

En aquel país, las empresas están contratando contadores forenses en racimos, ya sea para implementar medidas de prevención contra el fraude, investigar crímenes de cuello blanco o colaborar con sus departamentos Jurídicos en la preparación de dictámenes contra conflictos de carácter penal, en situaciones que involucran un fraude.

Concepto

La auditoría forense es el análisis práctico y detallado para detectar comportamientos irregulares que suelen pasar desapercibidos, además de realizar peritajes y cálculos de daños, aportando información que se utiliza en procesos legales, laborales y de seguros.

Objetivo

El objetivo de la auditoría forense consiste en detectar la existencia de un fraude o transacciones criminales escondidas en los estados financieros o la información contable de una empresa.

Auditoría de Recuperación o Auditoría de Pago a Proveedores

Antecedentes

La auditoría de pago a proveedores tiene sus orígenes en la década de los años 60s cuando un inspector financiero revisó la operación de pagos de una compañía que se dedicaba a la venta al menudeo, al revisar las facturas pagadas se dio cuenta de varias desviaciones cometidas, esto lo llevo hacer una revisión más exhaustiva y posteriormente hizo este ejercicio en otras empresas.

Concepto

La Auditoría de Pago a Proveedores es el análisis sistemático y transaccional aplicado al historial de pagos de las cuentas compensadas, identificando beneficios no aprovechados y partidas erogadas de manera incorrecta, las cuales son documentadas, cuantificadas y recuperadas, además de hacer las recomendaciones necesarias para reducir el riesgo de un sobrepago futuro.

Objetivo

El objetivo de la auditoría de pago a proveedores consiste en hacer una revisión minuciosa al 100% de los archivos históricos de pago a proveedores de forma sistemática, transaccional y analítica, con el fin de identificar diferencias y cuantificadas en términos monetarios, a través de manejo masivo de datos, tecnología y metodología.

Un objetivo complementario es el determinar debilidades de control en el proceso, con el fin de ofrecer planes de acción que permitan identificar oportunidades de reducción riesgos y métodos para fortalecer el control interno.

CAPÍTULO 2. FINANZAS Y RECURSOS FINANCIEROS.

2.1. Concepto de Finanzas

El concepto tradicional es que las finanzas tienen por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación.

Para el efecto, existe gran variedad de técnicas financieras que ayudan al ejecutivo financiero a tomar las decisiones adecuadas respecto de las fuentes baratas de recursos y la aplicación óptima de éstos. Sin embargo, no se puede definir a las finanzas como una técnica numérica y de aplicación de fórmulas en forma indiscriminada sin que intervengan otros factores externos y distintos a dichas técnicas.

Por sí mismo, el concepto de finanzas se puede resumir como el ***“hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos”***. En este sentido sencillo, las finanzas cubren la planeación financiera que a su vez involucra la estimación de entradas y salidas de fondos de la caja para la operación, la generación de recursos operativos o por financiamientos, así como su uso, inversión, distribución y control.

Conjuntando los conceptos anteriores, las finanzas en las empresas contemplan la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas y rentables), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa.

2.2. La función financiera y el ejecutivo de finanzas

Para determinar cuál es la importancia del ejecutivo financiero en la administración económica de la empresa, se hace necesario analizar primero cuáles son las funciones del ejecutivo de finanzas en la organización.

El concepto moderno de ejecutivo de finanzas abarca prácticamente todas las áreas de la empresa, en las que participa operando, planeando, decidiendo con todos los ejecutivos de la organización, y como uno de los principales asesores de la dirección general. Una definición concreta del ejecutivo de finanzas puede ser la siguiente:

Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y, por lo tanto, miembro del grupo de la Dirección General de la misma. Como tal, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea para aquellos proyectos o segmentos de la misma (productos-mercados) que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad.

Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la planeación y análisis financiero, tesorería, contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación estratégica. Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo y apoyar el desarrollo del factor humano de toda la organización, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.

A continuación, un resumen de sus responsabilidades:

- Planeación Estratégica
- Planeación y Análisis Financieros
- Administración Financiera y Tesorería
- Contraloría
- Administración de Riesgos
- Informática y Sistemas
- Administración del Factor Humano

- Auditoría

2.2.1. Planeación Estratégica

El ejecutivo de finanzas como miembro de la alta dirección participa en forma destacada en los procesos de planeación de la organización. Su responsabilidad es preservar la salud financiera de la institución y hacer que prevalezcan los criterios financieros sanos en la administración, que permitan crear valor y asegurar la permanencia de la empresa.

La Planeación Estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.

Por lo tanto, estará involucrado en:

- **Definir la misión:** describe la actividad fundamental y permanente de la organización.
- **Desarrollar la visión:** señala las actividades a ejecutar en un horizonte de largo plazo.
- **Definir los objetivos:** propósitos fundamentales medibles que serán alcanzados.
- **Establecer políticas:** criterios de actuación para alcanzar los objetivos.
- **Definir estrategias y tácticas:** formas a seguir para alcanzar los objetivos.
- **Identificar metas:** medibles y alcanzables, para lograr los objetivos.

Bajo esta óptica, sus funciones dentro del ámbito de la planeación estratégica son:

- **Análisis y evaluación del entorno.** Entender las condiciones y cambios del entorno y medir la capacidad de competir
- **Formulación de prioridades para la planeación.** Selección de las premisas del entorno más relevantes y definición de las bases de utilización.
- **Presupuesto a largo plazo.** Traducción de los objetivos corporativos en acciones y planes concretos que abarquen todas las áreas de la organización.
- **Análisis de alternativas y sensibilidades.** Análisis de sensibilidad de la organización ante distintos escenarios basados en las premisas seleccionadas.

- **Evaluación financiera de proyectos de inversión.** Definir la mejor forma de utilizar los recursos con la opción que más genere valor.
- **Asignación de recursos.** Decidir, bajo esquemas de priorización de proyectos, la asignación de recursos al portafolio seleccionado.
- **Presupuesto de inversiones a largo plazo.** Proyectar las inversiones en el tiempo para incorporar los proyectos prioritarios que mejor cumplan con los objetivos.
- **Programas de mejoramiento de la productividad y la eficiencia.** Tomar el liderazgo en los procesos de toma de decisiones de alto nivel, tendientes a hacer más eficiente la organización.
- **Reingeniería de procesos y actividades.** Identificar los procesos y actividades y sin valor agregado para replantearlas con el objetivo de reducir costos o hacerlos productivos.
- **Reestructuraciones operativas.** Buscar los beneficios sinérgicos de los mercados productos globales y aprovechar los valores relativos de cada unidad de la organización.
- **Outsourcing y Co-Outsourcing.** Identificaciones de oportunidades de descentralización operativas para reducir tiempos, controles y costos
- **Medición del posicionamiento de la empresa (Benchmarking).** Medir la capacidad real de la empresa para operar a niveles de excelencia internacional.
- **Asociaciones y alianzas estratégicas.** Combinar recursos y habilidades para lograr mayores ventajas competitivas.
- **Fusiones, adquisiciones y escisiones.** Buscar ventajas competitivas y financieras a través de la asociación – disociación de empresas.
- **Participación en las políticas de productos y precios.** Participar en la definición e instrumentación de estrategias de negocio.

2.2.2. Planeación y análisis financieros

Determinar cuáles serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para allegarse oportuna, suficiente y económicamente los recursos que los puedan llevar a cabo, es una de las principales funciones del ejecutivo

financiero. Esta actividad está encaminada al análisis de las acciones que generen valor agregado y la capacidad de generación de flujos de efectivo libres dentro de la organización.

Las principales funciones de esta área son:

- **Presupuestos a corto plazo.** Expresar financiera, flexible y dinámicamente los planes para cada período de operación, a la vez de establecer los presupuestos como instrumentos de control operativo
- **Planeación de la estructura financiera.** Optimizar la estructura de capital de la empresa para generar valor superior al costo del capital propio, a favor de las accionistas.
- **Creación de valor para los accionistas: Política de reinversión de dividendos.** Incrementar el patrimonio neto de los accionistas en términos reales, sin descuidar la generación de valor para empleados, acreedores, proveedores y la sociedad en general.
- **Evaluación del desempeño.** Calificar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa, de sus productos y servicios, comparándolos con parámetros internos y externos.
- **Análisis de la rentabilidad por área de responsabilidad.** Medir el resultado de la delegación de autoridad y responsabilidades dentro de cada área de la organización.
- **Análisis de rentabilidad por producto y cliente.** Medir el resultado y valor agregado por cada producto y cliente con el objetivo de tener condiciones competitivas eficientes.
- **Análisis de la generación de valor agregado.** Incrementar la eficiencia y competitividad de la organización y medir los resultados de las operaciones, decisiones y cambios numéricos de la gestión directiva.
- **Modelos financieros.** Crear modelos de simulación que contemplen la variación de los diferentes escenarios en los que se desenvuelva la empresa.

2.2.3. Administración financiera y tesorería

Esta función se centra en la transformación que experimentan los recursos de la empresa a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar todo derroche en su utilización, particularmente los recursos que componen el capital de trabajo. Dada la escasez y elevado costos de los recursos, esta actividad es crítica dentro de la organización.

Las principales acciones dentro de la administración financiera son:

- **Obtención de financiamientos.** Procurar los fondos para el desarrollo de las actividades de la empresa, utilizando fuentes nacionales e internacionales.
- **Relación con instituciones financieras.** Conocer profunda y profesionalmente a las instituciones de crédito de donde se obtengan y hacia donde se canalicen recursos.
- **Relaciones con accionistas e inversionistas.** Mantener una relación adecuada con los accionistas e inversionistas y proporcionar información transparente u oportuna sobre los eventos y actividades de la organización.
- **Utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y capitales.** Aprovechamiento adecuado de los distintos instrumentos de financiamiento e inversión disponibles en el mercado.
- **Administración de las disponibilidades.** Procurar y mantener la liquidez con eficiencia y responsabilidad.
- **Administración de crédito y cobranza.** Operar con responsabilidad y eficiencia los activos crediticios de la organización.
- **Administración de fondos de jubilación.** Crear una cultura de ahorro y previsión para administrarla eficientemente.
- **Administración de fondos de inversión con fines específicos.** Anticipar necesidades de recursos para propósitos determinados y predefinidos.
- **Reestructuración financiera.** Anticipar situaciones críticas y evitar situaciones de falta de liquidez, para reconformar la estructura de los pasivos.

2.2.4. Contraloría

Creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Los sistemas de información contable deben estar diseñados para proporcionar la información necesaria sobre los productos, mercados, producción y la operación general de la empresa, para con ellos establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas. Las principales funciones son:

- **Generación de información financiera.** Elaborar la información contable y financiera que muestre los resultados obtenidos durante la operación.
- **Sistemas y políticas contables.** Establecer sistemas de registro con esfuerzos planeados y coordinados, para generar información financiera que permita la toma de decisiones de calidad.
- **Consolidación de estados financieros.** Conjuntar la información financiera de las diversas ramas, filiales y áreas de negocio, a través de la unificación de sistemas y políticas contables coordinadas.
- **Sistema y control de costos.** Proporcionar la información sobre los costos y su control.
- **Cadena integrada de suministros.** Gestión eficiente de los inventarios para minimizar sus costos y montos de inversión.
- **Control de precios de transferencia.** Adecuada administración de los precios de transferencia entre diversas unidades de negocio.
- **Control financiero de proyectos de inversión.** Anticipar las necesidades de financiamiento de acuerdo con el calendario de requerimientos de los proyectos aprobados.
- **Aseguramiento del control interno.** Establecer los lineamientos, implantar los sistemas de control interno y supervisar su cumplimiento para salvaguardar y vigilar los bienes de la empresa.
- **Planeación y estrategias fiscales.** Establecimiento de las estrategias fiscales para ejercer un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y aprovechar las posibles ventajas e incentivos de la materia.

- **Cumplimiento de obligaciones fiscales.** Establecer y administrar las políticas y procedimientos en materia de obligaciones fiscales e impositivas para su cabal y oportuno cumplimiento.

2.2.5. Administración de riesgos

Establecer los lineamientos para la adecuada administración de los riesgos de la empresa, de la industria y del entorno, así como involucrar a toda la organización en su manejo, además detectar y aprovechar las oportunidades en esta materia.

- **Análisis de riesgos y oportunidades.** Hacer un adecuado análisis de los riesgos que puedan afectar al negocio, incorporando el análisis correspondiente a la globalización, volatilidad económica, inestabilidad de las monedas y diversos factores económicos, financieros y de la rama de negocio de que se trate.
- **Administración de seguros.** Desarrollar técnicas para cuantificar los riesgos asegurables y estrategias para su cobertura.
- **Administración de riesgos operativos y financieros.** Análisis, selección y contratación de coberturas que reduzcan el riesgo financiero y operativo.

2.2.6. Informática y sistemas

Introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de información financiera y contable, así como con aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa, desde plataformas eficientes y fáciles de operar.

- **Sistemas de información gerencial.** Analizar el alcance del negocio para interpretar cuáles son las necesidades para la toma de decisiones y definir las herramientas de hardware y software requeridas para satisfacerlas.
- **Análisis de sistemas financieros.** Definir los requerimientos para el análisis, síntesis, pronósticos y construcción de modelos financieros, que satisfagan sus necesidades presentes y futuras, y así traducirlos en sistemas de información.
- **Evaluación y selección de soluciones de software.** Análisis y evaluación de los sistemas de procesamiento en paquete que satisfagan en mayor medida las necesidades de información de la empresa. Sólo en casos específicos se justifica el desarrollo particular de sistemas.

- **Actualización tecnológica de equipos y facilidades.** Realizar o avalar los estudios tendientes a la renovación y actualización de equipos y sistemas de cómputo, información, telecomunicación y comercio electrónico.
- **Implantación y control operativo.** Convertir el sistema planeado a un sistema en operación, incluyendo el plan detallado de sistemas, programación e instalación de los equipos, sistemas y paquetes adquiridos o desarrollados.

2.2.7. Administración del factor humano

- **Administración del personal del área financiera.** El personal, al ser un factor clave en la generación de crecimiento de las organizaciones modernas, éstas entienden que el factor humano es el elemento clave de la diferenciación. Retener al personal con talento es un reto mayor, la inversión en él requiere e involucra muchas opciones.
- **Evaluación de programas de prestaciones e incentivos.** Además de la administración del personal, el ejecutivo de finanzas tiene que servir de apoyo a las decisiones relacionadas con el factor humano, en relación con los programas de prestaciones, incentivos y beneficios generales.
- **Planes de ahorro e inversión.** Participar en el diseño e implantación de planes que fortalezcan la cultura del ahorro en beneficio del personal y de sus descendientes.

2.2.8. Auditoría

La nueva economía también reenfocó los objetivos de la auditoría externa, de tal manera que ahora se dedica a evitar errores más que en detectarlos. El mayor riesgo de los negocios actuales, en donde la velocidad de las transacciones puede afectar negativamente su valor, hace indispensable prevenir los posibles errores antes de cometerlos.

- **Auditoría interna.** Buscar soluciones que aseguren una ventaja competitiva y posicionamiento estratégico, para responder rápidamente a las necesidades del negocio.
- **Perfil del auditor interno.** Formación de equipos multidisciplinarios que permitan distintos enfoques en el proceso de auditoría. Contar con habilidades tecnológicas y

tener experiencia operativa se hace indispensable en los participantes de los equipos de auditoría interna.

- **Enfoque de la auditoría interna.** El auditor interno debe orientar sus trabajos de forma planeada e identificar los riesgos del negocio, ya sea que vengan por amenazar externas, internas, operativas o estratégicas.
- **Mejores prácticas de la auditoría interna.** Tener, en los programas de auditoría interna, un enfoque de valor agregado, definición del riesgo, estrategias de comunicación, equipos multidisciplinarios y procesos de mejora continua.
- **Nuevas tecnologías de soporte a la auditoría interna.** Incrementar la efectividad, la eficiencia del proceso para mejorar la satisfacción del cliente, por medio de la utilización de la tecnología.

Como se puede observar, la importancia del ejecutivo de finanzas en la empresa es relevante, dada la diversidad de funciones que abarca casi la totalidad de las áreas de la empresa, sobre todo en lo concerniente a la planeación salvaguarda del patrimonio, administración y control de todas las operaciones de la organización. El ejecutivo de finanzas es una de las piezas más importantes en la administración, operación, estrategia y crecimiento de la empresa, por conocer, participar, decidir y aconsejar en todo lo relacionado con la vida presente futura de la organización.

Andres Lerch del Bosque, Socio de Ernst & Young México, escribió un artículo titulado “Incremento de utilidades, en la Agenda del CFO”, el día 18 de Junio de 2007 para el periódico el Economista en la sección “Valores y Dinero” mencionando lo siguiente:

“Sin duda, uno de los temas más importantes en todas las agendas del CFO (Chief Financial Officer) es el incremento de utilidades de su empresa, sea cual sea su giro. Al lanzar cualquier iniciativa de esta naturaleza con el objetivo de lograr un incremento de utilidades, se selecciona una o varias alternativas de estrategia para lograr los propósitos, ya sea por medio de la reducción de costos a través de optimización en las líneas de producción, restructuración de deuda a largo plazo, nuevos planes de incentivo a través del cumplimiento de objetivos, cambios en esquemas de comisiones, bonos, salarios, entre otras opciones.”

El común denominador de cualquiera de las estrategias por las que se puede optar es que el incremento de las utilidades se logrará por las actividades de la empresa hacia el futuro. Es decir cuando se siguen este tipo de estrategias no se echa un vistazo a eventos pasados para revisar si existe algo que se pueda recuperar para incrementar las utilidades.

Hoy día es factible recobrar utilidades por eventos pasados. A esto se le conoce como la Industria de la Recuperación o Auditorías de Pagos.

Las organizaciones pierden millones de pesos derivados de pagos en exceso, mismos que al recuperarse impactan directa y favorablemente la utilidad neta de la empresa, ya que son partidas que no se tenían siquiera provisionadas.

Hoy en día, la industria de la recuperación en México incorpora a los márgenes de sus clientes más de 280 millones de pesos anuales, lo que hace que este tipo de servicios sea cada vez más demandado por las compañías.”

Es importante lo que comenta el CPC. Lerch, hay una gran área de oportunidad en las empresas para ayudar a sus propias finanzas y no es más que buscar en su propia actividad ya realizada para encontrar el recurso financiero más importante, el efectivo.

2.3 Recursos Financieros

2.3.1. Concepto de Recursos Financieros

Los Recursos Financieros son aquellos que otorgan liquidez a una organización ya sea inmediata, a corto, mediano o largo plazo, estos recursos proporcionan capacidad de pago y cumplimiento de obligaciones con terceros.

2.3.2. Clasificación de los Recursos Financieros

Los recursos financieros pueden clasificarse atendiendo a diversos aspectos, pero una forma de hacerlo muy importante es en correspondencia con la liquidez (capacidad inmediata de pago) que representan.

Bajo este criterio pueden identificarse las siguientes cinco categorías:

- **Efectivo (en caja o banco):** es el recurso financiero que obviamente proporciona la mayor liquidez. Tiene asociado el riesgo de la inflación y de las variaciones en el tipo de cambio.
- **Obligaciones de pago de corto plazo:** ocupa el segundo lugar en términos de liquidez y está constituido por los diferentes documentos que avalan la deuda contraída con la entidad por personas naturales o jurídicas. Tiene asociado el riesgo de la insolvencia de los deudores.
- **Obligaciones de pago a largo plazo:** ocupan el tercer lugar en cuanto a la factibilidad de aportar liquidez, ya que la disponibilidad de esos recursos es más distante que en el caso anterior. En este caso el riesgo existente, además de la insolvencia (cuya probabilidad es superior al caso anterior ya que se requiere de un mayor tiempo para efectuar el cobro) es la inflación y el tipo de cambio.
- **Inventarios:** Normalmente los inventarios se consideran los activos con mayor inercia en el aporte de liquidez, atendiendo a que su venta mayorista puede demorar bastante, al representar un monto elevado. No obstante, en esta clasificación se ubican por delante de los activos fijos, atendiendo a que éstos últimos se comercializan en su totalidad en el caso extremo de que la empresa cierre por cualquier causa y no durante su operación cotidiana, donde es posible que se reemplace una parte de los mismos. Tiene asociado el riesgo del deterioro, el vencimiento y la obsolescencia, asumiendo una debida cobertura en el seguro.
- **Activos Fijos:** ocupan el último lugar en los recursos financieros pues su realización es la más demorada, ya que generalmente el monto de la transacción es relativamente elevado. A este tipo de recurso se le asocia el riesgo de la depreciación moral.

CAPÍTULO 3. EL CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE COMPRAS – PAGOS Y LA INTERVENCIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.

3.1. Control interno

El control interno es de gran importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto ayuda a conocer qué tan confiable es la información contable, su acción frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

Los **Controles Internos** son un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y demás empleados de una entidad con el fin de obtener un grado razonable de seguridad acerca del logro de objetivos².

En las últimas tres décadas, ha habido numerosos intentos de estandarizar los requerimientos de control interno y de organizar los distintos marcos existentes. A continuación, se brinda un panorama de algunas de las normas más conocidas:

Nombre	ISO 9000	Código Combinado	Control Interno: Marco Integrado de COSO
Patrocinador	Organización Internacional para la Estandarización	Bolsa de Comercio de Londres / Asociación de Contadores Públicos (Reino Unido)	Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway
Creación	1987 (Mod. 1994/2000)	1991 - 1999	1992 (Mod. 2005)
Alcance	Gestión de la calidad general	Controles internos generales	Controles internos generales

Nombre	CoCo (Criterios de Control)	COBIT	BS 7799/ISO 17799
Patrocinador	Junta de Criterios de Control del Instituto Canadiense de Contadores Públicos	ISACA / ITG (Objetivos de Control Informático)	Organización Internacional para la Estandarización
Creación	1995	1996 (Mod. 2000)	1995 (BS) / 2000 (ISO)
Alcance	Controles internos generales	Seguridad y Controles de TI	Seguridad y Controles de TI

² Según COSO, *Control Interno, Marco Integrado* (1992)

En 1985, se formó la *Comisión Treadway* en respuesta a muchos fracasos producidos por la deficiencia de los controles internos. Ante dichas circunstancias, el *Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión (COSO)*, compuesto por varios organismos profesionales (por ejemplo, el *AICPA* (Instituto Estadounidense de Contadores Públicos), el *IIA* (Instituto de Auditores Internos), la *FEI* (Asociación Internacional de Ejecutivos Financieros), el *IMA* (Instituto de Contadores de Gestión), entre otros) publicó *Control Interno: Marco Integrado* en 1992. El propósito del marco es servir de referencia para implementar y evaluar una arquitectura efectiva de control interno.

3.1.1. Concepto

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 la información contable.

Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, por lo tanto los dueños pueden perder el 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 más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

3.1.2. Limitaciones del sistema de control interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio: El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias: Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no esté preparado para responder, es decir queda fuera de su alcance.
- El factor de error humano.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles: Polución de fraude por acuerdo ente dos o más personas, no hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

3.1.3. Control interno administrativo y control interno contable.

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El control interno contable comprende el plan de la organización, los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

3.2. Tecnología de Información

3.2.1 Concepto

Se conoce como tecnología de información (TI) a la utilización de tecnología específicamente computadoras y ordenadores electrónicos para el manejo y procesamiento de información, concretamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información.

Los orígenes de la TI son recientes, aunque el nombre de tecnología de información se remonta a los años 70, su utilización en los negocios se remonta a mediados del siglo XX, durante la segunda guerra mundial. Sin embargo, ha sido en los últimos 20 años donde ha alcanzado niveles de uso y aplicaciones tan variadas y ubicuas, que se ha convertido en un

área de gran amplitud e impacto en todos los aspectos de la vida cotidiana, incluyendo la gerencia de cualquier empresa, en la cual hoy en día es casi indispensable.

Desde el surgimiento de Internet, se ha incorporado masivamente a la TI el aspecto de comunicación, con lo cual se suele hacer referencia a un tema aún más amplio, conocido como Tecnología de Información y Comunicaciones, o TIC.

3.2.2. Tecnología de Información en la empresa

El departamento o equipo que dentro de una organización ejerce las funciones de TI se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos e información de toda la organización. Estos sistemas, a su vez, comprenden aplicaciones o software, y equipos o hardware.

Llevar a cabo las tareas de la organización apoyándose en TI, generalmente redundan en un procesamiento más rápido y confiable de sus datos. La información resultante tiene mayor movilidad y accesibilidad, además cuenta con mayor integridad que cuando se procesa en forma manual. Igualmente, las computadoras relevan a los empleados de numerosas actividades repetitivas, permitiéndoles aprovechar mejor su tiempo en actividades que agregan más valor.

A medida que los precios de los equipos de computación bajan, su capacidad aumenta, y se hacen más fáciles de usar, la TI se utiliza en nuevas y variadas formas. En las empresas, sus aplicaciones son diversas, hoy en día, la mayoría de las empresas medianas y grandes (y cada día más pequeñas y microempresas), utilizan la TI para gestionar casi todos los aspectos del negocio, especialmente el manejo de los registros financieros y transaccionales de las organizaciones, registros de empleados, facturación, cobranza, pagos, compras, y mucho más.

3.3. Procedimientos, seguridad y auditoría

3.3.1. Procedimientos administrativos y sistemas de información

Los procedimientos administrativos que generalmente utilizan TI constituyen elementos que exigen especial atención en el desarrollo de la gestión empresarial. La administración, junto con el proceso productivo y el marketing, pueden colaborar en la obtención de ventajas competitivas y en la adaptación a los procesos de aseguramiento de la calidad. Los sistemas de información, copartícipes de esa responsabilidad con los procedimientos administrativos, requieren la aplicación de metodologías de desarrollo, técnicas de análisis y diseño de sistemas que aseguren la correcta y oportuna definición de requerimientos de información, los cuales permitan tomar adecuadamente decisiones y la ejecución de las operaciones pertinentes.

3.3.2. Compras y recepción

La función de compras consiste en identificar al proveedor con mayor capacidad para suministrar el producto requerido, que ofrezca la calidad más óptima, el menor costo posible, el menor tiempo de demora para la entrega del producto, las mejores condiciones de pago y un adecuado servicio postventa.

La selección del proveedor adecuado para la transacción requiere la evaluación del desempeño histórico de los proveedores con respecto a su comportamiento en operaciones anteriores con la empresa, de manera que sirva como guía para decidir respecto con operaciones futuras.

La evaluación puede basarse en la asignación de un índice de desempeño respecto de cada proveedor. Este índice puede estar compuesto por un conjunto equilibrado de factores que inciden en su determinación, y que puede ser, por ejemplo, los que se indican a continuación:

Índice de precio	40%
Índice de calidad	20%
Índice de plazo de entrega	20%
Índice de plazo de pago	10%

Índice de servicios posventa

10%

Esto significa que cada factor influye de manera diferente en la determinación del índice de desempeño (en función de sus antecedentes).

Además de las funciones específicas del proceso de comprar, la gerencia debe satisfacer otros requerimientos para cumplir su misión, para lo cual se necesita información, que se relacionan con las siguientes áreas críticas:

Determinación del costo de colocación de cada Orden de Compra (podría ocurrir que ese costo supere el valor de la mercancía):

- Comparación entre el total de gastos y salarios pagados en función de compras, y el total de gastos y salarios pagados en función de la producción (para un mismo periodo).
- Determinación del tiempo y su costo que deriva de la demora en la producción como consecuencia de la carencia o insuficiencia de insumos innecesarios.
- Determinación del valor porcentual de todas las órdenes procesadas a través del criterio de selección, sobre la base de cotizaciones y con la relación al valor total de compras de la empresa.
- Proporción de Órdenes de Compra tramitadas con carácter de urgencia sin cumplir los procedimientos establecidos. Incidencia de su valor económico.
- Evaluación del costo de comunicaciones con proveedores a causa de la necesidad de gestionar las compras. Análisis de diversas alternativas de tramitación.
- Determinación de los ahorros obtenidos como resultado de la aplicación de descuentos y fijación de lote óptimo.

El procedimiento de Compras y la recepción, está ligado al subsistema de planteamiento de la producción. Éste último se apoya, entre otros en el procedimiento de lista de materiales que suministra los datos referentes a los componentes que se aplicarán en la fabricación de los artículos elaborados. Planeamiento de la producción también se apoya en el procedimiento de administración de inventarios, que provee la información sobre la

cantidad de materiales disponibles en el, almacén (al momento de ser necesarios para incorporarlos a la producción proyectada).

El procedimiento de lista de materiales cumple dos funciones:

- a) Identificar las partes (materiales o materias primas) necesarias para cumplir un plan de manufactura de un producto terminado y la cantidad requerida de cada una de esas partes. A esto se le llama desglose de partes
- b) Identificar los productos terminados que utilizan una determinada parte (material o materia prima). A esto se le llama compresión de partes, y es el concepto opuesto al desglose.

