

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES



Título:

Propuesta de Diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos, basado en el modelo COSO.

Requerimiento para la obtención del título:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Tutor:

YOLANDA PINZÓN

Alumno:

NATASHA GIOVANNA BLACK GALLARDO

Samborondón, 2017

Índice General

Introducción	1
El Problema.....	3
Planteamiento Del Problema	3
Formulación Del Problema.....	4
Sistematización Del Problema.....	4
Objetivos De La Investigación	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	5
Justificación	5
Marco Referencial	6
Marco Teórico	6
Antecedentes	6
Fundamentación.....	7
Marco Conceptual	16
Marco Legal.....	17
Marco Metodológico	18
Tipo De Investigación	18
Población Y Muestra	18
Cargos y puestos de responsables	18

Técnicas E Instrumentos.....	21
Análisis Del Proceso De Cuentas Por Pagar	22
Análisis FODA Del Proceso De Cuentas Por Pagar	22
Fortalezas	22
Oportunidades.....	22
Debilidades	22
Amenazas.....	23
Análisis Operativo.....	24
Localización Y Descripción De Las Instalaciones	24
Naturaleza	24
Localización.....	24
Políticas y procedimientos	24
Sistema Contable	26
Diagrama De Flujo Del Proceso De Cuentas Por Pagar - OTIDA.....	26
Requisición de compra.....	27
Cotización	28
Orden de compra.....	29
Ingreso a bodega	34
Cuentas por pagar	35
Pago de cuentas por pagar	36

Proceso de cuentas por pagar - OTIDA	37
Planeación Y Evaluación De Control Interno Y Gestión Del Proceso De Cuentas Por Pagar Basado En El Modelo COSO E.R.M.	44
Diagnóstico De Evaluación Del Proceso De Cuentas Por Pagar Basado En El Modelo Coso E.R.M.	45
Ambiente de control interno	45
Establecimiento de objetivos	45
Identificación de eventos	46
Evaluación de riesgos	46
Respuesta a los riesgos	46
Actividades de control	46
Información y comunicación	47
Supervisión y monitoreo	47
Mapa De Riesgos Del Proceso De Cuentas Por Pagar	47
Requisición de compra.....	48
Cotización.....	51
Orden de compra.....	54
Ingreso a bodega.....	57
Cuentas por pagar	59
Pago de cuentas por pagar	63

Informe De Evaluación Control Interno	65
Controles en subproceso requisición de compra.....	65
Controles en el subproceso cotización.....	66
Controles en el subproceso orden de compra	68
Controles en el subproceso ingreso a bodega	71
Controles en el subproceso cuentas por pagar	72
Controles en el subproceso pago de cuentas por pagar	75
Riesgo inherente	77
Riesgo residual.....	79
Riesgo residual/inherente.....	80
Actividades De Control	80
Diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar basado en el modelo COSO E.R.M.	80
Recursos Humanos	82
Propuestas De Mejora	83
Centralización De Compra	83
Fortalecimiento Del Proceso Actual.....	83
Viabilidad Del Proyecto (Conclusiones).....	85
Bibliografía	86
Anexos.....	89

Anexo 1	89
Encuesta de evaluación de tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar	89
Anexo 2	91
Encuesta de evaluación de riesgos de la requisición de compra.....	91
Encuesta de evaluación de riesgos de la cotización.....	93
Encuesta de evaluación de riesgos de la orden de compra	95
Encuesta de evaluación de riesgos del ingreso a bodega.....	97
Encuesta de evaluación de riesgos de cuentas por pagar.....	99
Encuesta de evaluación de riesgos del pago de cuentas por pagar	101
Anexo 3	103
Política de aprobaciones	103
Anexo 4	104
Políticas de compra.....	104
Anexo 5	114
Procedimiento de compras (modificado).....	114
Anexo 6	134
Políticas de cuentas por pagar.....	134
Anexo 7	146
Procedimiento para el proceso de cuentas por pagar	146
Anexo 8	152

Políticas de pago de cuentas por pagar	152
Anexo 9	154
Procedimiento de pago (modificado).....	154

Índice de Imágenes

Imagen 1: COSO ERM – Componentes (Fuente: Auditoría de Sistemas (Carrión, 2015)).....	8
Imagen 2: Evaluación de Respuestas a los Riesgos (Fuente: Auditoría de Sistemas (Carrión, 2015)).....	10

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Pasos para el Diseño de un Sistema de Control Interno (Fuente: (Carlos Alberto Montes Salazar, 2014))	11
Ilustración 2: Simbología Diagrama de Flujo (Fuente: Elaboración propia (Bizagi Modeler, 2002-2017)).....	13
Ilustración 3: Simbología Diagrama OTIDA (Fuente: Elaboración propia (Carrillo, 2013))..	14
Ilustración 4: Subprocesos del Proceso de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia) .	26
Ilustración 5: Diagrama de Flujo Subproceso Requisición de Compra (Fuente: Elaborado propia)	28
Ilustración 6: Diagrama de Flujo Subproceso Cotización (Fuente: Elaboración propia)	29
Ilustración 7: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra de Inventario (Fuente: Elaboración propia).....	31
Ilustración 8: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra Otros Bienes (Fuente: Elaboración propia).....	32
Ilustración 9: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra Servicios (Fuente: Elaboración propia).....	33
Ilustración 10: Diagrama de Flujo Subproceso Ingreso a Bodega (Fuente: Elaboración propia)	34
Ilustración 11: Diagrama de Flujo Subproceso Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)	36
Ilustración 12: Diagrama de Flujo Subproceso Pago de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia).....	37

Ilustración 13: Diagrama OTIDA - Proceso Cuentas por Pagar – parte 1 (Fuente: Elaboración propia).....	38
Ilustración 14: Diagrama OTIDA - Proceso Cuentas por Pagar – parte 2 (Fuente: Elaboración propia).....	39
Ilustración 15: Mapa de Riesgos del Subproceso Requisición de Compra (Fuente: Elaboración propia) (Carrión, 2015).....	50
Ilustración 16: Mapa de Riesgos del Subproceso Cotización (Fuente: Elaboración propia) (Carrión, 2015).....	53
Ilustración 17: Mapa de Riesgos del Subproceso Orden de Compra (Fuente: Elaboración propia).....	56
Ilustración 18: Mapa de Riesgos del Subproceso Ingreso de Bodega (Fuente: Elaboración propia).....	58
Ilustración 19: Mapa de Riesgos del Subproceso Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia).....	62
Ilustración 20: Mapa de Riesgos del Subproceso Pago de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia).....	65
Ilustración 21: Riesgo Inherente - Riesgos con mayor nivel (Fuente: Elaboración Propia)....	79
Ilustración 22: Organigrama Departamento Cadena de Abastecimiento (Fuente: Elaboración propia).....	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Simbología Diagrama de Flujo	13
Tabla 2 Tiempo Operativo en el proceso de Cuentas por Pagar con Orden de Compra de Inventario	40
Tabla 3 Tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar con orden de compra de otros	41
Tabla 4 Tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar con orden de compra de servicio	43
Tabla 5 Criterios de evaluación de impacto y vulnerabilidad de los riesgos	48
Tabla 6 Niveles de riesgos	48
Tabla 7 Riesgos evaluados en la requisición de compra.....	49
Tabla 8 Riesgos evaluados en el subproceso cotización	51
Tabla 9 Riesgos evaluados en el subproceso orden de compra.....	54
Tabla 10 Riesgos evaluados en el subproceso ingreso a bodega	57
Tabla 11 Riesgos evaluados en el subproceso cuentas por pagar	59
Tabla 12 Riesgos evaluados en el subproceso pago de cuentas por pagar.....	63
Tabla 13 Evaluación de controles subproceso requisición de compra.....	66
Tabla 14 Evaluación de controles subproceso cotización.....	67
Tabla 15 Evaluación de controles subproceso orden de compra	69
Tabla 16 Evaluación de controles subproceso ingreso a bodega	71
Tabla 17 Evaluación de controles subproceso cuentas por pagar	72
Tabla 18 Evaluación de controles subproceso pago de cuentas por pagar	76
Tabla 19 Cuadro comparativo de beneficios de propuestas de mejora	84
Tabla 20 Encuesta de evaluación de tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar	89

Tabla 21 Encuesta de evaluación de riesgos de la requisición de compra.....	91
Tabla 22 Encuesta de evaluación de riesgos de la cotización	93
Tabla 23 Encuesta de evaluación de riesgos de la orden de compra	95
Tabla 24 Encuesta de evaluación de riesgos del ingreso a bodega	97
Tabla 25 Encuesta de evaluación de riesgos de cuentas por pagar	99
Tabla 26 Encuesta de evaluación de riesgos del pago de cuentas por pagar	101

Introducción

Este proyecto tiene como fin proponer el diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos, con el propósito de la optimización del proceso y evitar la pérdida de recursos, proponiendo mejoras para alcanzar la eficiencia en el desarrollo de las actividades implicadas en dicho proceso. Para proteger la imagen de dicha compañía ésta será nombrada como B&E. S.A.