Como puede observarse, el propósito del procedimiento de lista de materiales es formular un control eficaz de las actividades ligadas a la programación de la producción, al control de la existencia de materiales y materias primas y a su consecuencia: la necesidad de comprar aquellos materiales cuya existencia resulta insuficiente para cumplir un programa de producción proyectado (diferencia entre cantidad necesaria y cantidad disponible de cada material). Desde luego, el procedimiento debe prever la aplicación de políticas de compras adecuadas. Esto significa que debe determinar el momento oportuno (punto de pedido) para ordenar y la cantidad a ordenar, considerando tasas de descuento y minimizando la cantidad de capital invertido en el inventario.

Secuencia natural de operaciones

La secuencia de operaciones de un procedimiento de compras y recepción. El mismo se describe en fases que permiten un análisis más exhaustivo de las operaciones allí contenidas.

Fase 1: Solicitud de compra

En primer lugar, debe considerarse para las compras mayores, que es cuando el importe presupuestado para esa transacción supera una magnitud monetaria definida previamente de acuerdo con la política sustentada por la empresa.

El procedimiento de Compras y Recepción comienza con la detección de la necesidad de reponer o adquirir un bien. La primera diferencia que debe efectuarse con respecto a la fuente de los datos que activan el proceso, consiste en distinguir entre bienes incorporados al *stock* de materiales productivos cuyo consumo repetitivo y bienes de consumo habitual solicitados por otras áreas de la empresa y, por lo tanto, no incluida en el catálogo de materiales.

En el primer caso, almacenes emitiría un pedido de reposición, y en el segundo caso, el departamento interviniente formulará una requisición de compra o pedido de materiales.

La detección de la necesidad y la formulación de los pedidos se efectuará empleando técnicas y medios que dependerán del grado de tecnología disponible en la empresa. Así, si la disposición de sistemas informáticos lo permite, la oportunidad de iniciación del trámite será determinado por un programa de computación que rastreará el archivo de existencias y, al detectar el cumplimiento de las condiciones programadas, disparará los datos que activan el proceso de reposición. Estos datos podrán ser transmitidos de pantalla a pantalla o por medio de impresión de formularios. Si no se dispone de tecnología actualizada, el trámite se efectuará en forma manual.

El procedimiento de reposición debe considerar la presencia de tres niveles de existencia que requieren una definición para cada material de almacén:

- Nivel mínimo de stock. corresponde a la cantidad mínima de producto que se estima que debe existir mientras se espera su reposición efectiva en el Almacén. Por debajo de este nivel se puede poner en riesgo el cumplimiento de los programas de producción (por insuficiencia de insumos).
- Nivel máximo de stock. Corresponde a un nivel tal que, que si la existencia superará el mismo, produciría un bloque innecesario de capital de trabajo que pudiera ser utilizado para otros fines, ya que de acuerdo con el programa de producción nunca se requiere el uso de excedente de material.
- Nivel de punto de pedido: Significa un nivel de existencia superior al stock mínimo, debido a que toma en consideración el tiempo que transcurre desde que se inicia el trámite de reposición hasta que el material se encuentra ya reaprovisionado en el

almacén y durante el cual el artículo continúa consumiéndose en la producción. El punto de pedido se determina, también tomando en consideración los programas de producción y, en consecuencia, los planes de consumo previstos. Junto con el punto de pedido se fija el tamaño óptimo del lote que se solicita.

Fase 2: Exploración de proveedores

Esta fase comienza con la recepción (o toma de conocimiento), por parte del Departamento de Compras, de los datos relativos de un pedido. El trámite de exploración de proveedores tiene el propósito de identificar cuáles son aquellos proveedores que podrían satisfacer el pedido. Para ello debe disponer de un archivo que incluya datos fijos de los proveedores: código, razón social, dirección, teléfono, e-mail, fax, registro federal de contribuyente, moneda de operación, código y descripción de los productos que pueden suministrar, y otros datos variables o semifijos. Estos datos pueden ser: precios, condiciones de pago, plazos de entrega, calidad, grado de cumplimiento, servicio posventa, y todo otro atributo que puede ser de utilidad en el momento de la comparación con otros proveedores, como la determinación de aquellos a quienes se le solicita cotización para la nueva operación en marcha.

El sistema debe prever que el acceso al archivo de proveedores pueda efectuarse por código de producto, por código de proveedor, por fecha de operaciones anteriores o por número de orden de compra de transacciones previas. Esto supone que este archivo se mantiene permanentemente actualizado, constituyendo un verdadero historial de proveedores.

El referido archivo servirá de base para solicitar cotizaciones a un determinado número de posibles proveedores (cuya cantidad dependerá de la política fijada por la empresa, reflejada en normas concretas de procedimientos, y teniendo en consideración el monto de la operación en gestión).

El pedido de cotización a proveedores deberán ser enviado a través de formularios impresos, o bien, en los casos de disponer de la alta tecnología informática, a través de transmisiones electrónica de datos: por ejemplo, por medio de EDI (Electronic Data Interchange). Esto

último será posible en la medida que los proveedores dispongan también de la misma tecnología.

El Pedido de Cotización deberá contener como mínimo los siguientes datos:

- Descripción precisa y completa del o de los artículos sobre los cuales se solicita cotización y, si existen, condiciones especiales de entrega (tipo de empaque, etcétera)
- Cantidad (considerar si acepta devoluciones).
- Precios: bajo distintas condiciones de pago (posibilidad de obtener descuentos)
- Fecha de entrega
- Lugar de presentación de la oferta y fecha tope de recepción de la oferta.
- Fecha y hora de apertura de los ofrecimientos
- Incoterms que aplica

Fase 3: Almacenamiento de la mercancía

La recepción de las cotizaciones de los ofertantes consultados puede efectuarse en distintos momentos y dentro del plazo otorgado, pero la toma de conocimientos de su contenido debe ser efectuada una sola vez, de lo contrario, se quitaría transparencia a la operación, que es lo que se necesita resguardar.

El proceso de selección de la mejor oferta es complejo, en razón de la diversidad de atributos que deben considerarse y, fundamentalmente, como consecuencia de la combinación de los mismos: puede ofrecerse el mejor precio, pero puede no coincidir con la mejor calidad, el mejor plazo de pago o el plazo de entrega más conveniente; las combinaciones de situaciones pueden ser múltiples. Cada uno de estos atributos podrán tener un índice (una ponderación, como ya se explicó), de manera que tenga distinta influencia sobre la decisión.

En razón de la importancia de la decisión deberá documentarse la información que sirve de antecedente, de manera que la adjudicación sea consecuencia de un razonamiento a través del cual se justifique tal decisión. El proceso de evaluación de ofertas quedará registrado en un elemento que consistirá en una planilla comparativa, o bien, en un medio magnético que posibilite su consulta por pantalla.

La decisión sobre la adjudicación se ejecuta a través de la emisión de una Orden de Compra. Este documento deberá contener toda la información que permita una precisa definición de la transacción, a efectos de evitar posteriores conflictos con el proveedor adjudicado como consecuencia de la falta de precisión en los términos de lo acordado.

El contenido de la Orden de Compra debe ser comunicado, además del Proveedor, al departamento de Recepción y Cuentas por Pagar (para incorporar esa información a la póliza de pago). Nuevamente, acordamos que la técnica de comunicación puede consistir en el envío de documentos escritos a través de EDI.

También es importante señalar que por razones de control (y para facilitar la existencia de pistas de auditoría), las órdenes de compra (o mensajes que las representen) deben mantener una numeración secuencial ininterrumpida que permita identificar la operación a la que pertenecen. Las áreas que reciban esa comunicación deberán controlar la integridad de la secuencia numérica.

Fase 4: Recepción de la mercancía

En el tiempo que transcurre entre la emisión de la orden de compra y la recepción de la mercancía comprada, el sistema debe efectuar un seguimiento del trámite, a efecto de evitar posteriores demoras por falta de acción en el momento oportuno. La intención es tener bajo control las diferentes etapas del proceso de compra. La mercancía comprada llega al departamento de recepción acompañada por un documento (factura o remisión).

La función del departamento de Recepción (además de la revisión física del material) es controlar el material sobre la base de lo registrado en la factura o remisión y en los datos de la respectiva orden de compra. A este trámite, puede agregarse la necesidad de efectuar también un proceso de control de calidad. Si esto no puede ejecutarse simultáneamente con el control de la cantidad física, se dejará constancia de esa circunstancia (“a reserva de revisión de calidad”), en el ejemplar de la factura o remisión que queda en poder del proveedor, por parte del departamento de recepción.

Es conveniente que el control de calidad se efectúe siempre antes de que la mercancía sea ingresada en el departamento de almacenes. La constancia de conformidad respecto a la cantidad y calidad de la mercancía recibida debe quedar asentada en el documento del proveedor que ampara los bienes y que queda en poder de la empresa.

Además de la actividad anteriormente descrita, el departamento de recepción debe emitir el documento interno de recibo. Es un documento que recoge los datos de identificación de la transacción que actúa como elemento de control sobre toda mercancía ingresada. A estos fines, ese documento debe mantener una numeración secuencial ininterrumpida que asegure que todos los activos ingresados queden registrados (cada uno con sus respectivas características). El contenido del documento de recibo debe ser comunicado a las áreas de Compras (para actualizar sus registros de órdenes de compra pendientes de surtir), Cuentas por Pagar (para incorporarlo a la póliza de pago) y Almacenes (junto con la entrega de la mercancía). Estas áreas verificarán la continuidad de la numeración del documento de recibo.

Una situación particular se presenta en los casos de entregas parciales. En esta situación, se deberá dejar constancia en los respectivos registros, con el fin de asegurar el seguimiento del trámite hasta su total finalización.

Fase 5: Almacenamiento de la mercancía

El destino transitorio de la mercancía recibida es almacenes, donde permanecerá hasta que sea incorporado al proceso productivo. Junto con la mercancía, almacenes recibirá también un ejemplar del documento de recibo, o bien, una comunicación por red electrónica que contenga los datos necesarios para administrar el inventario de materias primas y materiales. En función de ese ingreso, almacenes depurará sus registros de pedidos de reposición pendientes y actualizará (dará ingreso físico) los registros de existencia.

Fase 6: Registro contable

El ingreso de la mercancía comprada significa que la operación quedó concluida. Por lo tanto, la transacción debe ser contabilizada, aunque todavía no se haya recibido la factura del proveedor (la compra se efectuó en cuenta corriente).

3.3.2.1. Definición y segregación de funciones

- Verificar que exista una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades, las cuales cubran las transacciones involucradas en el procedimiento de Compra y Recepción.
- Determinar si las decisiones máximas de las transacciones de compras se toman en niveles jerárquicos adecuados, conforme a la estructura general de la empresa.
- Verificar si la estructura formal del área responsable de compra es compatible con las funciones que realmente se ejecutan en el mismo.
- Establecer si las transacciones de compras se efectúan bajo un régimen de centralización o si, por el contrario, existen en la empresa más de un centro operativo que desarrolle esa función. En este último caso analizar si existen razones que justifiquen la descentralización.
- Comprobar el grado de cumplimiento del principio del control interno referente a separación de funciones: investigar en qué medida las funciones involucradas en compras están separadas de las que son propias de las siguientes áreas: Almacenes, Recepción, Cuentas por Pagar, Tesorería y Contabilidad.
- Verificar si existen normas escritas referidas a las operaciones que integran el proceso de Compras. Comprobar si los procedimientos están claramente expresados y se mantienen actualizados. Verificar la coherencia y homogeneidad de las acciones y decisiones para resolver problemas, así como también las situaciones que guardan similitud entre sí.
- Investigar si la empresa mantiene una política de relaciones humanas y si los funcionarios y empleados vinculados a las funciones de compras están conscientes de la prohibición de mantener vínculos comerciales o personales con los proveedores actuales o potenciales de la organización para la cual trabajan. Averiguar si la empresa sigue una política de rotación de personal para desalentar intentos de abuso de

confianza a causa de la experiencia adquirida por los empleados después de su larga permanencia en un mismo puesto.

- Verificar de qué manera la organización dispone de archivos y registros que sirvan de antecedente y de elementos sensores para la revisión y control de las operaciones de Compras y Recepción. Controlar específicamente estos elementos y su forma de ordenamiento:
 1. Requerimientos de materiales de áreas productivas o pedidos de reaprovisionamiento del departamento de Almacenes.
 2. Solicitud de Cotizaciones a Proveedores.
 3. Cotizaciones Recibidas.
 4. Lista de precios de proveedores.
 5. Órdenes de Compra Emitidas.
 6. Informe de Recepción.
 7. Ticket de control de balanza
 8. Informes de control de calidad
 9. Remisiones de proveedores
 10. Informes de devolución
 11. Notas de crédito de proveedores por devoluciones.
 12. Antecedentes de operaciones efectuadas con proveedores (grado de cumplimiento, servicio posventa, calidad de los productos, trayectoria comercial).

3.3.2.2. Procesamiento electrónico de la información.

- Revisar que existan descripciones de puestos que aseguren la separación de funciones entre los analistas y programadores designados para el desarrollo del sistema de Compras y Recepción, así como también de los operadores del centro de procesamiento y de las terminales. También deben estar separadas de las funciones de los operadores de computación que participen en el procesamiento de transacciones de compras y recepción y las de los encargados de biblioteca de archivos magnéticos que contengan los programas relativos a compra y recepción.
- Asegurar que sólo las personas expresamente autorizadas en sus funciones puedan permanecer en el área de operación de la computadora y en las áreas de acceso a

terminales remotas. En particular, el personal asociado a funciones de compras y recepción debe tener restringido el acceso a las áreas indicadas.

- Verificar que exista separación entre las funciones de quienes manipulan los bienes, cuya reposición o adquisición se solicita, y de quienes transfieren a la computadora los datos para efectivizar las compras de los bienes.
- Procurar la rotación periódica de los operadores de computadora que participan en las corridas de los programas asociados con las transacciones de compras y recepción, a efecto de evitar las tentaciones que puedan surgir en ellos al detectar posibles debilidades en los controles del sistema, y en razón de su experiencia.
- Verificar que exista instrucciones precisas (y que sean conocidas) para los operadores los cuales indiquen a éstos los procedimientos a seguir en caso de interrupción no deseada o no programada de corridas de programas relativos a la gestión de compras y recepción. Asegurar las condiciones de reinicio de los procesos en aquellas situaciones de emergencia. Verificar que, ante interrupciones prolongadas, se cuente con personal entrenado que asegure la continuidad de los procesos de solicitud de cotización a proveedores, emisión de órdenes de compra, emisiones de documentos de recibo y reglamentación de estas operaciones.
- Asegurar que todo programa de computación componente del sistema de compras y recepción, así como también la secuencia de corrida de esos programas, hayan sido aprobados por responsables de ese sistema. Verificar también que toda modificación ejecutada sobre los mismos haya sido sometida a aprobación de los niveles jerárquicos, no inferiores a aquellos que aprobaron el sistema en su origen.
- Comprobar la existencia de manuales de instrucción o de ayudas por pantalla para la ejecución de corridas de programas del sistema de compras y recepción. Las instrucciones se deben referir a: implementación del sistema, operación de cada corrida de los programas, funciones de impresión o de emisión por pantalla y procesos de verificación.
- Observar si se mantienen registros referidos a corridas de aplicación de compras y recepción que permitan obtener informes respecto de tiempos de utilización de equipos y de programas, identificación de operadores y terminales intervinientes, así como también de cualquier situación de exacción durante la corrida, como por ejemplo,

operación a cargo de programadores, modificación de programas de la aplicación compras y recepción, etc.

- Verificar que todos los informes de excepción que surjan de las corridas de los programas del sistema de compras y recepción sean conocidos y actualizados por los responsables de las áreas intervinientes: gerencia de compras, recepción, finanzas y contabilidad.
- Verificar que se haya efectuado un análisis de riesgo para identificar programas críticos (aquellos en los que existe un alto grado de exposición al fraude); programas que posibilitan una categorización de proveedores no ajustada a la realidad o falseen la información necesaria para concretar la selección del proveedor más conveniente para cada operación, o bien, que falseen datos sobre recepción en cuanto a cantidad o calidad.
- Verificar el grado de confiabilidad de la tarea del área de control del departamento de sistemas y procesamientos de la información en su relación con los usuarios del sistema de compras y recepción. Observa el manejo de los controles de entrada de datos de los materiales adquiridos, las salidas de información sobre pedidos de cotizaciones a proveedores, análisis del cotejo de cotizaciones y órdenes de compra emitidas.
- Verificar que los programas de computación que integran el sistema de compras y recepción sean convenientemente probados y aprobados por los niveles de responsabilidad jerárquica adecuada, y que lo mismo ocurra con las modificaciones que afectan a los mismos.
- Confirmar que exista una política de administración de los recursos humanos que determine la interrupción del convenio laboral en aquellas situaciones en que los miembros participantes en el sistema de compras y recepción que no actúen conforme a los lineamientos establecidos por la empresa ya sea por incumplimiento de sus responsabilidades o por falta de habilidad técnica para la conducción y ejecución de operaciones.
- Verificar el grado de coherencia y razonabilidad funcional entre los departamentos de compras, recepción, áreas productivas (en la fase de requerimientos de los materiales),

control de Inventarios, áreas contables (en la fase de registro y documentación), sistemas y procesamiento de la información.

- Analizar los procedimientos que se desarrollan en el departamento de sistemas y procesamiento de la información, y en todo el entorno informático que rodea al procedimiento de compras y recepción, a modo de verificar que se cumplan las políticas formuladas por la alta gerencia con respecto a la gestión de aprovisionamiento.
- Verificar que exista documentación del sistema de compras y recepción y de los programas que lo integran (que cumpla con los estándares). Lo anterior es válido tanto en la ejecución de tareas manuales (preparación de documentos para entrada de datos, requerimientos de reaprovisionamiento, órdenes de compra, informes de recepción) como en operaciones automatizadas.
- Verificar que los cortes periódicos de operaciones que tenga efectos contables estén perfectamente sincronizados con otros procedimientos vinculados; por ejemplo, constitución de pasivo para liquidación y pago a proveedores.
- Verificar que los archivos externos contenidos en discos o cintas magnéticas que almacenen información referida a solicitudes internas de compras, pedidos de cotización, cotizaciones, órdenes de compra emitidas, órdenes de compra pendientes de cumplimiento, etc., contengan etiquetas internas y externas que identifiquen el contenido de cada archivo, la fecha y hora de su última actualización, el número de volumen de archivo, el período de retención de información (dejar de lado la posibilidad de que esos archivos sean borrados prematuramente). Asegurar esos archivos, mientras no sean utilizados físicamente por el centro de procesamiento.
- Verificar que el desarrollo (análisis y diseño) del sistema de compras y recepción se efectúe mediante una metodología aceptada y consistente, y que satisfaga estándares predefinidos.
- Verificar la existencia de políticas que orienten los mecanismos concretos adoptados para originar, modificar o borrar datos almacenados en las bases de datos específicos relativos a pedidos de cotización, cotizaciones, órdenes de compra, documentos de recibo e informes de control de calidad.

- Asegurar que se respete el principio de confidencialidad de la información relativa al sistema de compras y recepción. Por ejemplo, datos almacenados relativos a cotizaciones de proveedores, historial de proveedores (antecedentes industriales, comerciales y financieros). Verificar que el personal involucrado en las fases que integran el sistema de compras y recepción conozcan la política y las normas en materia de confidencialidad y reserva a la transmisión indebida de información.

3.3.2.3. Análisis de Procedimientos y Control Interno.

- Verificar si todo procedimiento de Compras y Recepción se apoya en instrumentos oficiales (manuales o instrucciones formales escritas) que indiquen los pasos a seguir, los responsables de su ejecución, la oportunidad de ejecución y resultados esperados.
- Verificar que en la empresa exista una clara definición con respecto a lo que se considera una Compra Mayor (esto es, a partir de qué monto o bajo qué condiciones la transacción debe cumplir las exigencias más estrictas). Analizar si el monto establecido es razonable, en función del costo de satisfacer tales requisitos.
- Comprobar que los procedimientos de Compras declarados “oficiales” abarquen todas las alternativas que se pueden presentar con respecto a adquisiciones y contrataciones, o bien, comprobar si existen excepciones. Aclarar si los mismos comprenden no sólo la adquisición de bienes sino también la contratación de servicios.
- Verificar si las compras o contrataciones de servicios se realizan únicamente sobre la base de solicitud autorizada por funcionarios responsables.
- Investigar si en todas las transacciones de Compras y Contrataciones se solicitan cotizaciones de precios y demás condiciones de la operación a varios proveedores, cuyo número dependerá del presupuesto que se haya formulado y en conformidad con la escala determinada en las instrucciones establecidas. Averiguar si pueden existir excepciones a esta norma y, en su caso, analizar los efectos que las mismas pueden causar. Confirmar si los Pedidos de Cotizaciones y sus respuestas se formulan por escrito.
- Analizar cuáles son los factores y métodos que determinan los momentos y cantidades a solicitar o reponer. Determinar si los mismos son acordes con la política de inventarios y con los niveles de consumo programados. Si existe una definición con respecto a la

determinación del “punto de pedido”, analizar la razonabilidad del mismo para los diversos elementos sobre los que se aplican.

- Verificar si en el departamento de Compras se dispone de información que permita conocer las tendencias de los precios en el mercado. Averiguar si existen en la empresa mecanismos que permiten determinar el beneficio alcanzado con las decisiones tomadas.
- Analizar los mecanismos y factores que se consideran en la asignación de la compra a un proveedor determinado. Establecer si en la selección se aplican criterios que incluyan los siguientes factores:
 1. Historial (antecedentes del proveedor).
 2. Precio del producto.
 3. Calidad con relación al precio.
 4. Condiciones de venta.
 5. Plazo y condiciones de entrega
 6. Forma de pago y condiciones para obtener bonificaciones o descuentos.
 7. Servicio de postventa
- Verificar si para cada transacción se registra el resultado de las condiciones ofertadas por los proveedores invitados a cotizar, y si se manifiestan las razones de la asignación. Observar si se guarda constancia de las causas en aquellos casos en los que la asignación no recaiga en quien ofreció la cotización a precio más bajo.
- Observar quién o quiénes deciden la asignación de la compra a un proveedor. Verificar que dicha responsabilidad sea acorde con la descripción de funciones previstas en el manual de organización y en la parte referente al manual de procedimientos. Determinar que la revisión y comparación de precios y condiciones de las ofertas de los proveedores sea efectuada por un funcionario ajeno a las operaciones de compra (como testigo en las decisiones que se adopten para tal asignación).
- Verificar que toda emisión de Orden de Compra sea autorizada por un funcionario responsable y del nivel que corresponda.
- Verificar si las Órdenes de Compra se apoyan en formularios prenumerados independientemente de la numeración que pueda generarse por medio del programa de computación emisor del formulario. Controlar que ambas numeraciones sean consecutivas e ininterrumpidas.

- Controlar si las Órdenes de Compra emitidas, conforme al procedimiento descrito, contienen al menos la siguiente información básica.
 1. Razón social del proveedor.
 2. Dirección
 3. Fecha de emisión
 4. Número de Orden de Compra
 5. Características del producto solicitado: descripción, modelo, tamaño, calidad.
 6. Cantidad.
 7. Porcentaje de la diferencia, en más o menos, que se aceptará en las entregas.
 8. Precio convenido
 9. Aceptación o rechazo de entregas parciales.
 10. Plazos de entrega.
 11. Lugar de entrega.
 12. Condiciones de pago. Descuento y bonificaciones.
 13. Responsabilidad por el pago de flete.
 14. Contratación de seguros (mercancía en tránsito)
- Averiguar si hay un control efectivo en el cumplimiento de las fechas de recepción de la mercancía solicitada. Determinar si se registran los casos de incumplimiento y las consecuencias de esas circunstancias sobre los programas de producción.
- Verificar en qué medida el departamento de Recepción lleva a cabo una revisión eficaz de los materiales recibidos. Averiguar si en los casos de insumos pesados la balanza emite el ticket de control.
- Determinar si el Área de Recepción emite informes de recepción. Verificar si estos formularios contienen numeración pre impresa, y si la misma respeta la secuencia ininterrumpida. Verificar también si el informe de recepción contiene espacios destinados a registrar las unidades faltantes, sobrantes o con defectos.
- Investigar de qué manera se controla la calidad de los materiales recibidos. Averiguar cómo se instrumenta el resultado del control de calidad.
- Verificar que las devoluciones a proveedores estén debidamente autorizadas y registradas. Averiguar también si estos formularios cumplen con la regla de la numeración pre impresa

y correlativa. Determinar quién la controla y si queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores.

- Determinar si Contabilidad recibe información sistemática de las operaciones de devolución. Verificar si se coteja dicha información con las notas de crédito enviadas por el proveedor.

3.3.2.4. Controles específicos del procesamiento electrónico de información.

- Corroborar que la entrada de datos en los archivos de transacciones relativos al sistema de Compras y Recepción, se efectúe aplicando técnicas de validación y verificación que procuren disminuir el riesgo de errores, particularmente en críticos: código de producto solicitado, cantidad, precio.
- Entre los controles de entradas de datos suele utilizarse el dígito verificador para aplicarlo al control de datos críticos (por ejemplo, el código de proveedor). En estos casos, deberá preverse que los sistemas de aplicación contengan rutinas que ejerzan plenamente este tipo de control.
- Prever que los accesos a los archivos que contienen información referente al sistema de Compras y Recepción estén protegidos de ingresos indebidos por medio de la utilización de palabras clave o contraseñas. Permitir el acceso a los dispositivos de entrada únicamente a las personas autorizadas para ejecutar tal función.
- Corroborar que se mantengan separadas, por razones de control interno, las funciones de generación de la transacción (Pedido de Reposición, a cargo del departamento de Almacenes; emisión de la Orden de Compra, a cargo del departamento de Compras; Informe de Recepción, a cargo del departamento de Recepción; Registro de la Constitución del Pasivo, originado por el compromiso de pago del material comprado, a cargo del departamento contable y custodia de los bienes incorporados, a cargo del departamento de Almacenes).
- Verificar si el área de Control del Departamento de Sistemas de Procesamiento de la Información, efectúa una comprobación efectiva de firmas autorizadas para suscribir documentos que den inicio a la gestión de Compras. En el caso de que no existan documentos fuente, sí los datos son suministrados directamente por teclado, verificar qué mecanismo son diseñados para efectivizar los controles de confiabilidad de los datos de

entrada. Si la entrada de datos se efectúa a través de la modalidad “en lotes”, revisar las condiciones de seguridad previstas para la preparación del lote, y controlar el ingreso correcto e íntegro de datos al proceso computarizado. Los lotes pueden estar integrados, por ejemplo, por Pedidos de Reaprovisionamiento, o bien, por Informes de Recepción.

- Prever que durante el tiempo de espera de los documentos fuente en su lugar de origen (por ejemplo, Pedidos de Reaprovisionamiento en Almacenes, o Informes de Recepción), antes de su incorporación al procesamiento electrónico, estén bajo resguardo a efectos de evitar modificaciones no autorizadas en sus datos.
- Verificar que también se mantenga resguardo de los formularios oficiales de la empresa en blanco (tales como Orden de Compra), con el fin de evitar su uso no autorizado.
- En los casos que sea posible, registrar datos en forma pre impresa en los formularios de entrada de datos, como por ejemplo, código de proveedor y códigos de producto en los Pedidos de Cotización a proveedores. Aprovechar las ventajas de la utilización de los sistemas de código de barras.
- Procurar que el diseño de los formularios que se utilizan en el procesamiento de datos de Compras y Recepción respondan a la condición de ser “conductivos”; esto significa que tanto el proceso de cubrirlos con datos, como el proceso de la captura de estos datos para su ingreso al sistema de computación, guarden relación con el orden secuencial en que deben ser ingresados. Un ordenamiento lógico para el ingreso de datos de Orden de Compra es: número de Orden de Compra, fecha de emisión, lugar de entrega de la mercancía, fecha tope de entrega, persona de contacto para consultas, dirección para envío de facturas, condiciones de pago, aclaración sobre responsabilidad por fletes y seguros, descripción de productos adquirir (número de material, cantidad, especificación, precio por unidad, precio total por material). Es conveniente incluir la fecha de operación o de proceso como un dato de las transacciones de entrada. Ello permitirá agregar un elemento adicional caso de revisión de la transacción por parte de Auditoría.
- El diseño de los registros de los archivos de transacciones deben prever espacios para incorporar datos que ayuden a relacionar las operaciones entre sí. Por ejemplo, un registro de Orden de Compra debería mantener un campo reservado para el correspondiente número de Pedido de Reaprovisionamiento. De esta manera, se hace más transparente el seguimiento a posteriori de la transacción.