La compañía B&E. S.A. está dedicada a la fabricación y comercialización de esferográficos principalmente y a diario realiza gran cantidad de movimientos y actividades para el desarrollo de sus operaciones, por lo cual llevar un control interno adecuado se vuelve fundamental.

Para fines de este proyecto se realizará el diagnóstico de los riesgos existentes y probables, con lo cual se determinarán acciones correctivas y preventivas que mitiguen los riesgos identificados, para así elaborar mecanismos de control con el diseño de un sistema de control interno y de gestión bien estructurado que cubra las necesidades del proceso de cuentas por pagar.

La misión del presente es diseñar un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar para optimizar el proceso y evitar la pérdida de recursos.

La visión es elaborar un sistema de control interno sostenible en el tiempo que fomente un ambiente de control y establecer una gestión óptima para el proceso de cuentas por pagar.

Este trabajo se plantea las siguientes metas a cumplir:

-  Auditar el proceso de cuentas por pagar.
-  Diseñar un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar.

- ✚ Evaluar el ahorro de recursos que generaría el sistema de control interno de gestión para la compañía.

El Problema

Planteamiento Del Problema

La compañía B&E S.A. dedicada a la manufactura de esferográficos y comercialización de los mismos, por el gran volumen de movimientos a nivel nacional e internacional requiere llevar controles internos y de gestión de sus actividades.

Este proyecto se enfoca en el proceso de cuentas por pagar para el cual no se cuenta con un sistema de control interno y de gestión establecido mediante políticas o manuales de procedimientos en su totalidad. Al no estar establecido un procedimiento y no existir políticas definidas, no hay un orden ni estandarización en el proceso completo de cuentas por pagar. No siempre se respeta el proceso y complica llevar controles internos, lo que genera errores, duplicidad de tareas, ineficiencia y pérdida de tiempo operativo y recursos.

El desarrollo de un sistema de control interno y de gestión es importante para el proceso de cuentas por pagar ya que permite identificar los riesgos existentes en el proceso y tomar medidas preventivas para mitigarlos, y así poder desarrollar estrategias y controles que faciliten el análisis del proceso constantemente en busca de mejoras.

Para diseñar esta propuesta se auditará el proceso de cuentas por pagar, identificando y evaluando los riesgos existentes, para así definir acciones correctivas o preventivas y se elaboraran controles que puedan medir la efectividad de las acciones en el proceso. Este proyecto de diseño se llevará a cabo con la gestión del proceso de cuentas por pagar comprendido durante el periodo de enero a marzo del 2017.

Con esta propuesta de diseño de un sistema de control interno y gestión para el proceso de cuentas por pagar se espera establecer el mejor modo posible de gestionar el proceso de cuentas por pagar, definiendo criterios como los tiempos de cada actividad en el proceso,

políticas de cuentas por pagar y un procedimiento estandarizado que permita la optimización del proceso y del uso de recursos durante el mismo.

Formulación Del Problema

¿Diseñar un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos, basada en el modelo COSO permitirá el ahorro de recursos y la optimización del proceso?

Sistematización Del Problema

- ✚ ¿Cuáles son los riesgos existentes y probables en el proceso de cuentas por pagar?
- ✚ ¿Cuál es el mejor modo de gestionar y controlar el proceso de cuentas por pagar?
- ✚ ¿Cuáles son los beneficios para la compañía B&E S.A. de contar con un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar basado en el modelo COSO ERM?

Objetivos De La Investigación

Objetivo general

Proponer el diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos, basada en el modelo COSO.

Objetivos específicos

- ✚ Identificar y diagnosticar los riesgos existentes y probables en el proceso de cuentas por pagar.
- ✚ Diseñar un sistema de control interno y de gestión.
- ✚ Analizar el ahorro de recursos para la compañía B&E S.A. generados por contar con un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar.

Justificación

La finalidad de proponer el diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos, basado en el modelo COSO, con el propósito de evitar la pérdida de recursos e ineficiencia en el proceso.

Para alcanzar los objetivos propuestos se realizará una auditoría del proceso de cuentas por pagar y el diseño de un sistema de control interno bien estructurado que cubra las necesidades de la compañía, de este modo se identificará y evaluará los riesgos existentes, con lo cual se determinarán acciones correctivas o preventivas para mitigar los riesgos identificados, para así poder elaborar controles. Como instrumento de la auditoría se utilizará un cuestionario aplicado a todos los involucrados en el proceso de cuentas por pagar; así como un diagrama del proceso y la observación directa del desarrollo de las actividades.

De acuerdo al cumplimiento de los objetivos de este proyecto, su resultado permitirá el ahorro de recursos y la optimización del proceso de cuentas por pagar de la compañía B&E S.A.

Marco Referencial

Marco Teórico

Antecedentes

La compañía B&E S.A. ubicada en sector norte de la ciudad de Guayaquil, se dedica a la manufactura de esferográficos y comercialización de los mismos a nivel nacional e internacional, así como de otros materiales escolares relacionados. Para el control de sus actividades y precautelar la calidad de sus productos posee diversos controles, estándares y certificaciones ISO en lo referente al proceso de producción, así como un grupo de auditores internos que velan por el cumplimiento y mantención de dichos estándares. Los demás procesos de la compañía que no afecten la calidad del producto no están regulados por estas certificaciones de calidad; sin embargo, si existen algunos controles internos mediante reportes, políticas o procedimientos establecidos de acuerdo al área.

El proceso de cuentas por pagar es uno de aquello que no cuenta en su totalidad con políticas y procedimientos establecidos, el departamento financiero procura se cumplan los tiempos ligados a las exigencias establecidas por el Servicio de Rentas Internas, que regulan la emisión de comprobantes de retención, lo cual limita los tiempos en el proceso de cuentas por pagar. Adicional, existe un manual en proceso de actualización y revisión del proceso de compras que abarca desde la requisición de compra del área, la cotización, y la orden de compra; después de este punto del proceso no existe un procedimiento establecido en cuentas por pagar hasta los pagos a proveedores que cuentan con un procedimiento desactualizado.

La compañía cuenta además con políticas y procedimientos establecidos para los Sistemas de Gestión Ambiental, Calidad y Seguridad aplicados en las áreas certificadas hasta noviembre 2016, las cuales eran Recursos Humanos, Manufactura y Cadena de

Abastecimiento. Luego de esta fecha continúan certificadas Manufactura y todos los procesos que afecten a la calidad de los productos, como las compras relacionadas a materias primas, mantenimientos y repuestos requeridos.

Existen otras políticas y procedimientos establecidos para áreas no certificadas, para cuentas por pagar existe un manual que detalla a qué cuentas contables y cómo se debe realizar el registro de los documentos en el sistema de la compañía (facturas y notas de crédito), sin embargo, no detalla el flujo gram, políticas ni procedimientos del proceso en sí, además de estar desactualizado. La falta de políticas y procedimientos establecidos dificulta mantener un nivel estandarizado de control, además del riesgo de perderse por completo al darse un cambio de personal.

Fundamentación

En esta parte del proyecto se analiza en qué consiste un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM, qué es el COSO ERM y como se diseña un sistema de control interno basado en el mismo, con estas bases se procederá a elaborarlo para el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera de esferográficos con fines del presente trabajo.

COSO ERM

El control interno es esencial para la efectiva administración de riesgos, planificación y gestión de procesos, así como la generación de mejoras en los mismos; permite realizar las actividades y operaciones de manera eficiente, además de llevar una medición constante.

Un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM permite establecer una estructura de cómo debe realizarse un proceso, identificando y analizando los riesgos existentes, para así definir las acciones correctivas y controles necesarios para mitigar los riesgos, informando a todos los involucrados y definiendo cuál será su rol y aporte para el

cumplimiento de las metas propuestas; monitoreando y evaluando el desempeño mediante actividades de supervisión.

Mantener un apropiado control interno en los procesos de la compañía es importante para evitar el desperdicio de recursos tanto económicos como de tiempo, entre los procesos vitales está el proceso de cuentas por pagar, que abarca desde la selección y compra del bien o servicio hasta el pago por el mismo, al ser un proceso necesario para mantener en marcha el negocio incorporar un sistema de control bien estructurado es primordial.