- Los documentos fuente, por ejemplo: Órdenes de Compra, deben ser archivados manteniendo un ordenamiento tal que permita su rápida localización en caso de necesidad.
- En los casos en que el sistema de Compras y Recepción prevea la emisión directa, a través de impresora, de las Órdenes de Compra u otros documentos, se debe incluir una rutina de numeración de emisión de comprobantes que contemplen el control de repetición de números. Por ejemplo, no debe existir números de Órdenes de Compra repetidos; obviamente tampoco debe existir omisión de números.
- Las fechas de corte de operaciones, por ejemplo de emisión de Informes de Recepción deben ser compatibles con los puntos de comienzo y de finalización de los ciclos contables. Los informes de Recepción de materias primas y materiales implican la incorporación de activos al rubro Bienes de Cambio.
- Corroborar que en los departamentos donde se originan los datos fuente y donde se recibe la información proceda a partir de estos datos, se efectúe conciliaciones, como una forma adicional de controlar la confiabilidad de los procesos automatizado. Por ejemplo, si el departamento de Recepción origina una cierta cantidad de transacción de este tipo, debe verificar que la información que recibe sobre este tema alcance exactamente la operacional que el mismo originó.
- Establecer controles para asegurar que los datos de los comprobantes (documentos fuentes) son ingresados por única vez en los procesos computarizados
- Corroborar que los datos que intentan ingresar para su procesamiento en el sistema de Compras y Recepción, y que son rechazados por los programas de validación y verificación por contener errores u omisiones, sean corregidos y luego ingresados al proceso. Verificar si el sistema de Compras y Recepción prevé el mantenimiento de archivos de transacciones transitorias, que contengan los datos de aquellas transacciones temporariamente rechazadas por los motivos recién explicados.
- Analizar si el encargado de Mesa de Control del Departamento de Sistemas y Procesamiento de la Información efectúa revisiones de las documentaciones que llegan para el ingreso de sus datos a los procesos computarizados. Esas revisiones podrían determinar, por ejemplo, la presencia o ausencia de firmas no autorizadas en los documentos fuente generadores de las transacciones involucradas en el sistema de

Compras y Recepción, como Pedidos de Reaprovisionamiento, Informes de Recepción , etcétera.

- Intentar que el sistema computarizado incorpore controles cruzados; por ejemplo, verificar que la cantidad de productos recibidos por los Informes de Recepción coincida o concilie con un valor equivalente proveniente de las respectivas Órdenes de Compra que generaron esas transacciones. .
- Verificar que el conjunto de campos que integra cada registro correspondiente a las transacciones de emisión de Órdenes de Compra se encuentren debidamente cubiertos y con caracteres alfabéticos o numéricos.
- Verificación del control de correlación entre distintos campos de un mismo registro. Por ejemplo, el campo Código de Producto en un informe de recibo debe correlacionarse con el campo Código de Proveedor del referido producto.
- Verificar que el sistema de computarizado de Compras y Recepción prevea mantener en archivos específicos los materiales rechazados que no superaron los controles de entrada.
- Verificar que los programas que integran el sistema de Compras y Recepción están preparados para llevar registros de la cantidad total de transacciones diarias procesadas en sede central, y cotejar el total con otro por igual concepto, pero obtenido en sedes remotas y transmitidas al procesador central. El propósito de este control es verificar que no se omita ninguna transacción y que tampoco se procese más de una vez algunas de ellas.
- Los archivos de datos también deberán contener códigos de seguridad para permitir el acceso a los mismos únicamente a programas y usuarios autorizados.
- Verificar si el procesamiento computarizado del sistema de Compras y Recepción prevé satisfacer posibles requerimientos de auditoría, tales como emitir informes de transacciones agrupadas conforme a determinados parámetros. Por ejemplo, determinar cuántas transacciones de compra de un determinado producto se efectuaron en un determinado periodo, ordenadas de menor a mayor precio y con indicaciones de proveedor. O bien, cuáles fueron las Órdenes de Compra emitidas por un determinado comprador en un lapso establecido.
- Controlar si algún programa de control integrante del sistema de Compras y Recepción verifica la posibilidad de encontrar registro duplicados de transacciones. Se podría presentar el caso de enviar por error dos registros idénticos desde una sede remota

3.3.3. Cuentas por Pagar

Las Cuentas a Pagar surgen de compras efectuadas por la empresa o de obligaciones contraídas por la misma. Cuando una empresa compra un bien en cuenta corriente y lo recibe de conformidad, o contrata un servicio en las mismas condiciones, debe recibir una factura por parte del proveedor de esa transacción. Al recibir la factura, la empresa debe tomar las siguientes determinaciones: registrar el compromiso de pago y definir la fecha de pago. Como los pagos de esta naturaleza quedan involucrados dentro de los compromisos a corto plazo, forman parte del denominado Pasivo Corriente.

El procedimiento de Cuentas a Pagar debe contemplar las siguientes observaciones:

- A causa de la magnitud de los importes comprometidos por compra de materias primas o contratación de servicios (generalmente alta), la gerencia debe monitorear con inteligencia el manejo de fondos de este destino.
- Debe diseñar y aplicar controles que aseguren la confiabilidad en el manejo de esos fondos. Esto permite evitar errores (a veces intencionales), tales como pagar por algo que no se recibió, pagar más de lo que corresponde o pagar en fecha anticipada sin obtener recompensa de ello.
- Debe mantener el control sobre los niveles de crédito conforme a la magnitud de la deuda y al plazo otorgado. Las fechas de vencimiento deben ser respetadas si se desea mantener disciplina financiera. Obviamente, el sistema debe proveer información oportuna a la persona responsable de los pagos.

Secuencia Natural de Operaciones

Fase 1: Revisión de la factura del proveedor

El ciclo comienza con la recepción de la factura del proveedor, la que debe ser ingresada a un archivo a efectos de mantener control sobre la misma y evitar extravíos, demoras u otros inconvenientes. Si el diseño del sistema lo prevé, sus datos serán ingresados al soporte magnético con el fin de disponer de los mismos cuando sean requeridos para continuar con los pasos del circuito.

En esta fase se efectúa un control formal de la factura: ésta consiste en revisar si la misma cumple con los requisitos fiscales vigentes (RFC, Dirección, Razón Social, Serie y Folio, Folio de Impresor Autorizado, Vigencia e Impuesto desglosado).

Fase 2: Autorización de pago

Una vez aprobada la primera revisión formal, en la fase 2 se procede a verificar el contenido de la factura del proveedor (que éste pretende cobrar) con el contenido del resto de la documentación asociada a la transacción en análisis.

Para ello se procederá a armar el legajo de pago; esto es, agrupar la documentación que originó la transacción de compra, que se compone de los siguientes elementos:

1. Factura del proveedor (original).
2. Orden de Compra.
3. Remisión del proveedor, con sello de entrada de mercancía.
4. Informe de Recepción
5. Informe de Control de Calidad, cuando sea necesario.

La revisión de fondo es necesaria para autorizar el pago y comprende los siguientes pasos de control (coincidencia de datos en todos los documentos en que figuren los mismos):

- Verificar que la razón social impresa en la factura corresponda al proveedor al que se asignó la compra.
- Verificar que los productos facturados y su cantidad, sean los indicados en la respectiva Orden de Compra.
- Corroborar que los productos facturados fueron recibidos sin objeción (conforme a lo indicado en la Remisión y/o en el Informe de Recepción).
- Verificar que los precios facturados correspondan a los convenidos en la cotización presentada por el proveedor ratificada en la Orden de Compra.
- Verificar que se apliquen los descuentos convenidos.
- Verificar la exactitud de los cálculos aritméticos contenidos en la factura, incluyendo la aplicación de impuestos.

- Dejar constancia del resultado de la inspección de control de calidad (cuando los artículos adquiridos así lo requieran).

Si la revisión ha pasado con éxito todos los requisitos señalados se estará en condiciones de autorizar el pago. Esta decisión se concreta con la emisión de un instrumento denominado Orden de Pago. Este documento actúa como carátula que precede el Legajo de Pago. Contendrá la indicación del beneficiario del pago (proveedor), la fecha de emisión, fecha de pago y la imputación contable; será firmada por el emisor que es el responsable del departamento de Cuentas por Pagar.

La documentación completa (el legajo) se enviará al departamento Tesorería (con la autorización) para hacer efectivo el pago.

Fase 3: Operación de Pago

Tesorería, sobre la base de la documentación recibida (Legajo de Pago acompañado de la Orden de Pago), revisa el legajo y emite el cheque (en la fecha de vencimiento prevista), observando las normas de control interno que se encuentren vigentes. Registra, sobre la Orden de Pago, el banco y número de cheque aplicado. Firma el cheque (primera firma de dos) y anula la documentación (sella "pagado"), a efectos de evitar la repetición del circuito de pago utilizando nuevamente la misma documentación, hecho que podría provocar la emisión de otro cheque para el mismo pago.

Es conveniente que el cheque lleve una segunda firma, además de la del tesorero, de modo que se fortalezca la seguridad cuando se disponga de fondos de la empresa. Además, el cheque deberá ser extendido de forma nominativa para asegurar que el beneficiario lo deposite en la cuenta para la que fue extendido.

Fase 4: Registro contable

Los registros contables que corresponden como resultado de las operaciones de pago, se indican a continuación:

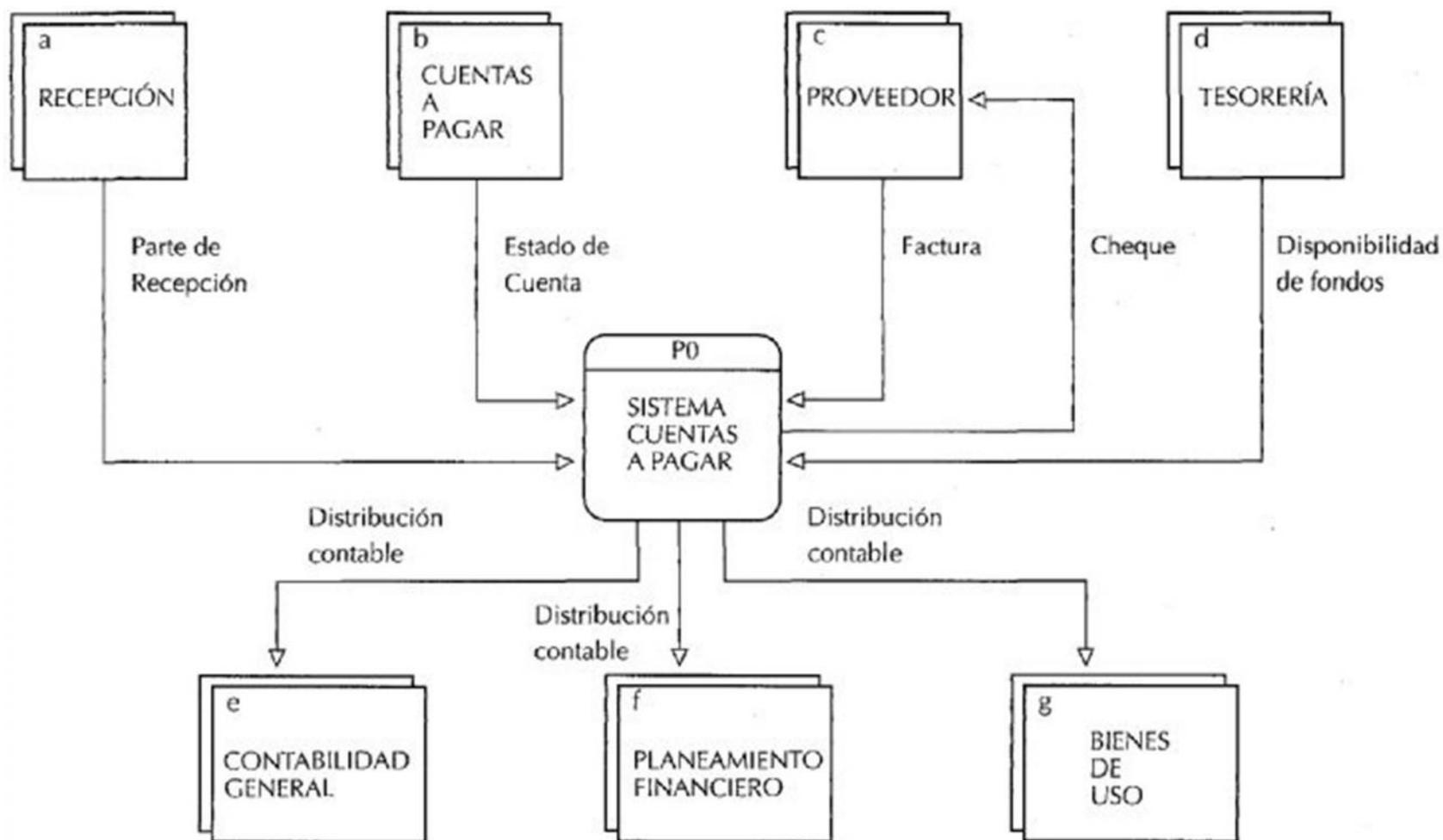
- Se debita la cuenta del proveedor (se cancela el pasivo que se había creado a causa de la recepción de la mercancía).
- Se acreditan las subcuentas del banco adonde se giraron los cheques.
- Simultáneamente, se registran las operaciones en las respectivas cuentas del Mayor General.

Fase 5: Verificación del recibo de proveedor

Es recomendable exigir al proveedor la entrega de un recibo oficial en el momento del pago, la existencia de un recibo oficial fortalece las medidas de control (agiliza un potencial proceso de prueba en caso de tener que justificar un eventual reclamo de deuda: el recibo indica qué partidas se han cancelado).

El recibo oficial deberá ser incorporado al Legajo de Pago para cerrar la documentación del circuito.

En un modelo de diagrama de contexto de la aplicación Cuentas a Pagar, el procedimiento se inicia con el ingreso de una factura de proveedor. El importe señalado por el proveedor debe ser cotejado con los registros propios de la empresa, con respecto a deudas exigibles. Para ello, debe consultarse los Legajos de Pago, previamente constituidos y, además, verificarse el Informe de Recepción, a efectos de reconocer y aprobar la existencia de la deuda (una vez recibida y aceptada la mercadería ordenada). Por otra parte, Tesorería deberá instruir sobre la selección y asignación de un ordenamiento de pagos (establecimiento de prioridades) conforme a la disponibilidad de fondos y a la estrategia financiera formulada. Luego de efectuar el pago (normalmente por medio de un cheque, o bien mediante transferencia de fondos) se registrará la correspondiente distribución contable.



Proceso 1: Controlar conformidad

Este proceso es previo al inicio del sistema de Cuentas a Pagar. Su propósito es verificar que la mercancía solicitada haya sido recibida conforme a las condiciones establecidas en la Orden de Compra (identidad, calidad, cantidad, forma de presentación y plazo de entrega). Los datos referidos a esta transacción y capturados desde el Parte de Recepción, son almacenados en un archivo de esa denominación (Informe de Recepción), que se encuentra disponible para posteriores consultas (aplicables al sistema de Cuentas a Pagar).

Proceso 2: Controlar datos para pago de facturas

Este proceso consiste en cotejar los datos indicados por el proveedor en su factura con los datos correspondientes a esa transacción, contenidos en los registros propios de la empresa (Legajo de Pago). Además, el cotejo abarcará también la verificación de lo acordado con relación a las cantidades y a la calidad de la mercancía recibida. Las facturas cuyos datos fueron aprobados constituirán el almacén de datos "Consolidación de Deuda".

Proceso 3: Informar sobre estado de cuenta

Este proceso también es previo al inicio del sistema de Cuentas a Pagar. Su propósito es constituir un archivo de Estado de Cuenta, de modo que su estructura facilite la consulta de inicio de trámite de liquidación y pago. Puede ocurrir, por ejemplo, que del estado de cuenta surja la existencia de un pago anticipado que el comprador realizó al proveedor: entonces, además de cotejar y controlar los datos de factura, Cuentas a Pagar deberá contemplar este tipo de situaciones.

Proceso 4: Aplicar estrategias de pago

Conforme a la disponibilidad de fondos y al presupuesto formulado para pago a proveedores, el Departamento de Tesorería instruirá acerca de qué facturas aprobadas tendrán prioridad de pago en ese proceso de liquidación.

Proceso 5: Emitir informes

Como resultado de las operaciones realizadas, este proceso recoge datos de los diversos almacenamientos de datos generados, y también emite informes para la distribución contable.

Proceso 6: Procesar los documentos a pagar

Efectuar el pago mediante la emisión del cheque y registrar la operación en el Registro de Cheques emitidos.

Información para la gestión de Cuentas por Pagar

Llevar a cabo un buen diseño y aplicación de un procedimiento automatizado de Cuentas a Pagar puede significar para una empresa una herramienta importante para el logro de un adecuado manejo y de una planificación acorde con el movimiento de fondos.

En primer lugar, cuando las empresas procesan una significativa cantidad de facturas a pagar, el volumen de datos a procesar impide tener un conocimiento efectivo de la situación de cada día, si es que se intenta obtenerlo manualmente. Un sistema computarizado que interprete y aplique con precisión una estrategia financiera puede detectar y anunciar los mejores cursos de acción en materia de inversiones o de asignación de fondos para la cancelación de las obligaciones.

Según este razonamiento, el personal financiero de la empresa debe definir fórmulas que, una vez incorporadas a los programas de computación, optimicen las sugerencias sobre la mejor opción de decisiones financieras. En estas fórmulas tiene especial importancia la información sobre el promedio de días de cobranza por ventas (cantidad de días que media entre fecha de venta y fecha de cobranza) y el promedio de días de pago por compra (cantidad de días que media entre fecha de la compra y fecha de pago en promedio). Puede ocurrir también que se produzca un desfase entre un promedio y otro, pudiendo generar la necesidad de financiamiento. La tasa de interés devengada, si es que se recurre a un préstamo, jugará comparativamente con la tasa de descuento que surja de pago en fecha. Desde luego, el otro aditamento que participa en la relación es la disponibilidad o no de fondos.

En segundo lugar, un buen control en el manejo de fondos se verá asegurado con el cumplimiento de las exigencias que se logra mediante la aplicación de sistemas de

computación: verificación de fechas de vencimientos de pago, control de cálculo de descuentos ganados, balanceo con los totales generales de contabilidad, disponibilidad de auditorías más eficaces.

En tercer lugar, la aplicación automatizada de Cuentas a Pagar brinda la información necesaria para facilitar el planeamiento y control financiero, colocando al personal financiero en una mejor posición, y otorgándole un tiempo oportuno para la toma de decisiones con respecto a inversiones o demanda de capital.

Sistemas Integrados de Gestión (Software aplicativo)

Módulo: Cuentas a Pagar

El módulo de Cuentas a Pagar cubre los requerimientos operativos y gerenciales de la gestión de proveedores. Entre las operaciones básicas de este módulo se destacan las siguientes:

1. Captura de datos generados por el módulo Compras Mayores y Recepción (datos integrantes de Órdenes de Compra, Informes de Recepción, Informes de Control de Calidad, Remisión del Proveedor).
2. Recepción y control de la factura del proveedor.
3. Procesamiento y emisión de la Orden de Pago.

Las funciones y requerimientos básicos que debe satisfacer un software de estas características se incluyen a continuación.

- Efectuar controles automáticos con relación a cantidades y precios, comparando factura del proveedor con Orden de Compra e Informe de Recepción.
- Registrar los resultados de los informes de Control de Calidad.
- Definir y determinar magnitudes de tolerancia con respecto a diferencias de calidad y precios.
- Controlar el cálculo de impuestos facturados por los proveedores.
- Determinar automáticamente las diferencias de cambio en operaciones con moneda extranjera.

- Posibilitar el manejo multiempresa.
- Admitir operaciones intercompañía.
- Emitir automáticamente la Orden de Pago.
- Vincular las aprobaciones de pago con el control presupuestario y con la reserva de fondos.
- Controlar límites máximos de facturas según proveedor.
- Posibilitar la generación automática de pagos según distintos criterios de selección de facturas a pagar (por ejemplo, a partir de parámetros que definan fecha de vencimiento del plazo otorgado, o tipo de cliente, o tipo de operación, etcétera).
- Posibilitar la elección de diversos medios de pago, tales como cheques, giros, EFT (Electronic Funds Transfer, Transferencia electrónica de fondos), etcétera.
- Posibilitar la retención o diferimiento de pagos ya decididos y no concretados.
- Posibilitar el cálculo y toma de descuentos en forma automática, sobre la base de parámetros previamente definidos.
- Adaptar los procedimientos a los requerimientos legales e impositivos locales.
- Posibilitar consultas en línea (por pantalla) sobre saldos a pagar (por proveedor), facturas pendientes de pago (vencidas y a vencer), descuentos tomados y descuentos perdidos.
- Llevar un historial de los pagos a proveedores.
- Emitir informes estadísticos que sirvan como base para el análisis del comportamiento de la gestión de pago.
- Administrar la cartera de documentos a pagar. Mantener registros de existencias de documentos a pagar, sus movimientos de ingresos y egresos.
- Generar informes con diferentes alternativas de clasificación: por fecha de vencimiento, por nombre o código de proveedor.

3.3.3.1. Definición y segregación de funciones

- Comprobar que exista una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en los departamentos afectados por las transacciones de liquidación y pago a proveedores.

- Determinar que exista un único departamento denominado Cuentas por Pagar que centralice todas las tareas de preparación y revisión de documentación (Legajo de Pago) de modo que sirva de instrumentación de las transacciones de desembolsos de fondos.
- Comprobar que la responsabilidad por la custodia de fondos quede concentrada en la función del tesorero.
- Verificar si se cumple el principio de separación de funciones en Cuentas por Pagar, Recepción, Tesorería y Contabilidad. Es decir, deben ser independientes las funciones de autorización de pago, preparación de las órdenes de pago, firma del cheque y pago a proveedores.
- Confirmar que el personal del departamento Caja y Bancos no emita notas de débito ni de crédito a terceros, no ejecute registros contables, y tampoco intervenga en la aprobación de Órdenes de Pago. Confirmar que las conciliaciones bancarias sean preparadas por personal ajeno al movimiento de fondos.
- Examinar si los funcionarios autorizados a firmar cheques mantienen suficiente independencia de quienes preparan la documentación soporte de los mismos; de esta manera, se garantiza el correcto funcionamiento de las operaciones.
- Comprobar que se haya previsto la rotación del personal interviniente en forma periódica.
- Verificar que los procedimientos de pagos se apliquen sobre la base de normas o instrucciones contenidas en instrumentos oficiales; de esta manera, es posible brindar soluciones homogéneas y operaciones similares.
- Examinar que se hayan previsto normas con respecto a descuentos por pago en fecha (Descuento Financiero o de Pronto Pago). Verificar si se cumplen en la práctica.
- Comprobar si existen límites de autorización para aprobar desembolsos de caja.
- Verificar si se cumplen tales límites.
- Controlar que los talonarios de cheques en blanco se encuentren bajo custodia externa de la Caja. Verificar su entrega a los firmantes de cheques bajo constancia escrita.
- Controlar que los desembolsos en efectivo se efectúen por fondo fijo (caja chica). Verificar que el importe asignado al fondo fijo sea razonable. Comprobar uniformidad en el mecanismo de reintegro.

- Verificar las autorizaciones de la Dirección con respecto a los firmantes de cuentas bancarias.

3.3.3.2. Procesamiento electrónico de información

- Verificar que se hayan descrito las funciones de los participantes en el procesamiento de los datos vinculados al procedimiento de Cuentas por Pagar (Liquidación y Pago a Proveedores). Asegurar que quienes ejecuten la preparación manual e intelectual de la documentación necesaria para la elaboración y emisión de las órdenes de Pago a Proveedores se mantengan separados funcionalmente de quienes operan las computadoras y de quienes son responsables de la custodia de los archivos donde están almacenados los datos y los programas del sistema.
- Asegurar que el personal participante en el sistema de Liquidación y Pago a Proveedores actúe conforme a instrucciones contenidas en un manual de procedimientos.
- Verificar que las acciones de los operadores queden registradas con respecto a: momento y tiempos de utilización de la computadora para los procesos vinculados a la Liquidación y Pago a Proveedores, programas utilizados, archivos desde donde se extrajo o desde donde se almacenó la información procesada.
- Verificar si la Gerencia del Departamento de Sistemas y Procesamiento de Información pone en conocimiento de los otros departamentos involucrados (Contabilidad y Finanzas), las situaciones anormales encontradas.
- Verificar cómo opera la Mesa de Control del Departamento de Sistemas y Procesamiento de Información para asegurar que todos los datos que ingresen y afecten al sistema de Liquidación y Pago a Proveedores sean controlados antes y después de su procesamiento.
- Verificar la aplicación correcta de fechas de corte de operaciones (emisión de Órdenes de Pago que constituyen generación de pasivo) a efectos de lograr una adecuada sincronización entre el procedimiento de Liquidación y Pago a Proveedores y el procedimiento de Contabilidad General.
- Verificar que el personal interviniente en el procesamiento de la información necesaria para el sistema de Liquidación y Pago de Proveedores esté debidamente entrenado para

actuar aun en situaciones de emergencia en las que se tenga que recurrir a planes de contingencia. Asegurar la continuidad del proceso referido particularmente la emisión de Órdenes de Pago y actualización del archivo de Cuentas Corrientes por Pagar.

- Verificar que los programas de computación integrantes del sistema de Liquidación y Pago a Proveedores hayan sido probados y aprobados por los niveles pertinentes antes de su implementación, y que toda modificación a los mismos haya transitado por los mismos mecanismos y requisitos exigidos para los programas originales.
- Corroborar si se ha efectuado un análisis de riesgo que determine los programas considerados críticos del sistema de Liquidación y Pago a Proveedores; es decir, aquellos sistemas con una alta exposición al fraude o expuestos a condiciones que pueden perjudicar el patrimonio de la empresa. Tales situaciones pueden ser, por ejemplo, la emisión de Órdenes de Pago sin cubrir la totalidad de formalidades y controles establecidos para su liberación; emisión de Órdenes de Pago sin respetar las fechas de vencimiento de las obligaciones a pagar; pérdida de descuentos por pago a término a causa de una emisión tardía de la correspondiente documentación; errores en los cálculos para determinar los importes a pagar; aplicación de valores incorrectos (precios, unidades de medida, cantidades, etcétera).

3.3.3.3 Análisis de Procedimientos y Control Interno

- Verificar si la base para ejecutar la Liquidación y Pago a Proveedores la constituye el Legajo de Pago formado por la siguiente documentación: factura del proveedor, un ejemplar de la Orden de Compra, un ejemplar del Informe de Recepción y/o Informe de Control de Calidad cuando sea exigible.
- Verificar si estos documentos provienen directamente de sus departamentos de origen o si pasan por otras instancias que pudieran producir un debilitamiento del control interno.
- Contemplar los casos de operaciones para las cuales no existen Órdenes de Compra, como contratación de fletes, distribución, alquileres, servicios, asesorías, etc. Verificar en estos casos la existencia de contratos vigentes o presupuestos aprobados que sirvieron de base para el control de importes facturados.

- Examinar si el Legajo de Pago se prepara en el departamento Cuentas a Pagar, y asegurar que en todos los casos dicho legajo constituya la documentación de respaldo para la emisión de la Orden de Pago. Verificar que el departamento Cuentas a Pagar sea el responsable de cotejar los elementos de datos contenidos en los siguientes instrumentos:
 1. Facturas de proveedores con Órdenes de Compra referidas a: razón social del proveedor, tipo de producto, calidad, cantidad, precios, condiciones, plazos. Cerciorarse que las facturas de proveedores sean siempre ejemplares originales a causa de evitar posibles pagos duplicados.
 2. Facturas de proveedores con Informes de Recepción en relación con: tipo de producto, cantidad y calidad.
 3. Órdenes de compra con Informes de Control de Calidad. Verificar si el departamento cuentas a pagar tiene conocimiento de todos los casos en que se debe controlar y documentar la calidad de los productos adquiridos antes de su pago.
- Verificar la manera en que los proveedores efectúan sus entregas parciales. Corroborar cómo quedan registradas estas formas de operaciones.
- Verificar si las órdenes de pago que se emiten llevan la firma del responsable de cuentas por pagar y si ésta corresponde a las firmas autorizadas por nivel, de manera que se deje constancia del cumplimiento de la ejecución de todos los controles y revisiones de la documentación de respaldo que integra el legajo de pago
- Verificar si el Departamento Cuentas por Pagar efectúa la revisión de cálculos aritméticos contenidos en la factura del proveedor, tales cantidades por precio, suma de importes parciales e impuestos.
- Verificar si el Departamento de Cuentas por Pagar realiza la revisión de los requisitos fiscales para identificar facturas apócrifas.
- Verificar si el Departamento Cuentas por Pagar, luego de emitir una Orden de Pago, deja constancia de esa circunstancia sobre la documentación de respaldo, a efectos de evitar que se repita la operación de pago sobre la base de esa misma documentación.
- Analizar el método de archivo de facturas de proveedores a pagar a efectos de determinar la rapidez o demora en la ubicación de algún ejemplar. Analizar el tiempo

de demora entre el momento en que se recibe la factura del proveedor y el momento en que la misma se controla, a efectos de determinar la posibilidad de efectuar reclamos ante el proveedor, en caso de detectar discrepancias.

- Verificar que los fondos bancarios que se utilizan para efectuar pagos a proveedores, se mantengan separados de aquellos provenientes de cobranzas. Esto significa que no deben aplicarse cheques recibidos por cobranzas para transferirlos en pago a proveedores.
- Analizar si las normas de la empresa prevén que los cheques emitidos sean firmados, al menos, por dos funcionarios (uno de ellos del departamento Tesorería) para dar mayor seguridad a la transacción. Comprobar si la firma de estos funcionarios implica una revisión exhaustiva de la documentación (Legajo de Pago) que acompaña a la orden de pago y no que constituya una mera formalidad.
- Determinar si el diseño del sistema prevé la aplicación de un fondo fijo para atender los pagos que deban efectuarse en efectivo, en razón de lo reducido de su importe o del tipo de compra o servicio. Verificar, en este caso, si existe una clara definición del importe, el cual puede operarse a través de este mecanismo o por un tipo de operación compatible con el mismo.
- Examinar el tratamiento operativo y contable que se aplica en caso de pago a cuenta o anticipo a proveedores (en estos casos no existe un legajo de pago como respaldo de la emisión de la orden de pago). Controlar si estos pagos se efectúan siempre conforme a especificaciones y condiciones contempladas en las respectivas órdenes de compra. Examinar la imputación contable asignada a estas operaciones y los mecanismos que se aplican para mantener bajo control el saldo de la cuenta que refleja tales desembolsos. Analizar si existe definido un tiempo máximo de permanencia de partidas de saldo deudor en cuentas de proveedores.
- Analizar el procedimiento que prevé el diseño del sistema con relación de devoluciones de productos a proveedores. Comprobar el mecanismo de compatibilidad entre el material devuelto (cantidad y valor) y el contenido registrado en las correspondientes notas de crédito).

3.3.3.4. Controles específicos del procesamiento electrónico de información

- Mantener separadas por razones de control interno, las funciones que generan la transacción (emisión de la Orden de Compra) preparación de la documentación y de los elementos de datos (Cuentas a Pagar).
- Verificar que el diseño del sistema de Liquidación y Pago a Proveedores haya previsto incluir técnicas de verificación con respecto a los datos de entrada considerados críticos, tales como: código de proveedor, código de producto, cantidad, precio. Si el sistema ha previsto utilizar dígitos de control para asegurar la corrección de códigos numéricos, asegurar también que los equipos de captura de datos dispongan de mecanismos que verifiquen automáticamente estos números durante las funciones de entrada. Un buen diseño del sistema debe prever un buen diseño de los formularios que se utilizan: el ordenamiento de los datos y su ubicación en el formulario deben guardar relación con el orden en que ingresarán en el procesamiento. Un ordenamiento lógico para el ingreso de datos en un proceso de emisión de Órdenes de Pago puede ser: número único de Orden de Pago (debe ser generado automáticamente por el mismo sistema); código de proveedor (razón social, dirección registro federal de contribuyente, base de IVA); número de orden de compra; fecha de emisión; fecha de vencimiento del pago; condiciones de pago; concepto o servicio que se paga; descuentos por pronto pago; importe abonar; número de cheque y código de banco (estos últimos datos únicamente si el sistema hace posible su conocimiento en el momento del proceso, y por último, Cuenta contable. El proceso debe controlar que exista una revisión de numeración de emisión de comprobantes para evitar repetición de números, o bien, interrupción de una serie consecutiva por omisión de algunos de sus números. Por ejemplo, sería grave que el sistema emitiera Órdenes de pago sin respetar estrictamente la secuencia numérica ininterrumpida. Las transacciones que integran el sistema deben efectuarse respetando la secuencia natural de la corrida de programas. Por ejemplo, la actualización del archivo maestro de proveedores debe preceder a otras operaciones que utilizan información (actualizada) de ese archivo. El diseño del sistema debe prever conservar, a lo largo del proceso de la transacción, la identificación del documento fuente, a modo de antecedente o pista de auditoría. Por ejemplo, en la emisión de una Orden de Pago a proveedores, como parte de los datos a

considerar para su procesamiento, debe incluirse el número de Orden de Compra que dio origen a esa transacción y la referencia del informe de Recepción.

- Revisar el contenido de la documentación del sistema a fin de comprobar si están especificados los requisitos a cumplir por los datos para su ingreso al sistema de Liquidación y Pago a Proveedores, y si existen instrucciones con respecto a los mecanismos de predicción de los datos rechazados por los filtros de entrada.
- Procurar la rotación periódica de los operadores encargados del ingreso de datos para la emisión de Órdenes de Pago a efectos de evitar que los mismos puedan aprovechar debilidades que se pueda haber detectado en los controles del sistema, poniendo en riesgo parte de los patrimonios de la empresa.
- Asegurar que el departamento Cuentas por Pagar efectúe un control fehaciente sobre el destino final de los pagos (que el destinatario real sea el beneficiarios de los mismos).
- Restringir el acceso a los dispositivos de entrada de datos, por ejemplo desde terminales, permitiendo así la incorporación de datos únicamente al personal autorizado. Se debe cumplir esta norma principalmente para el procesamiento de la documentación crítica, como la emisión de Órdenes de Pago.
- Asegurar que los documentos fuente, como por ejemplo, Informes de Recepción, Órdenes de Compra, Facturas de Proveedor, y todo otro comprobante que forme parte del legajo de pagos, provengan de áreas autorizadas para emitirlos, evitando que los datos sean sucesivas transcripciones que puedan dar origen a errores voluntarios o involuntarios. Comprobar que cada transacción, cuyos datos alimenten al procesamiento del sistema de Liquidación y Pago a Proveedores, contenga un código que identifique a la misma; por ejemplo; los datos pertenecientes a un registro de Órdenes de Pago debe incluir el código de identificación de esa transacción.
- Determinar qué mecanismos se deben aplicar a aquellos datos que intentan ingresar a un procesamiento vinculado al sistema de Liquidación y Pago a Proveedores y que son rechazados por los filtros del sistema. Revisar si esos datos ingresan a los procesos, luego de su corrección, desde su fuente. Verificar que los datos ingresen una única vez, de modo que se evite la repetición de su ingreso.
- Procurar que los datos de entrada se carguen en el lugar en que se originan. Por ejemplo, los datos para emisión de Órdenes de Pago deben ser monitoreados desde el

departamento Cuentas a Pagar, observando en todo el proceso el resguardo de los mecanismos de control interno.

- Asegurar que el sistema haya previsto los mecanismos para afrontar situaciones de emergencia, ante la imposibilidad técnica de ingresar datos por la vía normal. Verificar que existan instrucciones; verificar que el personal esté entrenado para evitar la interrupción del procesamiento de datos y poder, así, cumplir con las fechas de emisión de los documentos críticos (Órdenes de Pago, cheques).
- Revisar las tablas de autorización de acceso a las bases de datos referidas al sistema de Liquidación y Pago a Proveedores. Los usuarios podrán acceder únicamente a los tipos de transacciones para las cuales están autorizados. Por ejemplo, la emisión de Órdenes de Pago corresponde a usuarios del departamento Cuentas a Pagar. La utilización de los archivos de datos quedará restringida, y sólo podrán acceder a los mismos quienes necesiten hacerlo en razón de la función que deben cumplir. Por ejemplo, el acceso al archivo de Cuentas Corrientes a Pagar a Proveedores podrá ser autorizado en dos niveles: acceso a la consulta de su contenido y acceso con posibilidad de modificación a quienes estén autorizados (por emisión de Órdenes de Pago o por emisión de cheques). El acceso a los programas también estará restringido, y sólo será autorizado a quienes deben procesarlos. Las tablas también identificarán las terminales desde las cuales se podrá acceder a las bases de datos y a la porción de la base de datos que corresponde al sistema de aplicación.
- Verificar la manera en que se ejerce el control y mantenimiento del diccionario de datos del sistema de Liquidación y Pago a Proveedores, debido a que el sistema constituye un elemento importante para el suministro de pistas de auditoría de la base de datos ya que señala las relaciones programa-datos. Debe existir permanente coherencia entre la estructura de base de datos y el respectivo diccionario de datos: los cambios que se operen en la base de datos deben quedar reflejados en el diccionario de datos.
- Verificar que existan estándares y que se apliquen para el desarrollo del software de aplicación. Comprobar que los programas que integran el sistema de Liquidación y Pago a Proveedores hayan sido elaborados cumpliendo con los requisitos de una metodología reconocida.

3.4. Seguridad en los sistemas de bases de datos

El concepto de base de datos ha sido utilizado generalmente para describir la disponibilidad de un gran volumen de datos.

En su acepción más moderna de tecnología informática, la "base de datos" es descrita como un gran archivo de datos que se enlazan, interrelacionan y se controlan por medio de un software específico denominado DBMS (Data Base Management System).

En la práctica, este software, que actúa como controlador de programas de operación, establece una referencia cruzada, a fin de que, mediante el conocimiento de una clave de identificación común, un programa de aplicación pueda acceder a cualquier registro almacenado en la base de datos, independientemente del archivo en que se encuentre.

La aplicación de sistemas de bases de datos presenta ventajas indiscutibles con respecto a la gestión de datos a través de archivos convencionales, pero también trae aparejadas nuevas causas de riesgo.

Entre las ventajas, pueden citarse las siguientes:

1. Cada elemento de dato se ingresa y almacena una sola vez; por lo tanto, las necesidades de capacidad de almacenamiento pueden ser menores.
2. Al no existir redundancia de datos (éstos se registran una única vez), la información es consistente para toda la empresa, más allá del área que consulte el dato y del objetivo que se persiga con el mismo.
3. El proceso de actualización de los elementos de datos se efectúa una sola vez. Esto también ayuda a preservar la consistencia de la información.
4. Las aplicaciones pueden ser relativamente independientes de los datos, de manera que la programación no necesita conocer la estrategia física de los mismos. Esa estructura puede cambiarse o añadirse sin tener que modificarse todos los programas involucrados. Por lo tanto, se reduce el costo de mantenimiento.
5. Debido a que existe mayor verificación y control, es mayor la integridad de los datos.

6. Se obtiene una mejor definición en cuanto a responsabilidad y posesión de los datos (en algunos casos recaen en el administrador de la Base de Datos).

A pesar de las ventajas señaladas, las bases de datos presentan problemas que afectan la seguridad y el control en el procesamiento de la información (tema que interesará a los auditores de sistemas de información).

Algunas de las desventajas se analizan a continuación:

1. Al mantener almacenado en una base de datos centralizada un volumen importante de la información de la empresa, aumenta la vulnerabilidad de la misma. Las operaciones de la empresa pasan a depender en mayor medida de su base de datos (concentración de información), en vez de hacerlo de archivos aislados e independientes en los cuales la misma información podría encontrarse repetida varias veces.
2. Si no existiera la base de datos, un programa de aplicación podría acceder únicamente a la información almacenada en los archivos específicos involucrados en esa aplicación, pero el riesgo sobre acceso indebido sería menor. El sistema de base de datos cuenta con controles específicos sobre los archivos para impedir ataques a la información, pero sí permite (si no se le incorporan otros controles) el acceso ilimitado a cualquier archivo en cualquier momento.
3. La existencia de sistemas de bases de datos complica el desarrollo de archivos adecuados de respaldo con el propósito de recuperación. El medio en el que se mantiene la base de datos no permite un procedimiento fácil de respaldo. Las operaciones de respaldo son más costosas.
4. Por causa de la utilización del software de gestión de base de datos, la empresa requiere de otros programas, además de los que componen el sistema operativo. Estos nuevos programas también quedan sujetos a la posibilidad de que se produzcan nuevos tipos de violaciones por parte de usuarios y programadores.
5. Debido a que diferentes áreas de una organización pueden utilizar los mismos datos de la base, surge el problema de tener que definir qué usuario será el responsable de su mantenimiento y actualización (suele asignarse esa responsabilidad a la función del Administrador de Base de Datos).

6. El DBMS se sitúa entre el sistema operativo y el programa de aplicación. Éste añade un paso más de trabajo previo que requiere tiempo de ejecución y una mayor ocupación del área de memoria. O sea que se presenta un problema de lentitud de respuesta que puede afectar la capacidad productiva de la computadora. Los registros requeridos por una aplicación específica pueden encontrarse físicamente ubicados en zonas muy distantes dentro de los archivos. No obstante, frente al avance de la tecnología, las actuales velocidades de procesamiento pueden llegar a relativizar este problema.
7. Pueden presentarse situaciones de operación en las que se generen errores que surjan de dos intentos simultáneos de acceso a la base de datos.

3.4.1. Definición de ERP

Definimos el ERP (Enterprise Resource Planning) como un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, para la gestión de información que, de una forma estructurada, satisface la demanda de las necesidades de la gestión empresarial. Se trata de un programa de Software integrado que permite a las empresas evaluar, controlar y gestionar más fácilmente su negocio en todos los ámbitos. Los sistemas ERP se caracterizan por su gran capacidad de adaptación a Bases de Datos, de modularidad, de integración de la información, de universalidad, de estandarización e interfaces con otros tipos de programas. Son sistemas abiertos y multiplataforma.

El software de tipo ERP es un sistema de gestión empresarial diseñado para cubrir todas las exigencias de las áreas funcionales de la empresa, de forma que crea un flujo de trabajo para los distintos usuarios, permitiendo agilizar los diferentes tipos de trabajos, reduciendo en tiempo real las tareas repetitivas y permitiendo además el aumento de comunicación entre todas las áreas que integran la empresa.

Es importante entender que cuando se plantea la adquisición de un ERP se requieren parametrizaciones previas para que funcione de una forma óptima.

3.4.2. Características y componentes de un ERP.

El sistema ERP se compone de un conjunto de módulos que permite a las empresas automatizar e integrar las diferentes operaciones que se realizan en las distintas áreas (contabilidad, finanzas, producción, recursos humanos, ventas, compras, almacenes, etc.). Este tipo de programas se caracterizan por su facilidad de modularidad, integración de los procesos, capacidad de información, universalidad, facilidad de consulta, estandarización e interfaces con otras aplicaciones. El ERP tiene como uno de sus objetivos principales, satisfacer las diferentes necesidades de información de la empresa para conseguir que los distintos responsables puedan tomar decisiones y controlar el cumplimiento de objetivos, pero también hay que considerar que la decisión de implantar un ERP es estratégica para la empresa; por lo tanto debe tenerse la capacidad de asumir los cambios y recursos a emplear en la implantación.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas; para ello es necesario que éstas tengan optimizados e integrados todos los flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas.

Las empresas necesitan disponer de un sistema automatizado o programa compuesto de diferentes módulos, que les permita gestionar toda su actividad administrativa y de gestión operativa.

Un ERP puede estar compuesto por un determinado número de módulos que se pueden clasificar en tres tipos:

1. Módulos básicos: suelen ser aquéllos que se deben comprar en forma ineludible porque son necesarios para que funcione el ERP y el resto de módulos que se puedan añadir.
2. Módulos adicionales: estos son los que se seleccionan porque existen necesidades concretas de la empresa, y se complementan con los módulos básicos.
3. Módulos confeccionados a la medida: se trata de los diseñados específicamente para resolver las necesidades de una empresa concreta o para un área en específico.

Los sistemas de tipo ERP, para que lo sean deben cumplir, al menos con la mayoría de las siguientes características.

- a) Su misión específica será la de procesar las transacciones que se producen en todos los departamentos de la empresa, que constituyen las operaciones habituales de la actividad.
- b) Tiene un papel clave en la medición de los resultados de la empresa.
- c) La obtención de informes permite a la dirección evaluar la actuación de la organización en función de los planes previstos.
- d) Realizar seguimiento, medir e informar de la evolución de los acontecimientos sucedidos en la empresa u organización.
- e) Dar soporte a las funciones básicas del negocio o actividad.
- f) Si se producen cambios significativos en los procesos y en las necesidades de información de la empresa, el sistema debe dar respuesta.
- g) Debe permitir recoger la información de diferentes ubicaciones, procesarla y ofrecerla a los distintos departamentos y usuarios.
- h) El software de tipo ERP pretende solucionar la gestión integral de todas las áreas de la empresa que lo necesiten.
- i) Debe ofrecer una alta adaptabilidad a la situación particular de cada empresa. En algunos casos, incluso se ofrece al usuario final la utilización del código fuente, pudiendo con ello realizar las modificaciones y adaptaciones a medida de cada empresa, aunque esta opción también presenta mayores costos y riesgos.
- j) Los ERP también deben tener alta capacidad y facilidad para ser utilizados por diferentes usuarios de distintas áreas funcionales.
- k) Debe soportar el sistema de información y le dé todo el apoyo necesario para que éste funcione y sea eficaz.
- l) El sistema tipo ERP deberá basarse en una única base de datos que permita la integridad, consistencia e integración de los mismos, permitiendo disponer de los diferentes módulos interconectados y actualizados.

CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGOS MÁS COMUNES DE SOBREPAGOS EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1. Concepto y clasificación de los riesgos.

Cuando en un proceso existe la posibilidad de que haya una alteración respecto a los resultados (objetivos), se debe entender que existe un riesgo. Así el riesgo se puede entender como: “La variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un periodo determinado”.

En ocasiones eliminar los riesgos es una tarea incansable e incluso interminable, por eso es preferible pensar en cómo mitigarlos, aprender de las situaciones para encontrar las áreas u operaciones vulnerables del negocio.

Los riesgos se clasifican de la siguiente forma:

Categoría	Descripción	Ejemplo (s)
Externos	Riesgos que provienen de las condiciones del entorno y sobre los que, normalmente, no puede influir la organización.	Cambios en la economía / los mercados. Cambios en el entorno competitivo. Cambios normativos / legislativos.
Internos	Riesgos que provienen de las decisiones tomadas por la corporación y del empleo de recursos internos y externos.	Falta de ética de los empleados. Procedimientos inadecuados o nulos. Falta de planificación con respecto a los sistemas, vulnerabilidad de los mismos.
Inherentes	Riesgos que existen por el simple hecho de dedicarse a una determinada actividad comercial y que suelen ser independientes del rubro o la organización.	Reconocimiento / corte de transacciones de venta dentro del ciclo de ingresos. Riesgo general de fraude en las áreas de Compras / Cuentas por Pagar.
Residual	Son los riesgos que se admiten ya que su control requiere un costo mayor.	Sobrepagos. Mermas.

4.2. Origen y entendimiento del riesgo en la operación de pagos.

Las empresas con grandes volúmenes de compras y gran diversidad de proveeduría, continuamente tienen dificultad para detectar aquellas transacciones que por algún motivo se pagaron erróneamente, es decir el riesgo residual de la operación de pagos.

Cuando se realizan actividades con un gran número de proveedores, llevan inherente ciertas características como: numerosos y diversos esquemas de descuentos, fluctuación de moneda cambiaria, cambios constantes en precios, diversas condiciones comerciales, y si a esto le sumamos alguna variable como: rotación de personal involucrado directamente en una actividad clave, migración de sistemas de información, reestructuración de aplicaciones automatizadas y/o fusiones o adquisiciones. Una luz amarilla se prende advirtiéndonos de posibles sobrepagos.

Las organizaciones procesan y pagan una inmensa cantidad de facturas de manera correcta, sin embargo una mínima parte que no puede ser controlada se convierte en un riesgo de sobrepago que está latente y es una realidad. Los factores que hacen posible esto son: descuentos no aprovechados o aprovechados parcialmente, constantes cambios de precios en los materiales o productos, pagos duplicados, notas de crédito no descontadas, etc. Cuando son analizadas y cuantificadas dichas desviaciones, representan montos importantes de recursos financieros que provocaron en su momento reducción en las utilidades y en los flujos de efectivo.

Los problemas comunes a los que se enfrentan las empresas y dan origen a las desviaciones son:

- Crecimiento acelerado de las transacciones de las empresas
- Fusiones / Adquisiciones / Fragmentaciones
- Centralización / Descentralizaciones
- Actualización o migración de Sistemas
- Presión sometida al personal del departamento de cuentas por pagar
- Recursos limitados para desarrollar auditorías
- Compras y Cuentas por Pagar con una comunicación deficiente.

- Rotación de personal clave
- Etc.

4.3. Compras.

Aunque un sobrepago es resultado de una incorrecta aplicación de un desembolso, el área de Compras es un factor importante dentro del proceso de pagos. Su responsabilidad es hacer cumplir las condiciones establecidas con proveedores, de no hacerlo será motivo suficiente para afectar directa o indirectamente el valor correcto de los bienes recibidos.

4.3.1. Cambio de Precio.

Una de las actividades de los compradores es cubrir los requerimientos de producción que tiene que ver con los materiales, esto implica el cotizar oportunamente y elegir que proveedor cubre las necesidades de abastecimiento. Si estamos hablando de un distribuidor, el comprador debe adquirir ya sea en firme o en consignación los productos para la venta.

En cualquiera de los casos anteriores, cuando ya un proveedor es recurrente, en ocasiones sucede que la confianza rompe con los procedimientos de control establecidos por la gerencia. Las cotizaciones se hacen por teléfono, correo electrónico o son acordados en una junta de trabajo y no quedan establecidas en un formato oficial para la organización o en un documento formal como por ejemplo, una carta membretada del proveedor. Esto retoma importancia al momento de fijar la fecha en la cual se hará efectivo el cambio de precio.

Es muy común que una vez que se acordó el precio, exista una discrepancia entre la fecha que debió empezar la vigencia y la fecha en que se hizo efectivo.

Pasos para hacer un cambio de precios.

- El proveedor presenta un aviso de cambio de precios.
- El comprador lo acepta.
- El comprador entrega el formato de cambio de precios al responsable de alimentar el sistema.

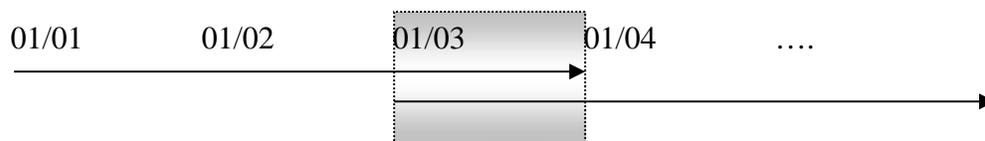
- El responsable de capturar el cambio de precio deja activo el sistema para reconocer el nuevo precio.
- El precio se hace efectivo al generarse una nueva orden de compra.

Los errores más comunes dentro de este proceso son:

- Respuesta tardía de un cambio de precios en el sistema.
- Error en capturar el importe del precio.
- Aplicación del cambio de precio a otro material o producto diferente al que el proveedor informó.

Los factores de riesgo cuando hablamos de una disminución en el precio, son los sistemas y su configuración para hacer efectivo el cambio. Los ERP por lo general están diseñados para que el cambio de precio afecte a la siguiente orden de compra que se genere, pero si existe una orden abierta que se seguirá surtiendo, significa que el sistema no aplicará el nuevo precio a la mercancía entregada posterior a la fecha efectiva y si la factura tampoco ha respetado el nuevo precio, el pago de la misma será incorrecto. Lo que significa que dejarán de obtener el beneficio del nuevo precio. El siguiente ejemplo explica este supuesto.

OC	602	OC	603
Material	A002	Material	A002
Precio Anterior	\$1,500.-	Precio Nuevo	\$1,200.-
Fecha Efectiva	01/01/09	Fecha Efectiva	01/03/09



Las líneas representan el tiempo de surtido de las Órdenes de Compra. La primera corresponde a la 602 y la segunda a la 603. El cuadro identifica cuando el material A002 es recibido y valuado al precio de \$1,500.- y siguiendo el aviso del proveedor, el precio debió ser \$1,200.-. Esta situación es conocida como mercancía en tránsito.

Los sistemas que determinan el valor a pagar realizan una operación conocida como “Three Way Match”, esto significa tres maneras de hacer el cotejo. Para el tema de precios se usan tres variables para realizar esta función:

- Precio de Orden de Compra
- Precio al momento de Recibir los bienes
- Precio facturado

El sistema debe determinar el valor menor para que Cuentas por Pagar conozca el importe del pasivo.

4.3.2. Descuento Comercial

El descuento comercial es aquel que está implícito en el precio y que es acordado para aplicarse en forma indefinida. Este tipo de descuentos son muy comunes para distribuidores de producto terminado como lo son: tiendas departamentales, autoservicios, abarroteros, farmacias y todos aquellos que vendan a menudeo o mayoreo los productos que comercializan.

El proveedor otorga el descuento como una preferencia por tener el producto catalogado, esto quiere decir que es una compra recurrente.

Un ejemplo es: 10% de descuento en la línea de desodorantes.

El factor de riesgo aquí es la incorporación de nuevos productos que se cargan al sistema y no se activa el descuento correspondiente.

Por lo regular este descuento no es facturado debido a que el proveedor otorga diferentes porcentajes entre sus clientes y no siempre los sistemas de ventas están configurados para aplicar las condiciones particulares a cada uno de ellos.

4.3.3. Descuento por volumen de compras (Rebate)

El descuento denominado “Rebate”, es establecido por el proveedor desde el inicio de un ejercicio o periodo y es otorgado al final del mismo. Consiste en un porcentaje de descuento

pagadero vía Nota de Crédito por alcanzar una meta de compra para un periodo determinado. Por lo regular estos son de un mes, un trimestre, un semestre o un año.

Las condiciones de un Rebate se basan en dos variables:

- Cantidades (Volumen de piezas o unidades compradas)
- Importes (Importe total de las compras realizadas)

Por ejemplo: Si se cumple o se supera la meta en compra de 1'000,000 de piezas del 01/01/2008 al 31/12/2008, se otorga un 2% pagadero vía nota de crédito del valor de la compra.

Los factores de riesgo que afectan la aplicación de un rebate son:

- Cuando el descuento es acordado por un comprador que antes de terminar el periodo deja su puesto que es retomado por un comprador que desconoce el acuerdo con el proveedor (Rotación de personal).
- El cálculo sea hecho por el representante de ventas del proveedor y el comprador no lo valide.
- La nota de crédito es recibida por el comprador quien no informa a Cuentas por Pagar para realizar el descuento a la cuenta del proveedor.

El importe de una nota de crédito por el concepto de Rebate, suele ser de importe considerable, por lo que impactan a los flujos de efectivo.

4.3.4. Descuento por volumen de compras (Rappel)

El descuento denominado “Rappel”, es establecido por el proveedor desde el inicio de un ejercicio o periodo y es otorgado al final del mismo. Consiste en un esquema de porcentajes de descuento pagadero vía Nota de Crédito por alcanzar o superar un rango de meta de compra para un periodo determinado que incluso puede ser comparativo con el mismo periodo anterior. Por lo regular éstos son de un mes, un trimestre, un semestre o un año.

Un ejemplo de un esquema de Rappel es el siguiente:

Límite inferior	Límite superior	Descuento alcanzado
200,000 unidades	250,000 unidades	2%
250,001	En adelante	3%

Las condiciones de un Rappel se basan en dos variables:

- Cantidades (Volumen de piezas o unidades compradas)
- Importes (Importe total de las compras realizadas)

Los factores de riesgo que afectan la aplicación de un Rappel son:

- Cuando el descuento es acordado por un comprador que antes de terminar el periodo deja su puesto que es retomado por un comprador que desconoce el acuerdo con el proveedor (Rotación de personal).
- El cálculo sea hecho por el representante de ventas del proveedor y el comprador no lo valide.
- La nota de crédito es recibida por el comprador quien no informa a Cuentas por Pagar para realizar el descuento en la cuenta del proveedor.

4.3.5. Penalizaciones

Las penalizaciones son cláusulas establecidas en los contratos para surtir órdenes de compra.

Suelen ser por dos razones:

- Por entregas incompletas (cantidad ordenada vs cantidad recibida)
- Por entregas extemporáneas (después de la fecha esperada de entrega)

De común acuerdo y con la participación de Logística y Producción, se acuerdan las condiciones a cumplirse y las sanciones que se aplicarán de no hacerlo.

Por ejemplo:

- El nivel de entrega debe ser del mínimo 95% y menor al 105% de lo contrario se aplicará un 5% de penalización sobre el valor de la orden de compra al 100%.

- La mercancía entregada después de la fecha esperada tendrá una penalización del 20%.

Los factores de riesgo en la aplicación de penalizaciones son:

- No se establece el método de pago por parte del proveedor.
- Cuentas por Pagar desconoce estas condiciones.
- El comprador no calcula el importe de las penalizaciones.
- No hay seguimiento para hacer cumplir las cláusulas.

4.4. Cuentas por Pagar.

En el proceso de pago, los factores de riesgo son más simples. La tecnología, los procedimientos y la gente son tres elementos que interactúan para llevar a cabo la actividad de Cuentas por Pagar. Sin embargo al fallar uno de los elementos, será razón suficiente para que la transacción esté en posibilidad de ser un sobrepago.

4.4.1. Pago duplicado.

Sólo en algunos casos, los sistemas están configurados para no permitir que un usuario ingrese un mismo número de factura asignado al mismo número de proveedor, a esto se le llama “regla de validación”, además puede ocurrir que no siempre es la misma área de Cuentas por Pagar la que captura la factura.

Los factores de riesgo que pueden dar origen a un pago duplicado son:

- El proveedor entrega remisión con informe de entrada y posteriormente envía la factura directamente a Cuentas por Pagar y ambos documentos son capturados como distintos.
- La persona que captura el número de factura lo hace de forma incorrecta, el proveedor cuando ve su desglose de pago informa a Cuentas por Pagar que su factura (con el número correcto), no ha sido pagada. El usuario de pagos verifica y constata que esa factura no está en el sistema y solicita una copia para ingresarla y pagarla.
- El usuario captura por error una segunda vez la factura, el sistema envía un mensaje de error y no permite ingresar ese número, el usuario opta por agregar un cero, un guión, o algún otro carácter para que el sistema acepte el nuevo registro.

- El usuario asigna una factura de un proveedor a otro, el primero informa que no ha sido pagada su factura, el usuario constata este hecho y le pide una copia del documento, lo captura y lo vuelve a pagar.

4.4.2. Anticipos.

El anticipo es el pago otorgado por adelantado al proveedor, en ocasiones es usado para garantizar una compra pero también para que el agente aduanal cubra gastos por cuenta de la empresa. El punto crítico de un anticipo es que al inicio no es amparado con una factura, por lo que el usuario de Cuentas por Pagar debe estar atento para no pagar una factura que corresponda a un anticipo.

Los factores de riesgo en la operación de Anticipos son:

- El anticipo no es comprobado en el tiempo estipulado. Perdiendo financiamiento.
- La factura de comprobación es pagada al 100% sin considerar su anticipo correspondiente.
- El importe de la factura no cubre el 100% del anticipo, quedando saldo a favor del otorgante y que éste no gestione la diferencia.

4.4.3. Nota de crédito.

La nota de crédito es el documento que el proveedor otorga por diversas razones como puede ser: diferencia en precio, diferencia en cantidad, devolución, descuento por rebate, etc. Su aplicación deduce la cuenta por pagar, por lo tanto al no hacerlo resulta perder un beneficio. Es muy común que el proveedor tenga en su sistema de Cuentas por Cobrar notas de crédito como partidas abiertas y el cliente no esté enterado.

Los factores de riesgo en la aplicación de notas de crédito son:

- El usuario de Cuentas por Pagar captura una nota de crédito como si fuera una factura, produciendo un pago en lugar de una deducción.
- La aplicación de una nota de crédito no se haga de forma inmediata sino que se aplique el mismo plazo que una factura.

- Las notas de crédito no son descontadas porque el proveedor las entrega a usuarios de otras áreas, con quien tiene contacto, y ellos no las dirigen a Cuentas por Pagar.
- El proveedor genera la Nota de crédito pero nunca la envía.

4.4.4. Descuento por pronto pago o descuento financiero.

El descuento por pronto pago es otorgado por el proveedor para que una factura sea pagada de manera anticipada a su vencimiento.

Este tipo de descuentos son establecidos como cláusula en el contrato de inicio de operaciones, sin embargo es común que la condición esté dentro del cuerpo de la factura.

Los factores de riesgo en la aplicación del descuento por pronto pago son:

- Las condiciones del descuento por pronto pago no son cargadas al sistema.
- Las notas de crédito, por su naturaleza son de efecto inmediato, son aplicadas incluyendo el descuento del pronto pago, es decir disminuyendo el importe neto de la deducción.

4.4.5. Tipo de cambio.

El tipo de cambio es el importe que representa el valor de la moneda nacional en comparación con alguna extranjera, es el resultado de la fluctuación cambiaria. Es muy común que las empresas tengan operación ya sea con proveedores nacionales que facturen en moneda extranjera, sin embargo los pagos se realicen en moneda nacional.

Para efectos de aplicación, el tipo de cambio debe pagarse de acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal de la Federación en su artículo veinte, tercer párrafo.

Para determinar las contribuciones y sus accesorios se considerará el tipo de cambio a que se haya adquirido la moneda extranjera de que se trate y no habiendo adquisición, se estará al tipo de cambio que el Banco de México publique en el Diario Oficial de la Federación el día anterior a aquél en que se causen las contribuciones. Los días en que el Banco de México no publique dicho tipo de cambio se aplicará el último tipo de cambio publicado con anterioridad al día en que se causen las contribuciones

Los factores de riesgo en la aplicación de tipo de cambio son:

- Registro inadecuado del tipo de cambio vigente en el sistema que es usado para calcular el pago en moneda nacional de facturas en moneda extranjera.
- Factura en moneda nacional registrada como moneda extranjera.

4.5. Área de recibo (Entrada y salida de materiales)

En el área de recibo de materiales están presentes factores de riesgo que son provocados por la falta de capacitación del personal, la rotación, la falta de apego a los procedimientos, debilidades en el sistema de recibo y falta de comunicación entre áreas como: Cuentas por Pagar, Calidad y Compras.

4.5.1. Faltante de material facturado.

En la actividad de recibo de materiales tiene entre sus obligaciones, la revisión visual y superficial de lo que se recibe y hacer el cotejo con las cantidades en la factura o remisión. Esto debe hacerse a nivel Item, es decir por cada línea de la orden de compra. Una vez que confirma lo que está ingresando debe dar de alta el inventario.

Al haber diferencia en cantidades, el personal de recepción debe imprimir el informe de recibo y anexarlo a la factura que enviarán a Cuentas por Pagar, para que sea considerado al momento del pago.

Los factores de riesgo en la actividad de recibo de material son:

- Al existir diferencia en cantidad recibida y cantidad facturada, el encargado de recepción no anexa el informe de recibo y por lo tanto Cuentas por Pagar procesa el pago de factura al 100%.
- Cuando el proveedor está enterado del faltante que facturó, habiéndose hecho o no el pago, no envía la nota de crédito para su ajuste.

4.5.2. Rechazos o devoluciones.

Un rechazo sucede cuando al inspeccionar el material no cuenta con las características solicitadas, el encargado de recibir la mercancía no la acepta y no le da entrada al inventario.

Una devolución sucede cuando una vez ingresado el material queda sujeto a revisión por calidad, quienes al hacer el estudio determinan que es inadecuado, los materiales son devueltos al proveedor.

Los factores de riesgo en la actividad de rechazos y devoluciones son:

- Cuando el encargado de recepción registra la entrada un material rechazado y es considerado para pago.
- El informe de recibo avisa a Cuentas por Pagar de un rechazo y no es solicitada la nota de crédito, por lo tanto es pagada la factura al 100%.
- Cuando el área de Calidad informa de un material inadecuado para que sea devuelto al proveedor, la factura de donde proviene el material ya venció y fue pagada, el almacén devuelve el material pero nadie se hace responsable de solicitar la nota de crédito.
- Cuando sí es solicitada la nota de crédito al proveedor y éste la envía directamente al área de recibo, el encargado al no saber que debe enviarla a Cuentas por Pagar la archiva en su soporte de la mercancía que devolvió.

CAPÍTULO 5. FUNDAMENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE PAGO A PROVEEDORES.

La auditoría de pago a proveedores es una revisión especial de tipo operacional, por tanto debe apegarse a las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

5.1. Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían en propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente. Sin embargo, el cumplimiento de las *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las *Normas* es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como éste debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las *Normas* están constituidas por las Normas sobre Atributos (las Series 1000), las Normas sobre Desempeño (las Series 2000).

Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general.

5.1.1. Normas sobre Atributos.

1000 – Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las *Normas*, y estar aprobados por el Consejo.

1000.A1 – La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.

1000.C1 – La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

1100 – Independencia y Objetividad

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

1110 – Independencia de la Organización

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

1110.A1 – La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

1120 – Objetividad Individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.

1130 – Impedimentos a la Independencia u Objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1130.A1 – Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

1130.A2 – Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna.

1130.C1 – Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

1130.C2 – Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con servicios de consultoría que les hayan sido propuestos, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

1200 – Pericia y Debido Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

1210 – Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1210.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

1210.A2 – El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

1210.C1 – El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

1220 – Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

1220.A1 - El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.
- La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

1220.A2 - El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

1220.C1 – El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo.

- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.
- El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

1230 – Desarrollo Profesional Continuado

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

1300 – Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. El programa debe estar diseñado para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas* y el *Código de Ética*.

1310 – Evaluaciones del Programa de Calidad

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

1311 – Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

- Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna.
- Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las *Normas*.

1312 – Evaluaciones Externas

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

1320 – Reporte sobre el Programa de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

1330 – Utilización de “Realizado de Acuerdo con las Normas”

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas*.

1340 – Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las *Normas* y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del *Código de Ética*, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total. Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

5.1.2. Normas sobre Desempeño.

2000 – Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

2010 – Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010.A1 - El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

2010.C1 – El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

2020 – Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

2030 – Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

2040 – Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

2050 – Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

2060 – Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de

riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

2100 – Naturaleza del Trabajo

La actividad de auditoría interna evalúa y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno.

2110 – Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

2110.A1 - La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

2110.A2 – La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información Financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2110.C1 – Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2110.C2 – Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2120 – Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2120.A1 - Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2120.A2 – Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

2120.A3 – Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

2120.A4 – Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

2120.C1 – Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y deben estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

2120.C2 – Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2130 – Gobierno

La actividad de auditoría interna debe contribuir al proceso de gobierno de la organización mediante la evaluación y mejora del proceso por el cual (1) se establecen y comunican metas y valores, (2) se supervisa el cumplimiento de las metas, (3) se asegura la responsabilidad, y (4) se preservan los valores.

2130.A1 – Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para asegurar su consistencia con los valores de la organización.

2130.C1 – Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

2200 – Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben desarrollar y registrar un plan para cada trabajo.

2201 – Consideraciones sobre Planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

2201.C1 – Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

2210 – Objetivos del Trabajo

Los objetivos del trabajo deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.

2210.A1 – Durante la planificación del trabajo, el auditor interno debe identificar y evaluar los riesgos relevantes de la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de la evaluación de riesgos.

2210.A2 - El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

2210.C1 – Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

2220 – Alcance del Trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

2220.A1 - El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

2220.C1 – Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

2230 – Asignación de Recursos para el Trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

2240 – Programa de Trabajo

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados.

2240.A1 - Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad al comienzo del trabajo y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

2240.C1 – Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.

2300 – Desempeño del Trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

2310 – Identificación de la Información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

2320 – Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

2330 – Registro de la Información

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

2330.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la dirección superior o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.

2330.A2 - El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.

2330.C1 – El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

2340 – Supervisión del Trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

2400 – Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo oportunamente.

2410 – Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

2410.A1 - La comunicación final de resultados debe incluir, si corresponde, la opinión general del auditor interno.

2410.A2 – En las comunicaciones del trabajo se debe reconocer cuando se observa un desempeño satisfactorio.

2410.C1 – Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

2420 – Calidad de la Comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

2421 - Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las personas que recibieron la comunicación original.

2430 – Declaración de Incumplimiento con las *Normas*

Cuando el incumplimiento con las *Normas* afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

- Las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente
- Las razones del incumplimiento, y
- El impacto del incumplimiento en la tarea.

2440 – Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las personas apropiadas.

2440.A1 - El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las personas que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

2440.C1 – El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

2440.C2 – Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

2500 – Supervisión del Progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

2500.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

2500.C1 – La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

2600 - Aceptación de los Riesgos por la Dirección

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que es inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

Glosario

Actividad de Auditoría Interna – Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Añadir / Agregar Valor – Las organizaciones existen para crear valor o beneficio para sus propietarios, demás partes interesadas, y clientes. Este concepto les otorga propósito a su

existencia. El valor se genera por el desarrollo de productos y servicios, y mediante el uso de recursos de la organización para promocionarlos. En el proceso de recoger información para comprender y evaluar el riesgo, los auditores internos desarrollan análisis significativos de las operaciones y oportunidades de mejora que pueden ser extremadamente beneficiosos para sus organizaciones. Esta valiosa información puede darse en forma de consulta, asesoramiento, comunicaciones escritas, o mediante otros productos, los cuales deben ser adecuadamente comunicados al personal de dirección u operativo apropiado.

Código de Ética– El propósito del *Código de Ética* de The Institute of Internal Auditors (IIA) es el de promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre los riesgos, los controles y el gobierno. El *Código de Ética* se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna.

Conflicto de Intereses – Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidad de manera objetiva.

Consejo (Consejo de Administración / Consejo Directivo / Junta Directiva / Directorio) – Bajo el término “Consejo” se incluye el consejo de administración, los comités de auditoría que dependen del mismo, los responsables de organismos o cuerpos legislativos a quienes reportan los auditores internos, los consejos de gobierno o miembros de la dirección de instituciones no lucrativas, y cualquier otro órgano de gobierno designado de las organizaciones.

Control – 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 establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Control Adecuado - Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

Cumplimiento – Se refiere a la capacidad de asegurar razonablemente el cumplimiento y adhesión a las políticas de la organización, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos.

Entorno / Ambiente de Control – Se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos.
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura de la organización.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Estatuto (Charter) – El Estatuto (charter) de la actividad de auditoría interna es un documento formal escrito que define el objetivo, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna. El Estatuto debe (a) establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, (b) autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos, y (c) definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

Fraude. Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Impedimentos - Los impedimentos a la objetividad individual y a la independencia de la organización pueden incluir limitaciones de recursos (fondos), conflicto de intereses, limitaciones de alcance, y restricciones al acceso a los registros, al personal y a las propiedades.

Director Ejecutivo de Auditoría – La máxima posición responsable de las actividades de auditoría interna *dentro* de la organización. En una actividad tradicional de auditoría interna, esta posición sería la de director de auditoría interna. En el caso de que las actividades de auditoría interna se obtengan de proveedores externos de servicios, el director ejecutivo de auditoría es la persona responsable de: supervisar el contrato de servicios, asegurar la calidad general de estas actividades, reportar a la dirección superior y al Consejo respecto de las actividades de auditoría interna, y efectuar el seguimiento de los resultados del trabajo. El término también incluye títulos como el de Auditor General, Jefe de Auditoría Interna, e Interventor.

Objetividad - Es una actitud mental independiente, que exige que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

Objetivos del Trabajo - Declaraciones generales establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo.

Procesos de Control - Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Procesos de Gobierno / Procesos de Dirección. Se refieren a los procedimientos utilizados por los representantes de los propietarios de la organización (accionistas, etc.) para proveer vigilancia sobre los procesos de riesgo y control administrados por la dirección.

Programa de Trabajo - Un documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante un trabajo, diseñado para cumplir con el plan del trabajo.

Proveedor / Suministrador de Servicios Externo - Se refiere a una persona o empresa, independiente de la organización, que tiene especiales conocimientos, técnicas, o experiencia en una disciplina en particular. Entre los proveedores de servicios externos se incluyen, entre otros: actuarios, contables, tasadores, expertos en medio ambiente, investigadores de fraude, abogados, ingenieros, geólogos, expertos en seguridad, estadísticos, expertos en tecnología informática, los auditores externos de la organización, y otras organizaciones de auditoría. Un proveedor de servicios externo puede ser contratado por el Consejo, la alta dirección, o el director ejecutivo de auditoría.

Riesgo - Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

Servicios de Aseguramiento – Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de “due diligence”.

Servicios de consultoría – Son las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidas a añadir valor y a mejorar las operaciones de una organización. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación, el diseño de procesos, y el entrenamiento.

Trabajo – Una específica asignación de auditoría interna, tarea o actividad de revisión, tal como auditoría interna, revisión de Autoevaluación de Control, examen de fraude, o consultoría. Un trabajo puede comprender múltiples tareas o actividades concebidas para alcanzar un grupo específico de objetivos relacionados.

5.2. Fundamento relativo a la conservación de información documental.

La auditoría de pago a proveedores requiere para su ejecución, información documental que debe estar disponible por parte de la organización donde se aplicará.

Por información documental se considera:

1. Facturas y Remisiones
2. Notas de crédito y cargo
3. Cheques
4. Estados de cuenta
5. Pedimentos de importación
6. Cartas de porte
7. Correspondencia de proveedores a el área de compras
 - a. Cotizaciones
 - b. Avisos de cambio de precios
 - c. Contratos de servicio y/o compra
 - d. Tarifarios
 - e. Correos electrónicos (como soporte de condiciones comerciales)
 - f. Otros documentos relativos o de afectación precios y o descuentos
8. Órdenes de compra
9. Informes de recepción de material
10. Informes de Calidad para devolución a proveedor
11. Además de todos aquellos formatos y documentos que la organización utilice para su relación comercial con proveedores.

La conservación de estos documentos debe ser en original con la opción a digitalización de imagen, las leyes y los artículos siguientes hacen referencia a la conservación de la información.

Código Fiscal de la Federación

Título segundo. De los derechos y obligaciones de los contribuyentes

Artículo 30, tercer párrafo:

La documentación a que se refiere el párrafo anterior de este artículo y la contabilidad, deberán conservarse durante un plazo de cinco años, contado a partir de la fecha en la que se presentaron o debieron haberse presentado las declaraciones con ellas relacionadas. Tratándose de la contabilidad y de la documentación correspondiente a actos cuyos efectos fiscales se prolonguen en el tiempo, el plazo de referencia comenzará a computarse a partir del día en el que se presente la declaración fiscal del último ejercicio en que se hayan producido dichos efectos.

Los documentos con firma electrónica avanzada o sello digital, deberán conservarse de conformidad con las reglas de carácter general que al efecto emita el Servicio de Administración Tributaria.

Código de Comercio

Título segundo. De las obligaciones comunes de todos los que profesan el comercio.

Artículo 16.- Todos los comerciantes, por el hecho de serlo, están obligados.

I.- A la publicación, por medio de la prensa, de la calidad mercantil; con sus circunstancias esenciales, y en su oportunidad, de las modificaciones que se adopten;

II.- A la inscripción en el Registro público de comercio, de los documentos cuyo tenor y autenticidad deben hacerse notorios;

III.- A mantener un sistema de Contabilidad conforme al artículo 33.

IV.- A la conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante.

Capítulo IV. De la correspondencia

Artículo 47.- Los comerciantes están obligados a conservar debidamente archivadas las cartas, telegramas y otros documentos que reciban en relación con sus negocios o giro, así como copias de las que expidan.

Artículo 48.- Tratándose de las copias de las cartas, telegramas y otros documentos que los comerciantes expidan, así como de los que reciban que no estén incluidos en el artículo siguiente, el archivo podrá integrarse con copias obtenidas por cualquier medio: mecánico, fotográfico o electrónico, que permita su reproducción posterior íntegra y su consulta o compulsión en caso necesario.

Artículo 49.- Los comerciantes están obligados a conservar por un plazo mínimo de diez años los originales de aquellas cartas, telegramas, mensajes de datos o cualesquiera otros documentos en que se consignent contratos, convenios o compromisos que den nacimiento a derechos y obligaciones.

Para efectos de la conservación o presentación de originales, en el caso de mensajes de datos, se requerirá que la información se haya mantenido íntegra e inalterada a partir del momento en que se generó por primera vez en su forma definitiva y sea accesible para su ulterior consulta. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial emitirá la Norma Oficial Mexicana que establezca los requisitos que deberán observarse para la conservación de mensajes de datos.

Artículo 50.- Los tribunales pueden decretar de oficio, o a instancia de parte legítima, que se presenten en juicio las cartas que tengan relación con el asunto del litigio, así como que se compulsen de las respectivas copias las que se hayan escrito por los litigantes, fijándose de antemano, con precisión, por la parte que las solicite, las que hayan de ser copiadas o reproducidas.

5.3. Fundamento relativo a la aplicación contable para la recuperación de recursos financieros.

Fundamentos aplicables para la contabilidad de los proveedores quienes otorgan notas de crédito por operaciones de adeudo de ejercicios anteriores.

Ley del ISR

Capítulo II. De las deducciones

Artículo 25. Los contribuyentes podrán efectuar las deducciones siguientes:

- I.** Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan en el ejercicio.
- II.** El costo de lo vendido.
- III.** Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones.
- IV.** Las inversiones.
- V.** Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, fuerza mayor o por enajenación de bienes distintos a los que se refiere la fracción II de este artículo.
- VI.** Las cuotas a cargo de los patrones pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social, incluidas las previstas en la Ley del Seguro de Desempleo.
- VII.** Los intereses devengados a cargo en el ejercicio, sin ajuste alguno. En el caso de los intereses moratorios, a partir del cuarto mes se deducirán únicamente los efectivamente pagados. Para estos efectos, se considera que los pagos por intereses moratorios que se realicen con posterioridad al tercer mes siguiente a aquél en el que se incurrió en mora cubren, en primer término, los intereses moratorios devengados en los tres meses siguientes a aquél en el que se incurrió en mora, hasta que el monto pagado exceda al monto de los intereses oratorios devengados deducidos correspondientes al último periodo citado.
- VIII.** El ajuste anual por inflación que resulte deducible en los términos del artículo 44 de esta Ley.
- IX.** Los anticipos y los rendimientos que paguen las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que entreguen las sociedades y asociaciones civiles a sus miembros, cuando los distribuyan en los términos de la fracción II del artículo 94 de esta Ley

Reglamento de la Ley del ISR

Artículo 26. Tratándose de devoluciones, descuentos o bonificaciones que se efectúen con posterioridad al segundo mes del cierre del ejercicio en el cual se acumuló el ingreso o se efectuó la deducción por adquisiciones, los contribuyentes podrán:

I. Restar para los efectos de la fracción I del artículo 29 de la Ley, el total de las devoluciones, descuentos o bonificaciones, de los ingresos acumulados en el ejercicio en el que se efectúen, en lugar de hacerlo en el ejercicio en el que se acumuló el ingreso del cual derivan.

II. Restar para los efectos de la fracción II del artículo 29 de la Ley, el total de las devoluciones, descuentos o bonificaciones referidas a sus adquisiciones, de las deducciones autorizadas del ejercicio en que aquéllas se lleven a cabo, en lugar de hacerlo en el ejercicio en que se efectuó la deducción de la cual derivan. La opción prevista en esta fracción, sólo se podrá ejercer cuando:

a) El monto de las devoluciones, descuentos o bonificaciones, en caso de aplicarse en el ejercicio en que se efectuó la adquisición, no modifique en más de un 10% el coeficiente de utilidad determinado en los términos del artículo 14 de la Ley, que se esté utilizando para calcular los pagos provisionales del ejercicio en que se efectúe la devolución, el descuento o bonificación, o

b) El monto de las devoluciones, descuentos o bonificaciones que se efectúen, de aplicarse en el ejercicio en que se realizaron las adquisiciones, no tenga como consecuencia determinar utilidad fiscal en lugar de la pérdida fiscal determinada.

En el caso de descuentos o bonificaciones que se otorguen al contribuyente por pronto pago o por alcanzar volúmenes de compra previamente fijados por el proveedor, se podrá ejercer la opción, no obstante que no se realicen los supuestos previstos en los incisos a) y b) que anteceden

Fundamentos aplicables para la contabilidad de la organización que percibe un ingreso por recuperación de recursos financieros de operaciones en ejercicios anteriores.

Ley del ISR

Capítulo I. De los ingresos

Artículo 18. Para los efectos de este Título, se consideran ingresos acumulables, además de los señalados en otros artículos de esta Ley, los siguientes:

V. Los pagos que se perciban por recuperación de un crédito deducido por incobrable.

CAPÍTULO 6. DESCRIPCIÓN DE LA AUDITORÍA DE PAGO A PROVEEDORES

6.1 Antecedentes en México

1991. Primera auditoría de una empresa de autoservicio desarrollada en México.

2000. Inicia la primera auditoría de recuperación en México para la Industria Manufacturera y Prestadores de Servicios con un software específico para este sector.

2002. México ya cuenta con 3 firmas especializadas ofreciendo el servicio:

1. PRGX
2. GALOSI
3. ERA

2003. Las auditorías llegan a una madurez y con un mercado que ya conoce el concepto, amplían la gama de conocimientos e implementan nuevas herramientas de auditorías diseñadas especialmente para el mercado mexicano.

2005, Ernst & Young México (Mancera), inicia el servicio de Recuperación y lo integra a su línea de servicios de Consultoría.

2006, Price Water House Coopers, integra esta auditoría de la misma forma en su línea de servicios de Riesgos de Negocios.

Las grandes firmas de Contadores Públicos, han visto a la Auditoría de Pagos como un servicio eficiente, rentable y necesario para las grandes empresas que buscan mitigar su riesgo y recuperar un recurso financiero vital como lo es el dinero.

6.2. Concepto

La Auditoría de Pago a Proveedores es el análisis sistemático y transaccional aplicado al historial de pagos de las cuentas compensadas, identificando aquellas partidas erogadas de manera incorrecta, las cuales son documentadas, cuantificadas y recuperadas, además de hacer las recomendaciones necesarias para reducir el riesgo de un sobrepago futuro.

6.3. Objetivo de la auditoría

Hacer una revisión minuciosa al 100% de los archivos históricos de pago a proveedores de forma sistemática, transaccional y analítica, con el fin de identificar diferencias y cuantificadas en términos monetarios, a través de manejo masivo de datos, tecnología y metodología.

Determinar posibles debilidades de control en el proceso, con el fin de ofrecer planes de acción que permitan identificar oportunidades de reducción de costos y métodos para fortalecer el control interno.

6.3. Alcance

El alcance de una auditoría se basa en el período de revisión que por su naturaleza es retroactivo, es decir la revisión se hace sobre el historial de pagos dejando por lo menos 30 días naturales libres como tiempo razonable para que un proveedor se ponga en contacto con la empresa e informe de un sobrepago.

Lo recomendable es revisar 2 años atrás y determinar si se incluye o no operaciones con intercompañías, porque los hallazgos no tiene efecto de recuperación sino sólo de clasificación.

6.4 Procedimiento de una auditoría

Preparación de una auditoría

Fases de la auditoría



- Definición del alcance
- Extracción de información electrónica del ERP.
Pruebas e inicio de procesamiento
- Fecha de inicio.

- Fin de Procesamiento de información.
- Reportes estadísticos.
- Reunión inicial con áreas involucradas: alcance, dudas, etc.,
- Procedimientos de operación: plan de trabajo, revisión, identificación y validación con documentación fuente, cuantificación y recuperaciones, a través de metodologías y sistemas de información,
- Reuniones de avance, etc.

- Observaciones y recomendaciones,
- Retroalimentación,
- Alcances y logros,
- Reunión final,

Procedimiento

1. Análisis del entorno

- Situación de la organización, particularmente cualquier problema que la compañía haya enfrentado que pueda brindar pistas de reclamaciones. Por ejemplo la migración de un ERP a otro, una adquisición o fusión con otra sociedad.
- Expectativas para la auditoría, es decir, línea de tiempo, áreas que se van a auditar y presupuesto esperado de las recuperaciones.

2. Consideraciones generales por la dirección de Finanzas.

- Consideraciones especiales que deben observar los auditores al momento de llevar a cabo una auditoría.

- Planificación de la auditoría
 - Establecer una fecha de inicio y estimar la fecha en que la auditoría se finalizará.
 - Realizar el calendario para la auditoría.
3. Establecer la forma en que la organización desea que se manejen las reclamaciones de sobrepago a los proveedores, incluyendo:
- Cómo enviar las reclamaciones.
 - Cuántas copias de reclamaciones enviar.
 - Qué reclamaciones se deben aprobar antes de su envío (todas ellas, las primeras, las de cierto tipo, las realizadas por sobre cierto monto de dinero, etc.).
 - Qué tipo de hoja de presentación de reclamaciones o documento de deducción se utilizará
 - Qué números especiales de control en la cuenta por pagar, si corresponde, se utilizarán.
4. Extraer la información sobre los siguientes temas relacionados con la auditoría:
- Procedimientos contables (por ejemplo, quién aprueba las facturas, qué procedimientos de control existen orientados a evitar los sobrepagos, etc.).
 - Ubicación de la información sobre transacciones (archivos del comprador, órdenes de compra, etc.). Hacer los arreglos para que se obtengan los documentos y se recopilen los medios electrónicos. Disponga que se guarde una copia en algún medio magnético del historial de pagos y cualquier información electrónica disponible.
 - Tipo de información disponible y cómo se encuentra dispuesta. Si es posible, revise los documentos con el fin determinar dónde se ubican los distintos tipos de información y la forma en que está dispuesta. Determine si es necesario clasificar los documentos (Facturas, cheques, notas de crédito, etc.).
5. Establecer la forma en que se registra el pago de las reclamaciones.
6. Trabajar en conjunto con el departamento de Sistemas de Información para que se procesen todos los medios electrónicos (por ejemplo, órdenes de compra, recibos, historial de pagos, fletes, EDI) en forma adecuada. Esto incluye la revisión y aprobación de estadísticas y cifras control proporcionados por el Departamento de Sistemas de Información.

7. Recopile información a partir de los archivos del comprador.
8. Hacer seguimientos que permitan asegurarse que se ha recopilado toda la documentación escrita como electrónica.
9. Si la auditoría es lo suficientemente grande, se debe planificar la forma de abordarla (por ejemplo, dividir la auditoría en proyectos). Notificar a los miembros del equipo de sus responsabilidades en la auditoría.
10. Comenzar la auditoría en la fecha dispuesta.

Tareas durante una auditoría

Procedimiento

Los siguientes pasos se completan a lo largo de la auditoría, aunque no necesariamente en el orden especificado. El líder de auditoría, o todos los auditores según se señale, deben completar estos pasos. El líder de auditoría debe revisar y evaluar en forma periódica el progreso de la auditoría a lo largo de ésta etapa del proceso. Los cambios y los ajustes se deben realizar al plan de la auditoría, según sea necesario.

El enfoque para organizar una auditoría y para identificar sobrepagos varía para las distintas industrias.

1. Si ya se ha auditado, mantener a la mano un listado de las reclamaciones³ de la auditoría anterior para tener referencias.
2. Utilizar el enfoque acordado para realizar la auditoría: Si la auditoría se ha desglosado en proyectos, trabajar en el o los proyectos asignados.
3. Revisar toda la información disponible con el fin de identificar las reclamaciones potenciales.
4. Investigar las reclamaciones potenciales. Comunicarse con el proveedor y/o con el comprador, si fuese necesario. Reunir la documentación soporte para las reclamaciones verificadas. Si corresponde, hay que generar un calendario para las reclamaciones.
5. Revisar el paquete final de reclamaciones.

³ Una reclamación es un hallazgo de un sobrepago que ha sido presentado al proveedor involucrado para su recuperación.

6. Resumir e informar el monto en dinero de las reclamaciones presentadas en la semana.
8. Mantener notas de auditoría a fin de informar de cualquier cosa inusual o que se salga de lo que descubre usualmente en la auditoría.
9. Realizar reuniones de trabajo constantes con todos los auditores a fin de discutir el progreso de la auditoría o de cualquier tema sobresaliente de ella. Determinar la regularidad de las reuniones dependiendo del tamaño de la auditoría y de su equipo.
10. Revisar y evaluar las reclamaciones junto con la generación de ingresos durante el curso de la auditoría a fin de determinar si se requiere de ajustes o de cambios en el plan de auditoría.

Envío de reclamaciones

Procedimiento

1. Copiar, digitalizar o imprimir la documentación soporte para la reclamación.
2. Analizar la reclamación con el jefe de auditoría.
3. Elaborar una hoja de presentación de la reclamación con los datos generales del hallazgo y la documentación soporte para que sea revisada y aprobada por el líder de auditoría.
4. Enviar copia de la reclamación al proveedor e informar al departamento de Cuentas por Pagar. Si es necesario, enviar por correo electrónico la copia directamente al proveedor.
5. Archivar una copia de la reclamación.
6. Dar un tiempo razonable al proveedor para que revise la reclamación.

Tramitación de los cobros a proveedores (Recuperación del recurso financiero).

Procedimiento

1. Llamar al proveedor para obtener el nombre del contacto. Enviar una carta de cobranza a la persona de contacto del proveedor, incluyendo la hoja de presentación de la reclamación y la documentación soporte. Llame a la persona de contacto para realizar un seguimiento de la carta de cobranza.
2. Si la primera carta y/o llamada no tienen respuesta, enviar una segunda carta de cobranza.
 - Si no hay respuesta del proveedor a la segunda carta, continuar con los otros pasos del seguimiento.

- Si el proveedor envía un pago, presentar el cheque o nota de crédito al Departamento de Cuentas por Pagar, junto con la hoja de presentación de la reclamación y la documentación soporte. Realizar un seguimiento junto al Departamento de Cuentas por Pagar con el fin de asegurar que el cheque o la nota de crédito se registre adecuadamente como pago de una recuperación de auditoría.
3. Cuando un proveedor ya no tenga saldo en la cuenta por pagar, pedir al comprador que haga una compra más al proveedor por un monto suficiente como para cubrir la deducción.
 4. Si la reclamación es menor al saldo de la cuenta por pagar, solicitar la nota de crédito por el importe recuperado, como opción el proveedor puede dar un cheque a nombre de la organización beneficiada.

Preparación del informe final de auditoría

Procedimiento

1. Durante el curso de la auditoría, llevar una lista actualizada de todas las ideas o temas que puedan ser importantes para el informe final. Incentivar la participación y los aportes de todos los auditores.
2. Antes del cierre de la auditoría, preguntar a las áreas involucradas si existen tablas, sugerencias u otra información especial que deseen ver en el informe.
3. Al final de la auditoría, reúnanse con los auditores. Analice las siguientes áreas:
 - Todos los problemas o temas que hayan surgido durante la auditoría.
 - Cómo se llevó a cabo la auditoría (es decir, los procedimientos, la metodología).
 - Qué tipos de reclamaciones se encontraron y cómo puede evitar futuros hallazgos de los mismos conceptos.
 - Qué departamentos, divisiones, etc. se auditaron.
 - Qué medios electrónicos se utilizaron, incluyendo el ERP o sistemas alternos.
4. Diseñar el informe. Incluir las siguientes secciones:
 - Resumen ejecutivo
 - a. El monto en dinero total de todas las reclamaciones recuperadas.
 - b. El desglose de los tipos de reclamaciones.

- c. Los departamentos examinados en la auditoría aparte de Cuentas por Pagar (es decir, gastos, flete, tráfico y publicidad).
 - d. Los medios electrónicos empleados (ejemplo Analizadores de datos, hojas de cálculo, etc.) y su propósito (por ejemplo, buscar e investigar reclamaciones)
- Alcance de la auditoría
 1. El tipo y el año de la auditoría
 2. Los procedimientos y cada uno de sus pasos usados en la conducción de la auditoría
 - Las principales conclusiones de la auditoría (para cada categoría)
 1. El total del monto en dinero para la categoría y los totales por tipo de reclamación
 2. Las razones para los errores que causaron las reclamaciones
 3. Las recomendaciones sobre cómo evitar estos errores en el futuro
 4. La reclamación de ejemplo para cada tipo de ellas, con una descripción de lo que ocurrió en cada situación
 - Recomendación
 1. Resumir las recomendaciones hechas en las principales conclusiones de la auditoría.
 - Sugerencias para auditorías futuras
 1. La lista de las cosas que pueden brindar a la Auditoría de Pago a Proveedores para facilitar las futuras auditorías (por ejemplo, los datos electrónicos necesarios, los informes, etc.)
5. Programar la reunión con el área de finanzas a fin de revisar el informe. Verificar los hechos relacionados con los sistemas y con los procedimientos. Analizar todos los puntos y sugerencias que tengan para el informe.

Cierre de una auditoría

Procedimiento

1. Determinan la fecha en que la auditoría se debe cerrar.
2. Establecer la reunión final con Finanzas.
3. Completar todas las reclamaciones en las que se ha trabajado, incluyendo investigaciones, reuniones con el comprador, etc.
4. Enviar al líder de auditoría las notas de auditoría, las hojas informativas del proveedor recopiladas durante el curso de la auditoría y toda la información solicitada. Incluir todas las notas y la información agregada a la carpeta de auditoría para archivarlo.
5. Preparar el Informe final de auditoría.
6. Realizar la reunión final con Finanzas. Si es posible, incluya en la reunión al director financiero y al gerente de auditoría. Hacer lo siguiente:
 - Enviar el informe final de auditoría. Examine el informe en la reunión.
 - Analizar todas las recomendaciones.
 - Analizar los planes para la auditoría del año siguiente.
 - Establecer el procedimiento para cualquier contestación o reclamación de un proveedor posterior a la auditoría.

6.5 Metodología para la auditoría de pago a proveedores.

Diferencia en precio

Es la diferencia que resulta de comparar el precio pagado contra el precio pactado con el proveedor a través de: lista de precios, cotizaciones, negociaciones especiales relativas a precios en Órdenes de Compra.

Requisitos:

- Expediente físico del proveedor (Listas de precios con vigencia)
- Información a nivel artículo de factura (física o electrónica) correspondiente al periodo de revisión.
- Importe pagado para cada factura y o recibo. (sistema o por documento)

Metodología:

1. Identificar la vigencia del precio pactado.
2. Identificar las facturas de acuerdo a la vigencia de las listas de precios.
3. Establecer como fecha de vigencia la fecha de recepción de mercancía así como considerando la fecha de la orden de compra.
4. Detectar el importe pagado.
5. Hacer el recálculo de la factura para comparar el precio pactado contra el precio pagado.
6. Determinar si existe alguna diferencia.

Recomendación:

Considerar que los precios pueden variar dependiendo de la zona geográfica.

Deducciones no aplicadas (Descuento lineal)

Estos descuentos dependen de cada organización y su relación con cada proveedor, son frecuentemente usados en compañías de venta al detalle (Autoservicios) y en tiendas departamentales. Estos descuentos generalmente se aplican al momento del pago y su base de aplicación es siempre sobre el importe pagado de ahí que reciban el nombre de lineales. En algunos se pueden identificar en el sistema de Cuentas por Pagar con alguna clave o Posting Key (Clave de Operación o Clave Contable).

Pueden encontrarse bajo los rubros de:

- Confidencial por No Devolución: Es el descuento que otorga el proveedor para garantizar que no existan devoluciones. En ocasiones este descuento se negocia bajo condiciones específicas.
- Confidencial por Publicidad: Es el porcentaje que otorga el proveedor por concepto de publicidad institucional propia del cliente. Se entiende por ésta toda publicidad que el cliente maneja a nombre propio.
- Confidencial por Rappel: Es el porcentaje por volumen de compra alcanzado.
- Confidencial por Marca Propia: Es el descuento que otorgan aquellos proveedores con los que se manejan o maquilan las marcas propias.

Requisitos:

- Respaldo documentado de este tipo descuentos por proveedor. Esta información la proporciona el departamento de compras o el área de finanzas.
- Importe pagado para cada factura y o recibo. (sistema o por documento)

Metodología:

1. Verificar si es claro identificar los descuentos.
2. Verificar si estos descuentos no se encuentran incluidos en el pago.
3. Solicitar convenio de descuentos con proveedores.
4. Verificar si están siendo descontados, de lo contrario hacer el cálculo de los descuentos omitidos para identificar la diferencia.

Descuento comercial no aplicado

Son aquellos descuentos que el proveedor otorga de manera indefinida; esto puede ser variable según la línea de artículos, sección y/o centro de negocio. Estos también pueden variar si existen renegociaciones de las condiciones comerciales. Los podemos encontrar bajo los conceptos de: Descuentos Base, Descuentos de línea o Descuento Permanente.

Requisitos:

- Expediente físico del proveedor (convenio del proveedor.), documento físico que demuestre el monto o porcentaje del descuento comercial.
- Condiciones comerciales o descuentos de línea (Se refiere a los descuentos básicos).
- Información de Orden de Compra y/o factura (física o sistema) correspondiente al periodo en que aplica el descuento comercial.
- Importe pagado para cada factura y o recibo. (sistema o por documento).
- Lista de precios (opcional).

Metodología:

1. Identificar el monto del descuento comercial:
 - 1.1. Artículos promocionados

- 1.2. Porcentaje negociado
- 1.3. Vigencia de dicho descuento.
- 1.4. Cobertura (Alcance del descuento, puede ser por tienda, sección, centro de negocios, etc.)
2. Identificar los descuentos permanentes o de línea:
3. Identificar si estos descuentos varían de acuerdo a la línea de artículo (también llamadas secciones).
 - 3.1. Establecer como fecha de vigencia la fecha de recepción de mercancía así como considerando la fecha de la orden de compra.
4. Identificar las facturas en los periodos del descuento comercial.
 - 4.1. Verificar que el descuento haya sido aplicado.
 - 4.2. Recalcular el importe que se debió pagar
5. Detectar el importe pagado.
 - 5.1. Comparar el importe determinado el punto 4.2. vs el importe pagado
 - 5.2. Determinar la posible diferencia.
6. Verificar el precio facturado vs el precio de lista.
 - 6.1. Determinar que el precio facturado no incluya el porcentaje de descuento.

Descuento comercial otorgado a un porcentaje erróneo

Son aquellos descuentos que el proveedor otorga de manera indefinida; esto puede ser variable según la línea de artículos, sección y/o centro de negocio. Éstos también pueden variar si existen renegociaciones de las condiciones comerciales. Los podemos encontrar bajo los conceptos de: Descuentos Base, Descuentos de línea o Descuento Permanente.

Requisitos:

- Expediente físico del proveedor (convenio del proveedor.) Documento físico que demuestre el monto (%) del descuento comercial.
- Condiciones comerciales o descuentos de línea (Se refiere a los descuentos básicos)
- Información de Orden de Compra y/o factura (física o sistema) correspondiente al periodo en que aplica el descuento comercial.
- Importe pagado para cada factura y o recibo. (sistema o por documento)

- Lista de precios (opcional)

Metodología

1. Identificar el monto % del descuento comercial
 - 1.1. Artículos promocionados
 - 1.2. Porcentaje negociado
 - 1.3. Vigencia de dicho descuento.
 - 1.4. Cobertura (Alcance del descuento, puede ser por tienda, sección, centro de negocios, etc.)
2. Identificar los descuentos permanentes o de línea:
 - 2.1. Identificar si estos descuentos varían de acuerdo a la línea de artículo.
3. Establecer como fecha de vigencia la fecha de recepción de mercancía así como considerando la fecha de la orden de compra.
4. Identificar las facturas en los periodos del descuento comercial.
 - 4.1. Verificar que el descuento haya sido aplicado utilizando el porcentaje correctamente.
 - 4.2. Recalcular el importe que se debió pagar
5. Detectar el importe pagado.
 - 5.1. Comparamos el importe determinado el punto 4.2 vs el importe pagado
 - 5.2. Determinar la posible diferencia.
6. Verificar el precio facturado vs el precio de lista.
 - 6.1. Determinar que el precio facturado no incluya el porcentaje de descuento.

Descuento promocional

Tipos de promociones

Oferta

Descuento en porcentaje que se da para un artículo o grupo de artículos con una vigencia determinada. Al término de la vigencia el artículo(s) recupera su costo original; los soportes que se pueden encontrar son: Carta de proveedor, memo interno del cliente, pedido emitido por compras, e-mail del proveedor.

De temporada o Especial

La única diferencia entre la promoción de oferta y ésta es que se determina por periodos específicos que se incorporan de manera institucional.

Promoción en Precio

Este tipo de promociones se refleja directamente en el costo del artículo, por ejemplo: "Del 1° al 10 de mayo las rosas bajan de \$10.00 pesos con un 10% de promoción, pasa a \$9.00 pesos".

Requisitos:

- Expediente físico del proveedor (convenio del proveedor.) Documento físico que demuestre el descuento promocional.
- Condiciones comerciales o descuentos de línea (Se refiere a los descuentos básicos)
- Información de Orden de Compra y/o factura (física o sistema) correspondiente al período en que aplica la promoción a detalle.
- Importe pagado para cada factura y/o recibo. (sistema o por documento)
- Lista de precios (opcional)

Metodología

1. Identificar la promoción
 - 1.1. Artículos promocionados
 - 1.2. Porcentaje negociado
 - 1.3. Vigencia de la promoción o temporada especial
 - 1.4. Cobertura (Alcance de la promoción, puede ser por tienda, sección, centro de negocios, etc.)
2. Identificar los descuentos permanentes o de línea:
 - 2.1. Identificar si estos descuentos varían de acuerdo a la línea de artículo.
3. Establecer como fecha de vigencia la fecha de recepción de mercancía así como considerando la fecha de la orden de compra.
4. Identificar las facturas en los periodos de promoción que incluyan los artículos ofertados
 - 4.1. Verificar si el descuento está aplicado correctamente en porcentaje y vigencia.
 - 4.2. Recalcular el importe que se debió pagar
5. Detectar el importe pagado.

- 5.1. Comparamos el importe determinado el punto 4.2 vs el importe pagado
- 5.2. Determinar la posible diferencia.
6. Verificar el precio facturado vs el precio de lista.
 - 6.1. Determinar que el precio facturado no incluya el porcentaje de promoción y/o precio promocionado.

Faltante de mercancía facturada

Aquellos productos que se facturaron y se pagaron, pero que nunca se recibieron. Esto es común que se dé cuando el proceso de revisión de facturas no compara cada línea con las condiciones de la Orden de Compra, lo que ocasiona que si la factura en su valor total es menor que el valor de la mercancía valuada a precio de la Orden de Compra, entonces el sistema puede pagar al 100% la factura sin considerar que hubo producto que no se recibió.

Requisitos:

- Información a detalle de la factura (Física o en sistema)
- Información a detalle de recibo (Física o en sistema)
- Importe pagado para cada factura y o recibo. (sistema o por documento)

Metodología:

1. Comparar la cantidad facturada contra la recibida y los costos tanto de la factura como de la orden de Compra.
2. Hacer los cálculos con la información real recibida (Se puede usar los costos de la factura por ser menores) y verificar su pago.
3. Determinar la diferencia.

Partidas abiertas a favor. (Notas de crédito y sobrepagos)

Son las transacciones que los proveedores tienen en su cuenta por cobrar a favor de su cliente, éstas pueden ser por pago de más en el tipo de cambio, paga incorrecto de facturas, notas de crédito no aplicadas, etc. Es muy común que el proveedor está en espera de que su cliente le exija la devolución de esos saldos, si al cierre del ejercicio no sucede eso, los proveedores envían esos saldos a resultados como otros ingresos.

Requisitos:

- Base de datos de Proveedores (Vendor Master).
- Sumario de importes pagados por ejercicio a los proveedores.

Metodología

1. Con el reporte estadístico de sumario de proveedores y el Vendor Master, identificar los siguientes puntos para considerar la solicitud de estados de cuenta:

Proveedores con montos de operación mayor a 75,000 USD preferentemente.

- 1.1 Incluir únicamente proveedores activos.
- 1.2 Dar prioridad a proveedores productivos y sin olvidar a los de servicios más significativos.
- 1.3 Verificar los datos del Vendor Master. (Teléfono, Fax, Contacto, e-mail, etc)
- 1.4 Contactar al proveedor para identificar a la persona a quien se le solicitará el estado de cuenta.
- 1.5 Monitorear la respuesta y en su caso enviar avisos de recordatorio.
- 1.6 Verificar los movimientos a favor (Negativos en el estado de cuenta).

Pagos duplicados

Este tipo de reclamos se originan de errores de captura en los números de documentos, una doble corrida de pagos automática del sistema, aplicaciones manuales, cambios de número de proveedor, etc.

Requisitos:

- Historial de pagos de proveedores, número de contra recibo, numero de factura, fecha factura, importe pagado entre otros.
- Pólizas de cheque (Egresos).
- Verificar archivos de ajustes (físico o electrónico)

Metodología

1. Elaborar filtros, determinando diferentes criterios. (Estos ejemplos son enunciativos más NO limitativos).

- 1.1. Mismo proveedor, misma factura, mismo importe y misma fecha. Identifica la misma factura pagada 2 o más veces.
 - 1.2. Mismo proveedor, diferente Factura, mismo importe y misma fecha. Identifica un factura captura de forma distinta y es pagada 2 o más veces.
 - 1.3. Mismo proveedor, misma factura, mismo importe y distinta fecha. Identifica una factura captura en dos fechas distintas.
 - 1.4. Diferente proveedor, Misma factura, mismo importe, misma fecha. Identifica una factura pagada a 2 o más proveedores.
2. El resultado obtenido de estos filtros, debe ser validado contra la información contenida en los archivos físicos y considerar las correcciones y/o cancelaciones previas.

Penalización por incumplimiento en surtido de orden de compra

Esta penalización es muy común, las organizaciones buscan no tener desabasto en sus almacenes y tener niveles de inventario óptimos, esta penalización se aplica cuando una orden de compra o pedido no se entrega en su totalidad, el castigo puede ser por un importe fijo, un porcentaje del valor de la orden de compra, o el valor de la mercancía faltante.

Requisitos:

- Convenios donde especifique las condiciones de la penalización.
- Identificar la forma de pago de este rubro (Nota de crédito, cheque, etc.)
- Información de órdenes de compra, con los campos de cantidad ordenada, cantidad recibida y/o faltante de mercancía.

Metodología

1. Verificar las cantidades en la orden de compra
 - 1.1. Por cada orden de compra obtener la diferencia entre las cantidades ordenadas y las recibidas.
 - 1.2. Sumarizar por cantidad e importe las líneas por orden de compra no recibidas en su totalidad.
 - 1.3. Aplicar la cuota por penalización.

2. Identificar la forma de aplicación de este descuento en el sistema de Cuentas por Pagar y verificar que esté correcto el descuento.
3. Comparar nuestro cálculo contra lo descontado al proveedor.
4. Determinar las posibles diferencias.

Penalización por entrega extemporánea

Esta penalización es muy común, las organizaciones buscan ser cada vez más eficientes en sus tiempos ya sea de entrega para los resurtidos a tiendas (Nivel de Servicio) o para atender a producción según sea el tipo de empresa, esta penalización se aplica cuando una orden de compra o pedido se entrega de forma tardía o posterior a la fecha límite de entrega.

Requisitos:

- Historial de pagos de proveedores, número de contra recibo, numero de factura, fecha factura, importe pagado entre otros.
- Pólizas de cheque (Egresos).
- Verificar archivos de ajustes (físico o electrónico)

Metodología

1. Verificar las cantidades en la orden de compra
 - 1.1. Por cada orden de compra obtener la diferencia entre las cantidades ordenadas y las recibidas.
 - 1.2. Sumarizar por cantidad e importe las líneas por orden de compra no recibidas en su totalidad.
 - 1.3. Aplicar la cuota por penalización.
2. Identificar la forma de aplicación de este descuento en el sistema de Cuentas por Pagar y verificar que esté correcto el descuento.
3. Comparar nuestro cálculo contra lo descontado al proveedor.
4. Determinar las posibles diferencias.

Volumen de compras

Rebates

Volumen de compras, es un acuerdo entre el área de compras y los proveedores, el cual puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual. Su finalidad es lograr una meta en unidades compradas o en importe comprado.

Rappel

También es volumen de compras pero aquí si usan escalas para obtener un mejor descuento, entre más se compre mejor descuento se obtiene.

Plan de crecimiento

Esta variante tiene la característica que se compara un mismo periodo con respecto a uno o más años anteriores con el objetivo de lograr un crecimiento en las compras anuales.

Requisitos

- Convenios donde especifique las condiciones del pago por volumen de compra.
- Identificar la forma de pago de este rubro. (Nota de Crédito, Cheque, etc).
- Información de órdenes de compra, en algunos casos hasta Inventarios.
- Documentos que avalen la aplicación de este cargo.

Metodología

1. Órdenes de compra, información a detalle.
 - 1.1. Agrupar el costo total y cantidades compradas por periodo convenido (mes, trimestre, semestre, año).
 - 1.2. Verificar si se cumplió la meta y el porcentaje con que se sobrepaso.
2. Identificar la forma de aplicación de este descuento y aislar de la cuenta por pagar los importes identificados
3. Comparar el cálculo aplicando la tasa o importe fijo ganado contra los pagos hechos por el proveedor.

4. En caso de que no se cumplan las condiciones para alcanzar el rebate pactado con el proveedor se debe comparar las órdenes de compra contra las cantidades recibidas, esto con el fin de asegurar que el proveedor no haya enviado menos material del ordenado, es decir que sí ordenó las cantidades necesarias, para ese objetivo pero el proveedor incumplió en las entregas.
5. Determinar las posibles diferencias

CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

7.1 Caso práctico

Atención: La siguiente información contiene cifras reales pero los nombres de la organización y sus proveedores han sido cambiados para proteger su identidad.

La empresa Universal Products, S. A. de C. V. empresa trasnacional que tiene su matriz en Holanda, es una compañía que se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos de consumo en diferentes líneas como son:

- a) Salud y cuidado personal
- b) Alimentos
- c) Helados

Historia de la compañía Universal Products (Uniproducts).

Siglo XIX Si bien Uniproducts no se creó hasta 1930, las compañías que se unieron para fundar el negocio que conocemos hoy ya estaban bien establecidas mucho antes del comienzo del siglo XX.

Década de 1900 Las compañías fundadoras de Uniproducts fabricaban productos a base de aceites y grasas, principalmente jabón y margarina. A comienzos del siglo XX, su expansión casi supera el suministro de materias primas.

Década de 1910 Las duras condiciones económicas y la Primera Guerra Mundial trajeron dificultades para los negocios en todo el mundo, por lo que muchas empresas formaron asociaciones comerciales para proteger sus intereses compartidos.

Década de 1920 Con negocios que se expandían rápidamente, las empresas iniciaron negociaciones destinadas a impedir que otros produjeran el mismo tipo de productos. Llegan al acuerdo de fusionarse, y de esa manera se crea Uniproducts.

Década La primera década de Uniproducts no resultó fácil: dio comienzo con la Gran

- de 1930 Depresión y terminó con la Segunda Guerra Mundial. Pero si bien la empresa tuvo que racionalizar sus operaciones, también continuó diversificándose.
- Década de 1940 Las operaciones de Uniproducts en todo el mundo comienzan a fragmentarse, pero el negocio sigue expandiéndose dentro del mercado de alimentos y aumentando sus inversiones en investigación y desarrollo.
- Década de 1950 La empresa experimenta un auge cuando la nueva tecnología y la Comunidad Económica Europea trajeron mejores niveles de vida, mientras que se abrían nuevos mercados en las economías emergentes de todo el mundo.
- Década de 1960 A medida que se expande la economía mundial, Uniproducts también lo hace, desarrollando nuevos productos, ingresando en nuevos mercados y organizando un programa de adquisiciones muy ambicioso. En 1965 Inicia operaciones en México.
- Década de 1970 Las duras condiciones económicas y la alta inflación hacen que la década de 1970 sea difícil en el mundo en general, pero la situación es especialmente ardua en el sector de Productos de Consumo de Rotación Rápida (Fast Moving Consumer Goods –FMCG–), a medida que los grandes minoristas comienzan a mostrar su fuerza.
- Década de 1980 Uniproducts ya es una de las compañías más grandes del mundo, pero toma la decisión de concentrar su cartera y racionalizar sus negocios para centrarse en los productos y marcas principales.
- Década de 1990 La empresa se expande en Europa Central y Oriental y se concentra todavía más en menos categorías de productos, por lo que vende o retira las dos terceras partes de sus marcas.
- El Siglo XXI La década comienza con el lanzamiento del Camino al Crecimiento, un plan estratégico de cinco años, y en 2004 se enfoca todavía más en las necesidades de los consumidores del Siglo XXI, con su misión de Vitalidad.
- Hoy Crean, comercializan y distribuyen los productos que la gente elige para alimentar a sus familias y para mantenerse a sí misma y a sus hogares limpios y frescos.

A medida que evoluciona su manera de vivir y trabajar de la gente, también cambian las necesidades y gustos. En Uniproducts se pretende ayudar a la gente en su vida diaria. Por eso sigue desarrollando nuevos productos, mejorando marcas de probada calidad y promoviendo mejores y más eficientes modalidades de trabajo.

Tiene marcas que son populares en todo el mundo, además de productos regionales y variedades locales de productos con nombres famosos. Dicha diversidad es el resultado de dos de sus fortalezas clave:

- Raíces fuertes en cada mercado y conocimiento directo de las culturas locales.
- Experiencia corporativa de nivel global aplicada internacionalmente para servir a los consumidores en cualquier parte del mundo.

Se centra en el desempeño y la productividad, alienta a su gente a que desarrolle nuevas ideas y ponga en práctica nuevos enfoques. Además tiene un fuerte sentido de responsabilidad con respecto a las comunidades. No mide el éxito sólo en términos financieros sino que la forma en que son logrados los resultados también es importante. Trabaja mucho para manejar su negocio con integridad, respetando a sus empleados, los consumidores y el medio ambiente que nos rodea.

Uniproducts es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo. Cuenta con dos divisiones globales: Alimentos y Cuidado del Hogar & Personal.

Alimentos

- La adquisición de Bestfoods en 2000 les dio liderazgo en la categoría culinaria. Kornn ya es una marca más importante, con €2.3 billones en ventas en más de 100 países y una gama de productos que abarca sopas, caldos, salsas, fideos y comidas completas.
- Es el principal productor de alimentos congelados de Europa, bajo la marca Findus en Italia, Bird's Eye en el Reino Unido e Iglo en otros países del continente.
- Es líder en la categoría de margarinas y productos untables en la mayoría de los países europeos y en América del Norte, con marcas como Becel (Holanda), Flora (Reino Unido) y Take Control (Estados Unidos). Ha satisfecho la demanda de los

consumidores de alimentos saludables al lanzar pro.activ, producto unttable que contiene ingredientes que pueden ayudar a reducir los niveles de colesterol.

- Encabeza el mercado de aceite de oliva de marca, siendo Bernolli la marca más importante. Aprovecha la atracción que sienten los consumidores en la actualidad por la comida mediterránea, lanzamos salsas para pastas y aderezos Bernolli.
- Es el productor líder de helados del mundo, con marcas como Alvida y Wall's en Europa, y Beny & Jerremy's en América. Innovaciones como las nuevas presentaciones de Magnom y los multi-envases de Cornelio ha estimulado el crecimiento en este segmento.
- Es el vendedor más grande de té envasado, con sus marcas Linton y Brooke Bond.

Cuidado del hogar y personal

- Es líder en el mercado de cuidado del hogar en gran parte del mundo, segmento que abarca productos de limpieza e higiene.
- Muchos de sus productos de cuidado del hogar son los primeros en el mercado, incluyendo Cif, Comfort, Skip y Ala.
- En el mercado de cuidado personal, es líder global en productos para la limpieza de la piel, desodorantes y antitranspirantes.
- Sus marcas globales más importantes en el mercado de cuidado personal son Axel, Drove, Luxs, Pund's, Riezona y Seral.

Uniproducts pasaba en el 2009 por un proceso de transformación demandado por el mercado global donde enfrentó las siguientes problemáticas:

1. Migración de ERP
2. Alta rotación de personal clave en el proceso de compra al pago.
3. Implementación de outsourcig para el área de compras
4. Descentralización de áreas (Planta y Oficinas Regionales)
5. Implementación del Shared Service Center (Centro de servicios compartidos)
6. Crisis económica global
7. Disminución de liquidez

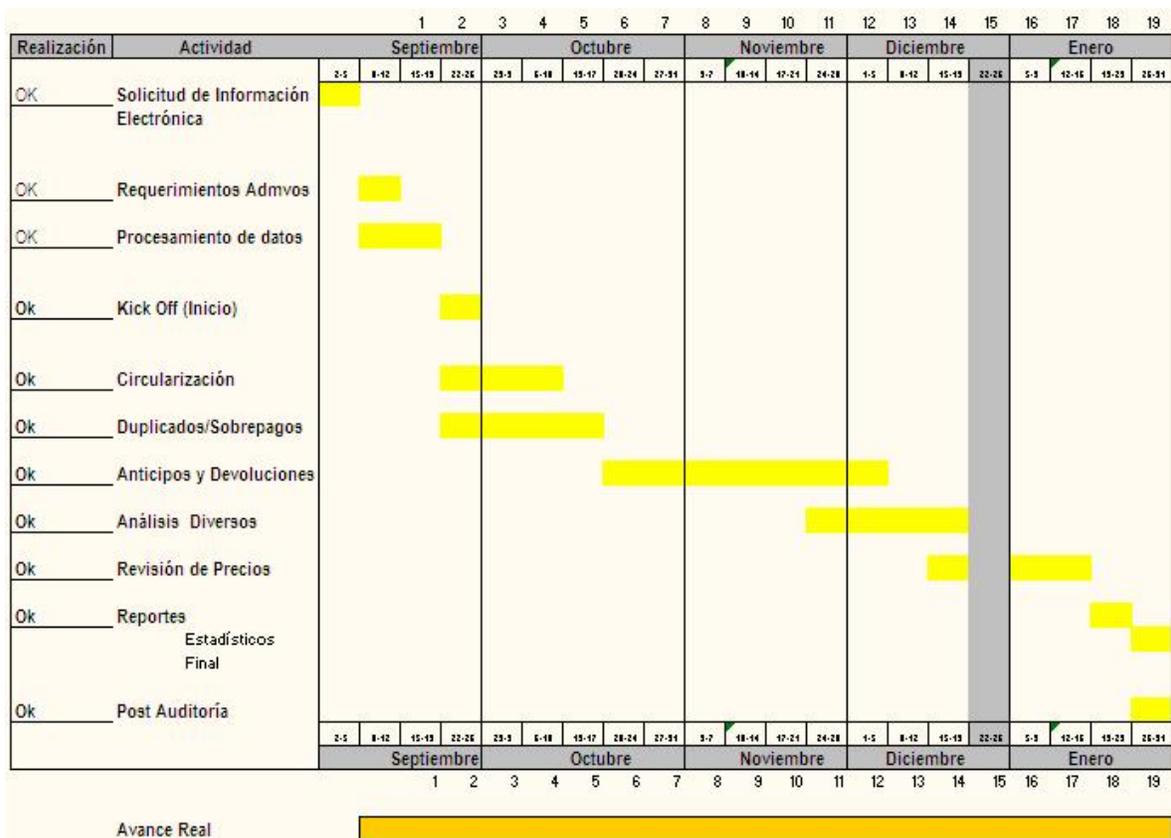
Dentro de las estrategias de negocio de Uniproducts estaba contemplada la recuperación de recursos financieros por lo que el CFO solicitó a una firma de servicios profesionales la revisión de los pagos hechos a proveedores con el fin de obtener beneficios traducidos en ingresos a corto plazo. El alcance del proyecto fue del ejercicio 2006, 2007 y 2008.

Uniproduct cuenta con SAP como su ERP.

El desarrollo de la auditoría es dividido en cuatro etapas:

1. Extracción de datos y documentos.
2. Análisis y procesamiento de datos.
3. Identificación de hallazgos y recuperación.
4. Reportes finales.

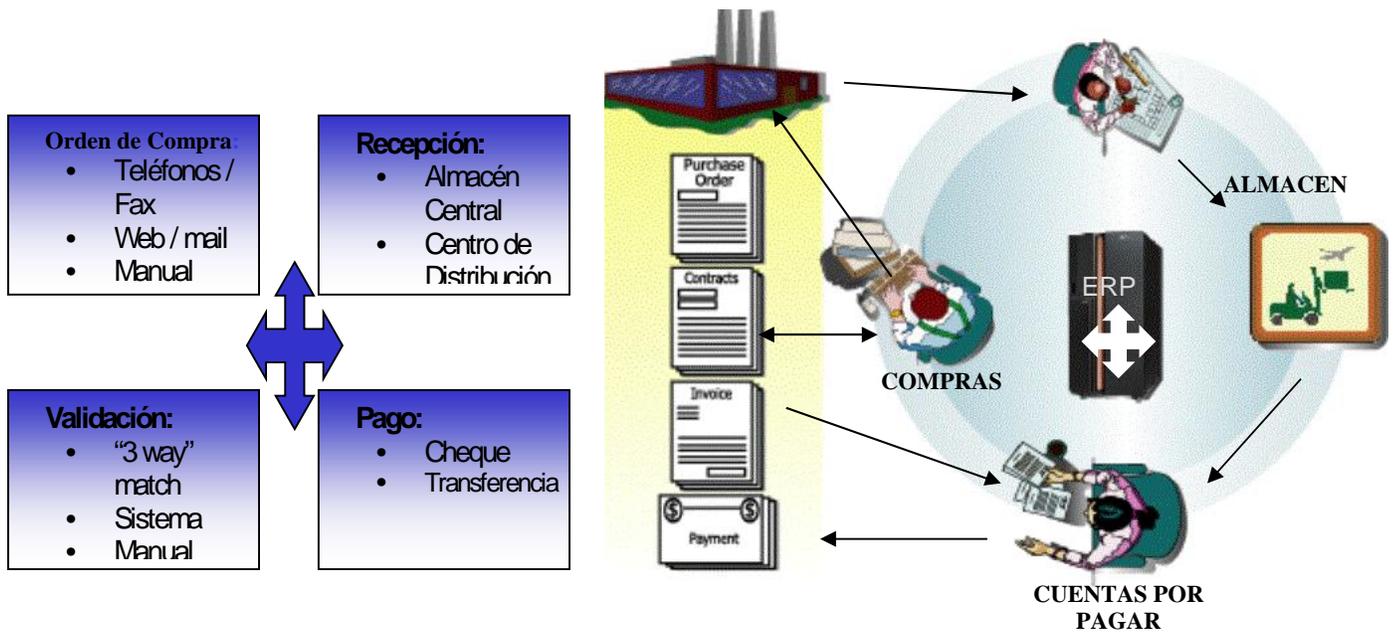
El plan de trabajo que se llevó a cabo fue el siguiente:



El proyecto de Auditoría de Pago a Proveedores fue iniciado en Septiembre del 2009 y concluido en enero del 2010.

La extracción de datos contempló:

- Detalle de las órdenes de compra
- Detalle de las entradas y salidas de mercancía
- Pasivo de facturas de proveedores (Cuenta por Pagar devengada)
- Liquidación y o compensación de facturas
- Cheques y/o Transferencias



A continuación se detallan los casos detectados, agrupados por concepto de recuperación y por proveedor:

1. Rebate.

Detectado mediante revisión de expedientes de compras y solicitud de estados de cuenta a proveedores. El auditor identificó en los expedientes de los compradores, que algunos proveedores contaban con condiciones especiales de compra para recibir un beneficio por concepto de Rebate y que en la cuenta por pagar no había notas de crédito por este concepto. Usando el maestro de proveedores que contiene datos generales como dirección y teléfono, se hizo contacto con el área de cuentas por cobrar del proveedor y solicitamos su estado de cuenta de las partidas pendientes que tenía en ese momento con Uniproducts, al revisar el reporte enviado por el ejecutivo se identificó que contaba con Notas de Crédito pendientes de ser descontadas por Uniproducts.

Observaciones

- Debilidad en el seguimiento en la obtención y descuento de notas de crédito por el concepto de Rebate.
- 18 notas de crédito no aplicadas por un importe de \$4,978,915.34
- 7 notas de crédito que el proveedor envió a Uniproducts con un importe acumulado de \$4,746,146.83 pero no fueron entregadas a Cuentas por Pagar.
- El área de compras es el responsable de solicitar el beneficio del Rebate con los proveedores que tengan acuerdos e informar a Cuentas por pagar de la existencia del beneficio para un mayor seguimiento.

Detalle de los casos:

A. APLA MÉXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
EA 3156	\$1,973,779.85	23/09/2008	Compras	Dic-07

El rebate corresponde al ejercicio de 2007, la nota de crédito fue emitida hasta el 23 de septiembre del 2008.

B. ENVASADOS DEL PACÍFICO, S. A.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 18088	\$155,660.47	27/12/2006	Compras	Jun-06
NC 18093	\$314,244.39	27/12/2006	Compras	Sep-06
NC 18735	\$212,954.80	25/05/2007	Compras	Dic-06

Los rebates corresponden al 1er, 2do. y 3er. Trimestre del año 2006, las notas fueron enviadas a un tercero, a quien le correspondía, entregarlas a Uniproducts.

C. INDUSTRIAS ROMER, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 508	\$134,286.08	19/10/2007	Cuentas por Pagar	16/10/2007
NC 510	\$398.48	29/10/2007	Cuentas por Pagar	19/10/2007
NC 511	\$3,425.85	29/10/2007	Cuentas por Pagar	19/10/2007
NC 512	\$28,796.00	29/10/2007	Cuentas por Pagar	19/10/2007
NC 525	\$4,203.25	14/07/2008	Cuentas por Pagar	16/10/2007
NC 526	\$2,213.75	14/07/2008	Cuentas por Pagar	19/10/2007
NC 527	\$572.70	14/07/2008	Cuentas por Pagar	22/11/2007
NC 528	\$161.00	14/07/2008	Cuentas por Pagar	19/12/2007
NC 529	\$6,755.75	14/07/2008	Cuentas por Pagar	20/12/2007
NC 530	\$418.60	14/07/2008	Cuentas por Pagar	Jul-08
NC 552	\$51,537.05	28/11/2008	Cuentas por Pagar	18/11/2008

El proveedor confirma en un correo que los documentos fueron enviados a cuentas por pagar, la nota de crédito no. 530 corresponde a una diferencia a favor de Uniproducts del 1er y 2do trimestre del año 2008, las demás notas son el resultado diferencia en cálculos.

D. MERCADEO & PROMOCIÓN, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 4240	\$88,046.15	20/08/2008	Compras	14/08/2008

Las notas de crédito del proveedor son entregadas al área de Marketing de Uniproducts, quienes administran la aplicación de notas de crédito a facturas de la misma marca o producto.

E. PLASTEK INDUSTRIES INTERNATIONAL INC

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
MEXREB07	\$1,930,012.38	12/02/2008		Dic-07

El proveedor no envió la nota de crédito y permanecía el saldo en sus partidas abiertas, Plastek esperaba que le aplicaran el cargo por el importe del documento. El rebate corresponde al ejercicio del 2007.

F. RMS RETAIL MARKET SERV, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 329	\$71,448.79	21/07/2008		Abr-08

El proveedor no envió la nota de crédito, el rebate corresponde al 1er trimestre de 2008.

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Rebate”.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Cadena de Suministro / Compras	Actividad	Falta de documentación soporte de acuerdos para rebate.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en un expediente del proveedor las negociaciones y acuerdos para el cálculo de rebates. 2. Los acuerdos o condiciones fijas para cada ejercicio deben ser heredadas al expediente vigente. 3. El comprador, que por motivos de rotación, tome la posición deberá dar seguimiento a los acuerdos de rebate.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Cadena de Suministro / Compras	Actividad	Deficiencia en la gestión de notas de crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el cálculo del volumen de compras de acuerdo a las condiciones convenidas con proveedores. 2. Recibir cálculo de las ventas del proveedor y acordar importe de la nota de crédito. 3. Solicitar al proveedor la nota de crédito al terminar cada periodo de evaluación. 4. Solicitar al proveedor que envíe la nota de crédito a Cuentas por Pagar. 5. Informar a Cuentas por Pagar del importe adeudado por el proveedor.
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en la aplicación de la nota de crédito en la cuenta por pagar del proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar prioridad de captura y aplicación a las notas de crédito sobre las facturas. 2. Aplicar término de pago "inmediato" a las notas de crédito. 3. Retener de los pagos el importe de un rebate, al tener ausencia de nota de crédito.

2. Sobre pago.

Detectado mediante solicitud de estado de cuenta al proveedor. Los sobre pagos son resultado de diferencias entre lo facturado y los bienes recibidos.

Observaciones

- Detectamos 13 transacciones con sobre pago por un importe de \$591,129.63
- En 9 casos, el proveedor generó la nota de crédito correspondiente con un importe acumulado de \$469,433.76, las cuales no fueron entregadas a Cuentas por Pagar.

Detalle de los casos:

A. CORPO PEDRO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 2491	\$54,357.17	18/03/2008	Compras	26/09/2007
NC 2493	\$75,767.41	18/03/2008	Compras	25/09/2007
NC 2495	\$70,268.76	18/03/2008	Compras	23/10/2007
NC 2496	\$45,477.88	18/03/2008	Compras	26/09/2007
NC 2710	\$31,981.21	28/08/2008	Recepción	02/07/2008
NC 2748	\$142,803.06	30/09/2008	Compras	02/07/2008
NC 2750	\$4,977.97	30/09/2008	Compras	02/07/2008

Los sobrepagos son resultantes del pago por servicio de personal de agencia; el área de Marketing de Uniproducts junto con el proveedor realizaron la conciliación del tiempo facturado y el tiempo efectivo del servicio, quedando saldo a favor de Uniproducts.

El proveedor emitió las notas de crédito correspondientes y el área de Marketing las retuvo para aplicarlas hasta que se emitiera una nueva orden de compra y el proveedor facturara el servicio de la misma marca promocionada.

B. ENVASADOS DEL PACÍFICO, S. A.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 16590	\$39,649.24	11/01/2006	Cuentas por Pagar	11/01/2006

El sobrepago fue realizado al pagar la nota de crédito de \$3,038.00 USD como una factura, se anexa pantalla de SAP.

Otros datos Datos retención impuestos

Acreedor: **10006428** ENVASES DEL PACIFICO S A LibrMay: **14201002**
 Sociedad: **2441** CNO A MELIPILLA 13320
 Unilever de México SANTIAGO N° doc.: **100003864**

Posición 1 / Factura / 31
 Importe: **3,038.00** USD Importe ML: **33,897.40** MXN
 Ind. imp.: **W0**

Datos adicionales
 División: **5000**
 Base desc.: **3,038.00** USD Importe DPP: **0.00** USD
 Descr. Pago: **5086** Días/ptje.: **30** **0.000** % **0** **0.000** % **0**
 Fecha base: **11.01.2006** Fija:
 Blq. pago: Ref. a factur: / / **0**
 Moneda pago: ImpteMonPago: **0.00**
 Vía de pago: Recept.pago:
 Refer.pago:
 Compensación: **05.05.2006 / 400001949**
 Asignación: 16590
 Texto: OC NC 16590 ENV DEL PACIFICO Txt.expl.

C. EXELENIA LOGISTICS, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
L0853	\$16,906.15			23/11/2007

El sobrepago es resultado de un reverso incompleto, la factura por un importe de \$50,255.00 fue contabilizada el 21 de diciembre de 2007 en dos registros, el primero por \$33,348.84 y el segundo por \$16,906.15 por el mismo usuario, posteriormente se hace sólo el reverso del primer registro y se contabiliza y paga nuevamente la factura el día 8 de enero de 2008 por el importe total de \$50,255.00.

La siguiente tabla muestra el detalle del movimiento.

F. Pago	Doc. Pago	Poliza	F.		Clave	Importe	Usuario
			Contable	Factura			
09-Ene-08	3700635922	0100250357	21-Dic-07	L853	31	\$33,348.84	PAREDA01
21-Feb-08	0400055820	0100250363	21-Dic-07	L853 A	31	\$16,906.15	PAREDA01
09-Ene-08	3700635922	0700034966	07-Ene-08	L853	21	-\$33,348.84	CAROGE01
11-Ene-08	0400053181	0100251963	08-Ene-08	L0853	31	\$50,255.00	LOPEZA09

El proveedor reconoció el importe y solicitó que fuera reversado.

D. MERCADEO & PROMOCIÓN, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 4158	\$29,841.21	24/06/2008	Compras	16/05/2008
NC 4249	\$13,959.09	27/08/2008	Compras	16/05/2008

Los sobrepagos son resultado del pago por servicio de personal de agencia, el área de Marketing de Uniproducs junto con el proveedor realizaron la conciliación del tiempo facturado y el tiempo efectivo del servicio, quedando saldo a favor de Uniproducs.

El proveedor emitió las notas de crédito correspondientes y el área de Marketing las retuvo para aplicarlas hasta que se emitiera una nueva orden de compra y el proveedor facturara el servicio de la misma marca promocionada.

E. SNURFIT PAPER MÉXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
7815879	\$33,502.29		Compras	24/06/2008
7822076	\$31,638.19		Compras	24/06/2008

Estos saldos corresponden a sobrantes de pago del 2006 y 2007, fueron conciliados con el proveedor y los puso disponibles para su reverso.

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Sobrepago”.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Marketing / Agencias	Actividad	Inapropiada compensación de saldos a favor por conciliaciones en el pago de personal de agencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar conciliación de horas de servicio pagadas y horas de servicio devengadas. 2. Solicitar nota de crédito por saldos a favor. 3. Solicitar y confirmar que las notas de crédito sean enviadas a Cuentas por Pagar. 4. Informar a Cuentas por Pagar del importe adeudado por el proveedor.
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en el seguimiento de saldos a favor en partidas abiertas de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar conciliación de partidas abiertas. 2. Recuperar saldos a favor
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en la aplicación de la nota de crédito en la cuenta por pagar del proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar prioridad de captura y aplicación a las notas de crédito sobre las facturas. 2. Aplicar término de pago "inmediato" a las notas de crédito. 3. Retener o reversar de los pagos el importe de un saldo a favor por sobrepago, al tener ausencia de nota de crédito.

3. Devolución de material.

Detectado por créditos abiertos en estado de cuenta solicitado al proveedor y análisis de Bienes Recibidos vs Bienes Facturados (Goods Received vs Invoice Received),

Observaciones:

- Debilidad en el seguimiento en la gestión de notas de crédito a proveedores y en el envío a Cuentas por Pagar.
- Detectamos 59 notas de crédito no aplicadas por un importe de \$1,604,020.
- 41 notas de crédito que representan el 68% de los casos recuperados por el concepto de devolución, no fueron entregadas oportunamente a Cuentas por Pagar.

Detalle de los casos:

A. DIFA DIESEL, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	NC recibida por	Fecha Origen
NC 1829	\$20,443.52	21/08/2007	Cuentas por Pagar	20/08/2007
NC 2061	\$3,202.21	13/11/2007	Cuentas por Pagar	09/11/2007

El proveedor facturó material (combustible), que fue devuelto por Uniproducts. Las notas de crédito se generaron y se entregaron oportunamente a Cuentas por Pagar pero no fueron descontadas.

B. ENVASADOS DEL PACÍFICO, S. A.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 16590	\$39,649.24	11/01/2006	Compras	11/01/2006
NC 17308	\$26,793.91	16/06/2006	Compras	13/04/2006
NC 17309	\$9,736.12	16/06/2006	Compras	13/04/2006
NC 17765	\$15,230.63	10/10/2006	Agente Aduanal	15/06/2006
NC 18493	\$1,670.54	21/03/2007	Agente Aduanal	31/07/2006
NC 18561	\$13,638.40	20/04/2007	Agente Aduanal	09/02/2007
NC 19502	\$18,976.30	01/10/2007	Agente Aduanal	24/05/2007
NC 19605	\$11,276.15	24/10/2007	Agente Aduanal	21/09/2007
NC 19795	\$15,609.12	23/11/2007	Compras	23/08/2007
NC 19937	\$14,747.74	13/12/2007	Agente Aduanal	16/10/2007

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 20494	\$8,953.05	12/03/2008	Agente Aduanal	13/07/2007
NC 20669	\$11,054.28	09/04/2008	Agente Aduanal	25/10/2007
NC 20741	\$12,489.90	15/04/2008	Agente Aduanal	30/08/2007
NC 20742	\$25,736.77	15/04/2008	Agente Aduanal	18/01/2008
NC 20944	\$20,359.72	12/05/2008	Agente Aduanal	29/02/2008
NC 21336	\$25,958.64	09/07/2008	Compras	19/03/2008
NC 21739	\$16,744.56	12/09/2008	Compras	23/05/2008
NC 21740	\$15,961.50	12/09/2008	Compras	23/05/2008
NC 21741	\$43,864.75	12/09/2008	Compras	07/02/2008
NC 21946	\$16,627.10	06/11/2008	Compras	12/06/2008
NC 21347	\$63,493.60	06/11/2008	Compras	12/06/2008
NC 22046	\$45,274.27	10/12/2008	Compras	13/08/2008
NC 22047	\$14,630.28	10/12/2008	Compras	13/08/2008
NC 22067	\$43,029.48	24/12/2008	Compras	25/07/2008
NC 22068	\$61,601.19	24/12/2008	Compras	25/07/2008
NC 22116	\$2,388.35	06/02/2009	Compras	26/03/2008
NC 22117	\$57,881.63	06/02/2009	Compras	06/11/2008

Envasados del pacífico (ENVELPA), es el proveedor con más documentos no aplicados oportunamente, durante finales del año 2006, todo 2007 y principios del 2008, ENVELPA enviaba las notas de crédito a un tercero, quien no entregó los documentos a Uniproducts. Las demás notas de crédito fueron recibidas en Uniproducts, sin embargo no fueron aplicadas.

Todas las notas de crédito son originadas por Quejas Sobre Material Defectuoso como resultado de las pruebas de calidad y con responsabilidad al proveedor.

C. FOLTEX, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 15956	\$1,357.55	24/07/2008		28/02/2008

La nota de crédito no fue enviada a Uniproducs.

D. FREX EXPORT, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 10690	\$81,208.40	09/10/2008		09/10/2008

La nota de crédito no fue enviada a Uniproducs.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 9081	\$32,167.80	29/07/2008		02/07/2008
NC 9080	\$473.79	29/07/2008		16/05/2008
NC 10015	\$12,540.75	28/11/2008	Cuentas por Pagar	14/11/2008
NC 10016	\$18,781.26	29/11/2008	Cuentas por Pagar	14/11/2008
NC 10017	\$74,187.08	28/11/2008	Cuentas por Pagar	14/11/2008
NC 10499	\$250.71	31/01/2009	Cuentas por Pagar	22/10/2008

Las notas de crédito 9080 y 9081, no fueron recibidas por Uniproducs. El resto de los documentos fueron recibidos por Norma García.

E. INTERN FRAG MÉXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 9403001140	\$23,032.20	23/07/2008		23/04/2008

La nota de crédito no fue enviada a Uniproducs y corresponde a una devolución de material facturado de más.

F. MEN SHELL MEXICANA S. DE R. L. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 600	\$34,180.09	20/04/2007		14/03/2007
NC 599	\$7,311.17	20/04/2007		20/03/2007
NC 693	\$64,038.30	30/11/2007		18/01/2007
NC 694	\$11,878.01	30/11/2007		23/01/2007
NC 709	\$4,443.96	30/11/2007		15/01/2007
NC 706	\$2,233.15	30/11/2007		17/01/2007

NC 701	\$559.48	30/11/2007		02/02/2007
NC 787	\$1,099.49	30/05/2008		12/05/2008
NC 803	\$31,040.48	27/08/2008		22/08/2008
NC 808	\$31,047.57	18/09/2008		22/08/2008

Las notas de crédito no fueron recibidas oportunamente por Uniproducs y corresponden a QSMD (Quejas Sobre Material Defectuoso), determinado por mala calidad con responsabilidad al proveedor.

G. SEA QUIT DE MEXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
3363	\$21,987.13	19/05/2008		08/05/2008
3361	\$19,906.94	19/05/2008		28/04/2008
3362	\$14,161.17	19/05/2008		28/04/2008
3364	\$7,815.71	19/05/2008		24/04/2008
3301	\$2,692.82	02/04/2008		11/02/2008

Las notas de crédito no fueron recibidas por Uniproducs corresponden a Quejas Sobre Material Defectuoso determinado por mala calidad con responsabilidad al proveedor.

H. SNURFIT PAPER MEXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
4087602	\$873.38	31/07/2008		28/05/2008
4085387	\$279.44	29/04/2008		22/01/2008

Las notas de crédito no fueron recibidas por Uniproducs y corresponden Quejas Sobre Material Defectuoso determinado por mala calidad con responsabilidad al proveedor.

I. WEYER HOUSE DE MEXICO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
W8344	\$15,133.77	13/11/2008		13/11/2008
W8400	\$19,903.18	30/11/2008		30/11/2008
W8441	\$120,905.53	17/12/2008		17/12/2008
W8501	\$58,552.69	14/01/2009		01/12/2008

Las notas de crédito no fueron recibidas por Uniproducts y corresponden Quejas Sobre Material Defectuoso determinado por mala calidad con responsabilidad al proveedor.

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Devolución de material a proveedor”.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Cadena de Suministro / Recepción de materiales	Actividad	Devolución tardía de material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar oportunamente al proveedor de la disposición de material defectuoso. 2. Monitorear la salida efectiva del material. 3. Dar aviso a Cuentas por Pagar usando copia del informe de calidad.
Operación	Cadena de Suministro /Desarrollo de Proveedores	Actividad	Debilidad en la gestión de notas de crédito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar y dar seguimiento puntual a la entrega de la nota de crédito que ampare la devolución. 2. Solicitar al proveedor que la nota de crédito sea entregada directamente a Cuentas por Pagar.
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en la aplicación de la nota de crédito en la cuenta por pagar del proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar prioridad de captura y aplicación a las notas de crédito sobre las facturas. 2. Aplicar término de pago "inmediato" a las notas de crédito. 3. Retener de los pagos el importe de la devolución de material, al tener ausencia de nota de crédito.

4. Pago duplicado.

Detectado por análisis transaccional usando software analizador de datos. Los criterios de búsqueda para pagos duplicados que se usaron fueron los siguientes:

1. Mismo proveedor, misma factura, mismo importe y misma fecha.
2. Mismo proveedor, misma factura, mismo importe y diferente fecha.
3. Diferente proveedor, misma factura, mismo importe y misma factura.

Observaciones:

- Durante 2006, 2007 y 1er. Semestre de 2008, encontramos 2 casos de pago duplicado por un importe acumulado de \$96,686.31
- Ausencia de filtros para revisión de pagos duplicados entre compañías.
- SAP permitió ingresar un mismo número de factura para un mismo proveedor, compañía y usuario.

Detalle de los casos:

A. CORPO PEDRO, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
Factura 10106	\$25,530.00	29/10/2008		19/01/2007

El pago duplicado de la factura 10106 fue realizado con diferente código de Compañía como se muestra en la siguiente tabla:

Cía.	F. Pago	Doc. Pago	Póliza	F. Contable	Cve	Importe	Usuario	Trans.
5241	10-May-07	0400015434	0100009883	21-Feb-07	31	25,530.00	LOPEZA09	FB60
2441	10-May-07	0400033186	0100130869	27-Feb-07	31	25,530.00	LOPEZA09	FB60

B. EXELENIA LOGISTICS, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
G1881	\$71,156.31	10/12/2007		10/12/2007

La factura G1881, fue registrada por primera vez y de forma incorrecta el 15 de enero de 2008, se reversa el día 7 de marzo de 2008 y es registrada en dos ocasiones una el 17 de marzo y la segunda el 8 de abril del 2008 por el mismo usuario.

En la siguiente tabla se detalla los registros de la factura G1881.

Cia	F. Pago	Doc. Pago	Póliza	F. Contable	Cve.	Importe	Usuario	Trans.
2441	17-Mar-08	3700674401	0100255146	15-Ene-08	31	68,681.31	PAREDA01	MIRO
2441	17-Mar-08	3700674401	0700038193	07-Mar-08	21	-68,681.31	CAROGEO1	MR8M
2441	04-Abr-08	0400059543	0100278234	17-Mar-08	31	71,156.31	PAREDA01	MIRO
2441	11-Abr-08	0400060092	0100284784	08-Abr-08	31	71,156.31	PAREDA01	MIRO

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Pago duplicado”.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Tecnología de Información / Desarrollo	Actividad	Deficiencia en reglas de validación.	1. Impedir que el sistema permita registrar el mismo número de factura cuando se conjunte las siguientes variables: a) mismo proveedor b) mismo usuario
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en filtros y rutinas para detectar pagos duplicados.	1. Realizar rutinas donde se verifique la posibilidad de encontrar pólizas con: a) misma factura b) misma fecha factura c) mismo importe 2. Considerar la posibilidad de pagos con diferente proveedor y/o diferente compañía

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en el seguimiento de saldos a favor en partidas abiertas de proveedores	1. Realizar conciliación de partidas abiertas. 2. Recuperar saldos a favor

5. Diferencia en cantidad

Detectado por saldos a favor en estado de cuenta del proveedor.

Observaciones:

- Identificamos 4 documentos por un importe acumulado de \$25,179.81
- Debilidad en el seguimiento en saldos a favor por actividades de logística con terceros.

Detalle de los casos:

A. FRÍOS FRIGORÍFICOS, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por
NC 716	\$15,146.88	30/09/2008	
NC 668	\$4,579.68	30/06/2008	
NC 708	\$3,053.25	22/09/2008	

Las notas de crédito no fueron recibidas oportunamente por Uniproducts, corresponden a diferencias en tarimas y en inventario a cargo del proveedor. Por la naturaleza del concepto desconocemos la fecha que dio origen a las diferencias. Las notas de crédito estaban en las partidas abiertas del proveedor.

B. KUNE & NAMEL, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
A22022	\$2,400.00	07/08/2008	Cuentas por Pagar	07/01/2008

La nota de crédito fue por días de estadías cobradas de más en almacenes del proveedor.

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Diferencia en cantidad”.

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Logística / Distribución	Actividad	Debilidad en el seguimiento para la gestión de notas de crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar auditorías del inventario en almacenes externos. 2. Verificar cargos adicionales en facturas. 3. Solicitar al proveedor la nota de crédito en saldos a favor de Uniproducs. 4. Solicitar y confirmar que la nota de crédito sea enviada a Cuentas por Pagar. 5. Informar a Cuentas por Pagar del importe adeudado por el proveedor.
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en el seguimiento de saldos a favor en partidas abiertas de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar a proveedores con alta transacción, un estado de cuenta de partidas abiertas, por lo menos cada 6 meses. 2. Realizar conciliación de partidas abiertas. 3. Recuperar saldos a favor
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Deficiencia en la aplicación de la nota de crédito en la cuenta por pagar del proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar prioridad de captura y aplicación a las notas de crédito sobre las facturas. 2. Aplicar término de pago "inmediato" a las notas de crédito. 3. Retener o reversar de los pagos el importe de un saldo a favor por adeudo.

6. Diferencia en Precio

Detectado por análisis transaccional en órdenes de compra, usando expediente de compras, (listas de precios, acuerdos, contratos, cotizaciones).

Observaciones:

- Recuperamos 4 casos con diferencia de precio con un importe acumulado de \$21,182.16. por Notas de crédito no descontadas.
- Autorizaciones de pago de precio factura sin anexar soportes.
- La documentación de soportes de precios no está integrada en expedientes por proveedor y no es heredada en rotación de personal.

Detalle de los casos:

A. APLA MÉXICO S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
BA 0151	\$1,700.16	21/07/2008		Julio 2008

Diferencia de precio en la facturación del mes de Julio de 2008 para el proyecto “Galileo”. La nota de crédito no fue recibida por Uniproducts.

B. KUNE & NAMEL, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
A17837	\$18,240.00	17/10/2007	Cuentas por Pagar	10/08/2007
A22362	\$414.00	02/09/2008	Cuentas por Pagar	04/08/2008
A22363	\$414.00	02/09/2008	Cuentas por Pagar	12/08/2008
A22364	\$414.00	02/09/2008	Cuentas por Pagar	04/08/2008

Las notas de crédito corresponden a tarifas mal cobradas por el proveedor.

Después de revisar las razones de las recuperaciones, presentamos una tabla de riesgos con los controles sugeridos para el concepto de “Diferencia en Precio”

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Logística / Distribución	Actividad	Debilidad en el seguimiento para la gestión de notas de crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar cargos adicionales en facturas y tarifas. 3. Solicitar al proveedor la nota de crédito en saldos a favor de Uniproducts. 4. Solicitar y confirmar que la nota de crédito sea enviada a Cuentas por Pagar
Operación	Cadena de Suministro / Compras	Actividad	Falta de documentación soporte para validación de precios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en un expediente del proveedor con los soporte de todos los materiales solicitados por medio de Orden de Compra. 2. Los acuerdos y cotizaciones de precios deben ser heredadas al expediente vigente o en su defecto mantener un archivo. 3. Enviar soporte de precio a Cuentas por Pagar, cuando autoricen un precio mayor en factura que al cargado en SAP. 4. Solicitar al proveedor la nota de crédito cuando existan diferencias en precio a favor de Uniproducts. 5. Solicitar y confirmar que la nota de crédito sea enviada a Cuentas por Pagar

Riesgo				
Grupo	Categoría	Tipo	Factor	Control Sugerido
Operación	Finanzas / Cuentas por Pagar	Actividad	Debilidad en la aplicación de la nota de crédito en la cuenta por pagar del proveedor	1. Otorgar prioridad de captura y aplicación a las notas de crédito sobre las facturas. 2. Aplicar término de pago "inmediato" a las notas de crédito. 3. Retener de los pagos el importe de un saldo a favor por adeudo, al tener ausencia de nota de crédito.

7. Otros

Detectado por análisis transaccional y saldos a favor en estados de cuenta del proveedor.

Observaciones:

- Identificamos 3 documentos por un importe acumulado de \$20,195.56
- 2 de los documentos estaban en las partidas abiertas del proveedor pero carecen de concepto y el último corresponde a un pronto pago de varias facturas, sin embargo Uniproducts desconoce estas condiciones.

Detalle de los casos:

A. RMS RETAIL MARKET SERV, S. A. DE C. V.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 336	\$1,216.77	05/08/2008		02/06/2008
NC 337	\$707.25	05/08/2008		05/06/2008

Las notas de crédito no fueron recibidas por Uniproducts.

B. ENVASADOS DEL PACIFICO, S. A.

Documento	Importe	Fecha NC	Recibido por	Fecha Origen
NC 22076	\$18,271.54	24/12/2008	Compras	Del 07/08/08 al 17/09/08

El proveedor menciona que se debe por el beneficio obtenido al pago oportuno de las facturas del período del 7 de agosto al 17 de septiembre de 2008.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- I. El proceso de compras-pagos de Universal Products, S. A. de C. V. muestra una efectividad operacional del **99.97 %**
- II. Cuentas por Pagar no está obteniendo de forma oportuna las notas de crédito emitidas a favor de Uniproducts, el **84%** del importe total recuperado corresponde a documentos que no tenían conocimiento.
- III. Universal Products, S. A. de C. V. presenta oportunidades de mejora en las siguientes actividades:
 - ▶ Aplicación de Quejas Sobre Material Defectuoso (QSMD-Formato de devolución de material a proveedor).
 - ▶ Descuento de Notas de Crédito por Rebates.
 - ▶ Autorizaciones de pago de facturas con diferencia en precio.
 - ▶ Recuperación de saldos por anticipos de Agentes Aduanales

Informe resultado de auditoría

I. Definición del alcance

Duración y alcance del proyecto

Fecha de inicio del proyecto:	Septiembre 2008
Fecha de finalización del proyecto:	Enero 2009
Periodo auditado:	01 abril 2006 – 30 Junio 2008
Tipo de proveedores:	Terceros (Productivos y no productivos)
Transacciones de Pago:	508,819
Importe total de pagos:	\$ 18,549,578,527.00 MXP

Concepto	Importe Mxp
Universo revisado	\$18,549,578,827.00
Beneficios detectados	\$29,132,149.85
Recuperaciones realizadas	\$7,124,354.76
Saldos a favor en anticipos, atendidos por Cuentas por Pagar	\$21,157,619.17

II. Entendimiento del proceso

Para obtener un entendimiento de las actividades que se siguen alrededor del proceso compras al pago, llevamos a cabo entrevistas con funcionarios de las diferentes áreas involucradas: compras, almacén, calidad, cuentas por pagar, tesorería y sistemas; con el fin de conocer los flujos de información y contar con los elementos necesarios para direccionar nuestra revisión.

III. Identificación de beneficios.

Al obtener elementos del entendimiento del proceso, de la aplicación de metodologías, de los reportes de información de la herramienta y pistas de auditoría, se identificaron beneficios recuperables y las razones de su origen

IV. Cuantificación de Recuperaciones.

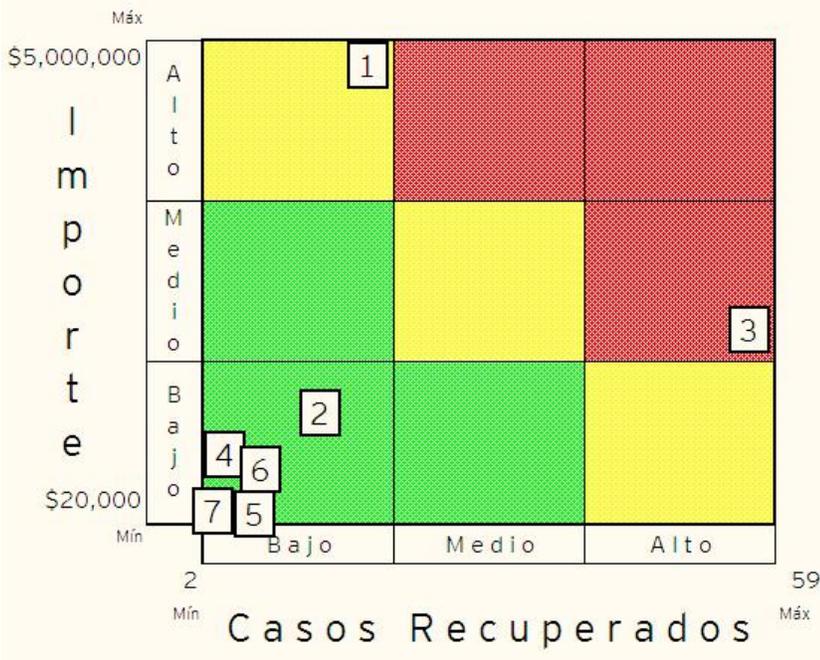
Los resultados obtenidos en los incisos anteriores nos proporcionaron los elementos para llevar a cabo la cuantificación de las diferencias, las cuales se resumen a continuación:

a) Recuperaciones por concepto:

Concepto	Importe	Casos	Factor
1. Rebate	\$4,978,915.34	18	69.9%
2. Sobrepago	\$591,129.63	13	8.3%
3. Devolución	\$1,391,065.95	59	19.5%
4. Pago Duplicado	\$96,686.31	2	1.4%
5. Diferencia en Cantidad	\$25,179.81	4	0.4%
6. Diferencia en Precio	\$21,182.16	5	0.3%
7. Otros	\$20,195.56	3	0.3%

\$7,124,354.76

En la siguiente matriz se muestra el grado de incidencia y el impacto financiero sobre la cantidad recuperada por cada concepto.

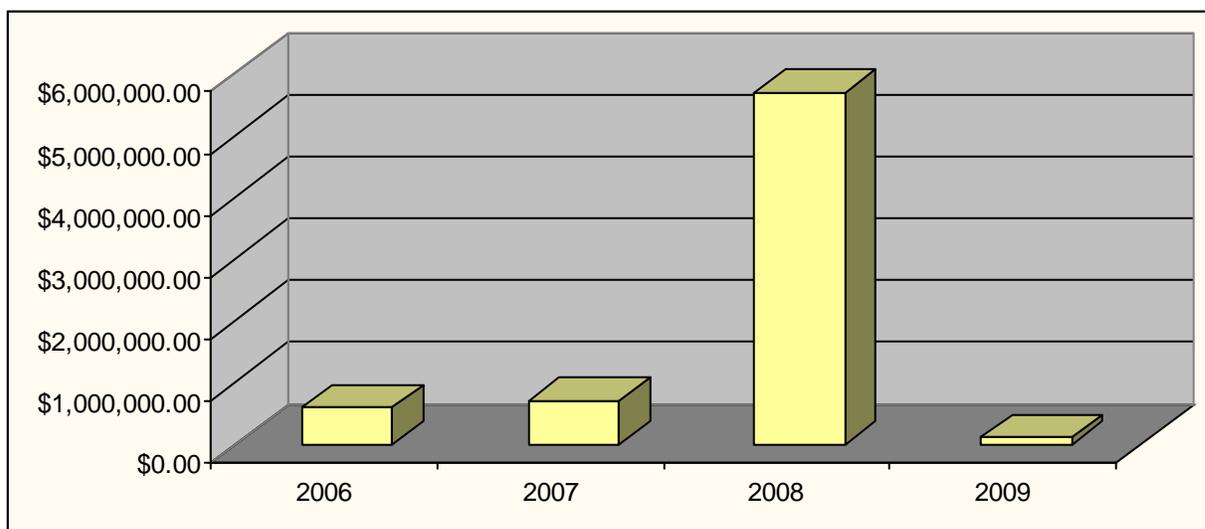


b) Los saldos a favor en Anticipos quedaron a disposición de Cuentas por Pagar.

		Importe a favor de Uniproducts	
Numero	Proveedor	Saldo Abierto	Depósitos a cuenta
10039977	Agrup Mex Aduanera	\$5,634,198.29	\$0.00
10078796	M Agentes Veracruz	\$12,837,947.79	-\$1,371,006.15
10078794	M Agentes Manzanillo	\$3,494,990.46	-\$357,198.16
10070911	Hermanos del Norte	\$928,686.94	-\$10,000.00
		\$22,895,823.48	-\$1,738,204.31

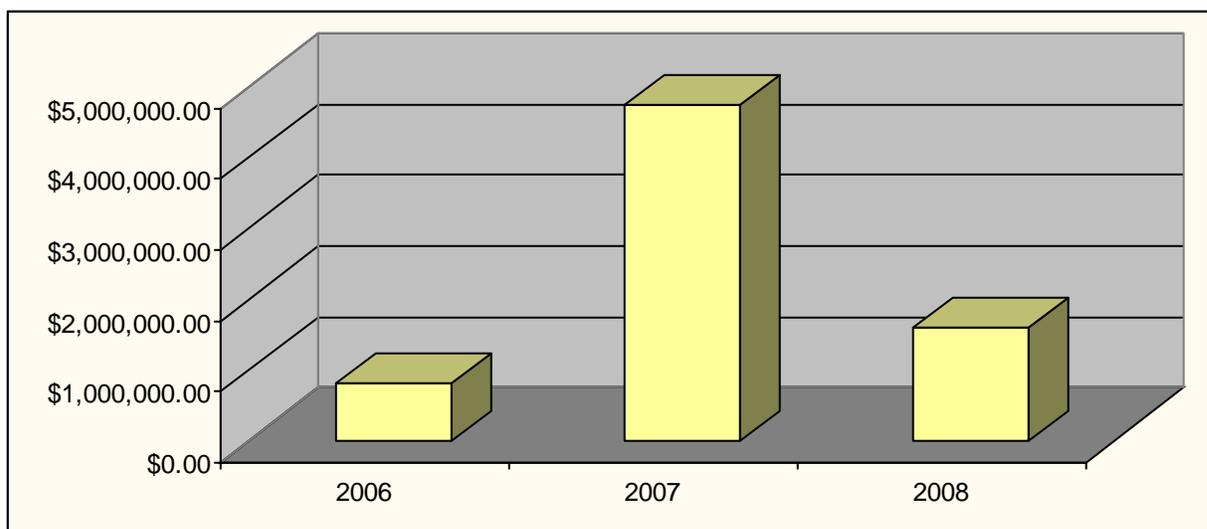
La siguiente tabla muestra el acumulado mensual de las partidas identificadas y recuperadas por Ejercicio con base a la fecha de la nota de crédito:

Mes	2006	2007	2008	2009	Total
Enero	\$79,298.48			\$58,803.40	\$138,101.88
Febrero			\$1,930,012.38	\$60,269.98	\$1,990,282.36
Marzo		\$1,670.54	\$254,824.27		\$256,494.82
Abril		\$55,129.66	\$52,253.21		\$107,382.87
Mayo		\$212,954.80	\$85,330.16		\$298,284.95
Junio	\$36,530.03		\$99,561.37		\$136,091.40
Julio			\$171,337.36		\$171,337.36
Agosto		\$20,443.52	\$169,350.95		\$189,794.47
Septiembre			\$2,248,621.38		\$2,248,621.38
Octubre	\$15,230.63	\$215,398.86	\$106,738.40		\$337,367.89
Noviembre		\$118,870.38	\$272,203.79		\$391,074.17
Diciembre	\$469,904.86	\$85,904.05	\$303,712.29		\$859,521.20
Total	\$600,964.00	\$710,371.81	\$5,693,945.57	\$119,073.38	\$7,124,354.76

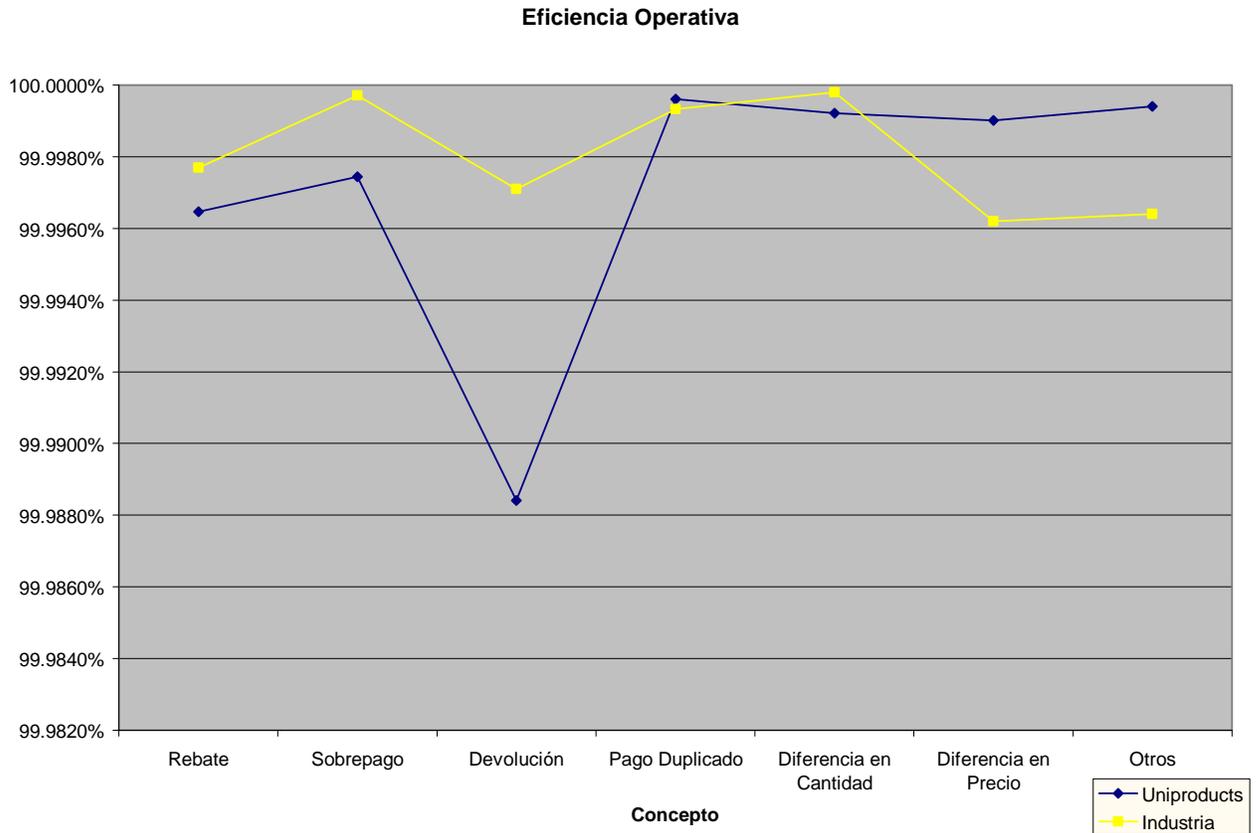


La siguiente tabla muestra el acumulado mensual de las partidas identificadas y recuperadas por Ejercicio con base al documento o transacción que dio origen a la nota de crédito:

Mes	2006	2007	2008	Total
Enero	\$79,298.48	\$108,123.42	\$28,416.21	\$215,838.11
Febrero		\$14,197.88	\$68,274.83	\$82,472.71
Marzo		\$41,491.26	\$28,346.99	\$69,838.25
Abril	\$36,530.03		\$136,364.81	\$172,894.84
Mayo		\$18,976.30	\$100,940.15	\$119,916.45
Junio	\$170,891.10		\$147,185.20	\$318,076.31
Julio	\$1,670.54	\$8,953.05	\$323,259.15	\$333,882.74
Agosto		\$49,541.23	\$211,280.75	\$260,821.98
Septiembre	\$314,244.39	\$186,878.61	\$36,471.67	\$537,594.67
Octubre		\$269,394.19	\$81,459.11	\$350,853.30
Noviembre		\$37,922.37	\$249,964.72	\$287,887.09
Diciembre	\$212,954.80	\$3,981,865.29	\$179,458.22	\$4,374,278.31
Total	\$815,589.34	\$4,717,343.61	\$1,591,421.81	\$7,124,354.76



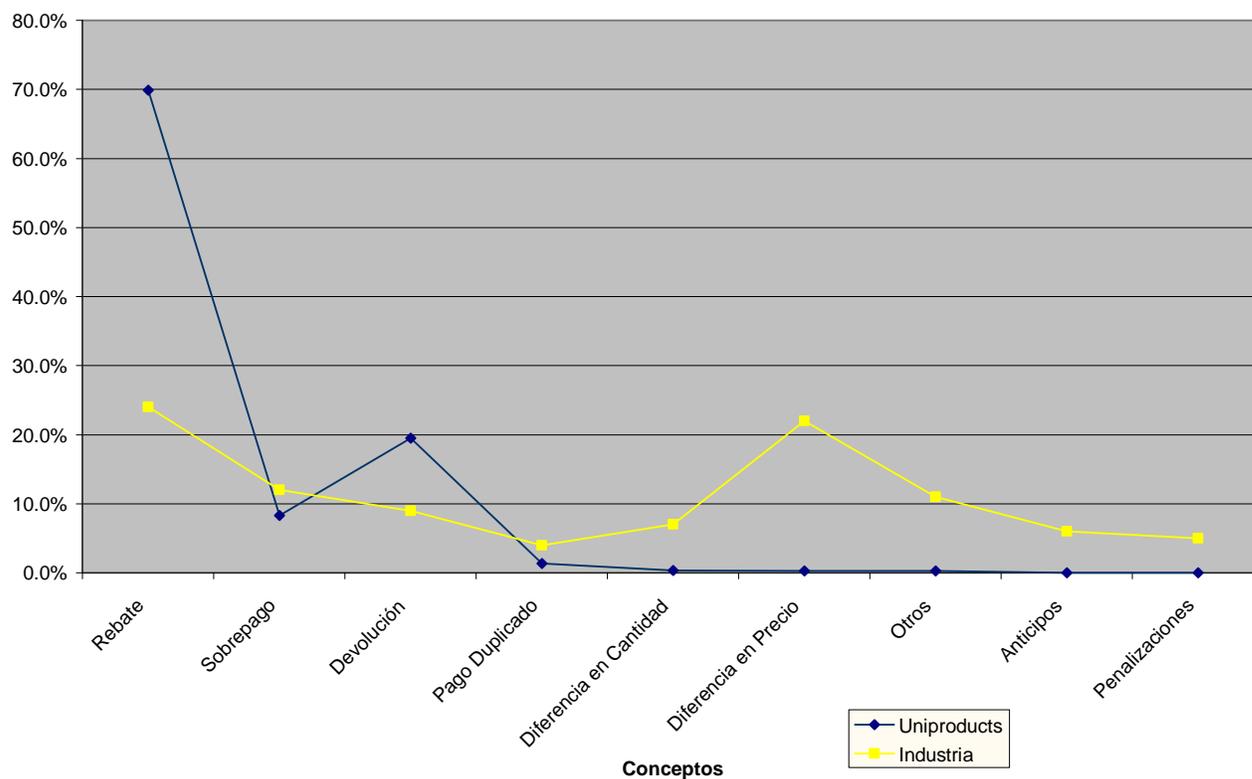
d) La siguiente gráfica muestra el porcentaje de eficiencia en la operación comparado con los indicadores promedio de la industria de recuperación:



e) El siguiente cuadro presenta el porcentaje por rubro de los casos e importes detectados durante la revisión y la gráfica muestra la comparación del comportamiento con la industria.

Concepto	Importe	Comportamiento		Casos	%Casos	Eficiencia	
		Uniprod	Industria			Uniprod	Industria
Rebate	\$4,978,915.34	69.9%	24%	18	17.3%	99.9965%	99.9977%
Sobrepago	\$591,129.63	8.3%	12%	13	12.5%	99.9974%	99.9997%
Devolución	\$1,391,065.95	19.5%	9%	59	56.7%	99.9884%	99.9971%
Pago Duplicado	\$96,686.31	1.4%	4%	2	1.9%	99.9996%	99.9993%
Dif. en Cantidad	\$25,179.81	0.4%	7%	4	3.8%	99.9992%	99.9998%
Dif. en Precio	\$21,182.16	0.3%	22%	5	4.8%	99.9990%	99.9962%
Otros	\$20,195.56	0.3%	11%	3	2.9%	99.9994%	99.9964%
Anticipos	\$0.00	0.0%	6%	0	0.0%		
Penalizaciones	\$0.00	0.0%	5%	0	0.0%		
	\$7,124,354.76	100%	100%	104	100%		

Comportamiento con la Industria



CONCLUSIÓN

Beneficios de la aplicación de la auditoría de pago a proveedores

En conclusión es preciso decir que la aplicación de esta práctica es una forma contundente de no sólo obtener recursos financieros a corto plazo, sino también conocer y atender las situaciones por las cuales existen debilidades en la operación y que resultan en algún tipo de sobrepago.

Las empresas llegan a perder de vista el costo que genera procesar miles de transacciones diarias con proveedores, los cambios constantes en las condiciones comerciales, reaccionar ante los cambios en el mercado, las urgencias en pedidos, los tiempos cortos de entrega, la deficiencia comunicación de cliente - proveedor por la diferencia de horario, entre otros. El costo de estas operaciones es "**la pérdida de utilidades**", no obstante hoy en día las desviaciones se pueden detectar, recuperar y mandarlas de regreso y directo a las "utilidades".

La dirección de finanzas no puede darse el lujo de dejar dinero en mano de sus proveedores año tras año cuando desde hace más de 14 años ya es una práctica común y un ejercicio saludable la aplicación de la "Auditoría de Pago a Proveedores". En ocasiones se piensa que este tipo de prácticas puede mermar la relación comercial Cliente – Proveedor, pero no es así, de hecho la auditoría sirve para acercarlos para que ambas partes conozcan sus debilidades de lo contrario estarán condenados a seguir cometiendo los mismos errores.

Los beneficios que ofrece la auditoría de pago a proveedores son:

- Obtención de recursos financieros.
- Inversión mínima y alta rentabilidad.
- Benchmarking operacional
- Reducción de costos.
- Análisis de deficiencias operativas.
- Reforzamiento de control interno.

Sugerencias para la empresa:

- Revisar la debida segregación de funciones.
- Ampliar el plan de trabajo de Auditoría Interna e incorporar revisiones a puntos débiles de controles de las actividades para la aplicación de notas de crédito en la cuenta por pagar.
- Aprovechar el uso de Tecnologías de Información para la validación de datos dentro del Sistema de Gestión Empresarial y emisión de reportes para la prevención y detección de diferencias en precio y sobrepagos.
- Realizar la Auditoría de Pago a Proveedores una vez al año por lo menos.
- Crear una mesa de ayuda para atender y resolver diferencias de factura con proveedores.
- Evaluar el desempeño y la eficiencia operativa del personal de Cuentas por Pagar en base al resultado de la Auditoría de Pago a Proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Comisión de auditoría operacional,

Auditoría Operacional,

México: IMCP. 1er boletín, 2002

INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS,

Normas para la práctica profesional de la auditoría interna y sus declaraciones, 14 folletos,

México: IMAI. 2005

México, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.

México, Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.

México, Código de Comercio

México, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

ECHENIQUE García, José Antonio, **Auditoría en informática,**

McGraw-Hill. 2a. ed. 2001

POST V. Gerald, **Sistemas de Administración de Bases de Datos**

México: Mc Graw Hill 3ra Edición 2006

MUÑIZ Luis, **ERP Guía Práctica para la selección e implantación**

España: Gestión 2000 – 2004

LARDENT R. Alberto **Sistemas de Información para la Gestión Empresarial**

Argentina: Prentice Hall 2001

INTERNET