El modelo COSO ERM posee 8 componentes, detallados a continuación:



Imagen 1: COSO ERM – Componentes (Fuente: Auditoría de Sistemas (Carrión, 2015))

Ambiente Interno

El ambiente interno es la base fundamental para los demás componentes, comprende como el personal en una organización identifica y responde a los riesgos, incluye códigos de conducta, integridad, valores éticos, compromiso hacia la competencia, estructura organizacional y filosofía con las cuales se desarrollan las actividades y se rige la organización.

Formulación de Objetivos

Tener claro hacia dónde se dirige la organización es esencial, una meta definida, por lo que es necesario contar con objetivos alineados a alcanzar esta meta propuesta, recordando que cada decisión que se toma para el desarrollo de las actividades implica un riesgo que debe ser administrado de manera adecuada.

Identificación de Eventos

Para administrar los riesgos primero se deben identificar los eventos que pueden afectar a los objetivos de la organización, lo que permite realizar una planificación para prevenir los efectos negativos y aprovechar los positivos, contrarrestando amenazas y tomando oportunidades.

Evaluación del Riesgo

Identificando los eventos se puede evaluar que riesgos existen en cada uno de ellos y qué probabilidad e impacto tienen a los objetivos de la organización.

“La evaluación de riesgos identifica y analiza riesgos relevantes para la ejecución de los objetivos, forma una base para determinar cómo se les debe manejar.” (Carlos Alberto Montes Salazar, 2014)

Existen 2 tipos de riesgos; el riesgo inherente, es el riesgo existente de realizar una actividad, y el riesgo residual, aquel riesgo que permanece luego de aplicar controles.

Respuesta al Riesgo

Luego de evaluar el riesgo con base al impacto y probabilidad de ocurrencia se selecciona la manera más adecuada de tratarlo. Dentro de las posibles respuestas al riesgo están:

Mitigar: Cuando el impacto es bajo, pero la probabilidad de ocurrencia es alta. Mediante implementación de controles.

Transferir: Cuando el impacto es alto, pero con una probabilidad baja. Reducir el impacto transfiriéndolo o compartiéndolo con otros.

Evitar: Cuando tanto el impacto como la probabilidad de ocurrencia son altos. Tomando acciones para eliminar la causa del riesgo, como no discontinuar actividades.

Aceptar: Cuando el impacto y probabilidad son bajos. “Reconocer formalmente la existencia del riesgo y monitorearlo.” (Carrión, 2015)



Imagen 2: Evaluación de Respuestas a los Riesgos (Fuente: Auditoría de Sistemas (Carrión, 2015))

Actividades de Control

“Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas necesarias para manejar los riesgos.” (Carrión, 2015)

Pueden ser actividades de control diseñadas para detectar o prevenir riesgos.

Información y Comunicación

Mantener informados a todos en una organización es importante, así como tener una comunicación adecuada y oportuna, para transmitir decisiones y acciones que se tomen a todo nivel organizacional con la finalidad de identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos.

Monitoreo

Consiste en dar seguimiento, supervisión y evaluación constante de los controles de las actividades, desarrollando acciones correctivas de ser necesario; lo cual lo vuelve a la administración de riesgo un proceso sostenible a lo largo del tiempo y verifica que cada componente cumpla con su objetivo de manera efectiva.

Diseñar un sistema de control interno

Para diseñar un sistema de control interno del proceso de cuentas por pagar para una empresa manufacturera de esferográficos basado en el modelo COSO ERM se seguirán los siguientes pasos:

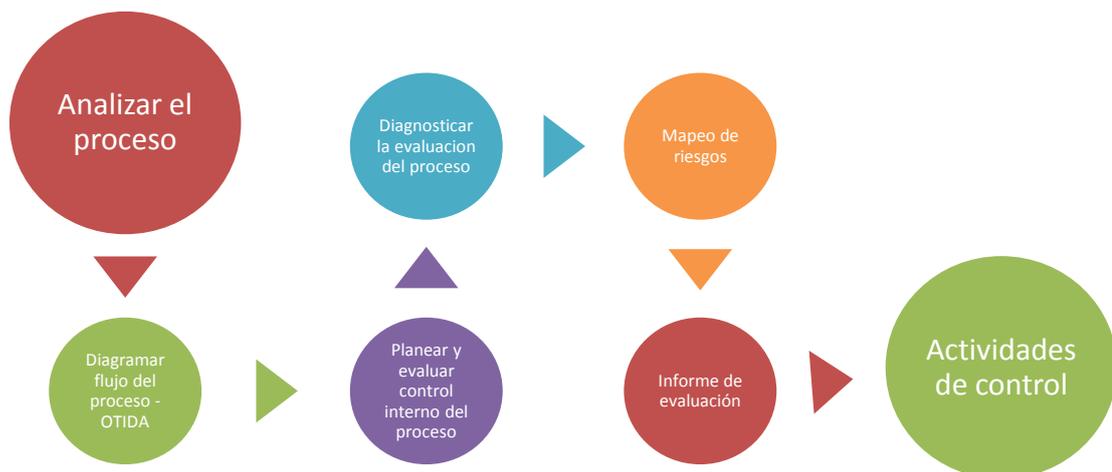


Ilustración 1: Pasos para el Diseño de un Sistema de Control Interno (Fuente: (Carlos Alberto Montes Salazar, 2014))

Analizar el proceso

Para diseñar el sistema de control interno propuesto en el presente trabajo se analizará el proceso de cuentas por pagar de una compañía manufacturera, lo cual comprenderá desde la requisición de compra, elaboración de orden de compra, recepción de bienes o servicios y documentación que soporta la transacción, registro y pago.

Dicho análisis será mediante un FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes en el proceso actual de cuentas por pagar.

Diagramar un flujo del proceso - OTIDA

Una vez analizado el proceso se procederá a diagramar un flujo grama del mismo para identificar con mayor claridad a los implicados y su responsabilidad dentro del proceso. Para esto se hace uso de la siguiente simbología para identificar cada etapa del proceso (Bizagi Modeler, 2002-2017):

Tabla 1
Simbología Diagrama de Flujo

Gráfico	Significado
	Inicio de un proceso
	Evento Intermedio
	Fin de un proceso
	Subproceso
	Tarea
	Decisión o división de 2 o más caminos
	Mensaje o Documento, electrónico o físico
	Depósito de datos o archivo de documentación
	Secuencia de Flujo
	Envío de mensaje o documento
	Asociación de eventos o tareas

Ilustración 2: Simbología Diagrama de Flujo (Fuente: Elaboración propia (Bizagi Modeler, 2002-2017))

Diagrama OTIDA

Con la finalidad de analizar el proceso de cuentas por pagar se realiza un diagrama OTIDA del mismo, empleando la siguiente simbología:

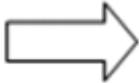
Gráfico	Nombre	Descripción
	Operación	Actividad que agrega o modifica
	Inspección	Verificación o revisión de documentos
	Demora	Retraso o espera en o entre tareas
	Transporte	Movimiento o traslado de documentos
	Almacenaje	Almacenamiento de producto o documento en archivo
	Actividad Combinada	Actividades simultaneas, revisión y tarea a la vez

Ilustración 3: Simbología Diagrama OTIDA (Fuente: Elaboración propia (Carrillo, 2013))

Planear y Evaluar el control interno del proceso

En esta etapa se desarrolla la planificación de la auditoría del proceso de cuentas por pagar mediante cuestionarios aplicados a los responsables de cada etapa o actividad dentro del mismo.

Diagnosticar la evaluación del proceso

Con los resultados obtenidos de la auditoría del proceso de cuentas por pagar se realizará el diagnóstico basado en el modelo COSO ERM, en el cual se identifica, evalúa y se da una respuesta a los riesgos encontrados.

Informe de Evaluación de Control Interno

En esta parte se elabora el informe con los resultados obtenidos de la auditoría y evaluación del proceso de cuentas por pagar, así como la propuesta de controles para el monitoreo del proceso de cuentas por pagar.

Actividades de Control

Como actividades de control se procede a elaborar las políticas y procedimientos necesarios, formatos de estandarización y flujo de procesos.

Marco Conceptual

Ahorro de recursos: Reducción en el uso de recursos por medio de acciones propuestas.

Auditoría de procesos: Análisis y evaluación de la gestión de un proceso en busca de su eficiencia operacional.

COSO ERM: Modelo desarrollado por un grupo de organizaciones de auditores con la finalidad de proponer una estandarización basada en la administración de riesgos de las organizaciones.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Conjunto de normas de auditoría que establecen los parámetros generales para realizar una auditoría.

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna: Conjunto de normas a nivel internacional establecidas como guía para el proceder de una auditoría interna.

Optimización de procesos: Obtener el mayor provecho en la realización de un proceso, en busca de la eficiencia y eficacia, para incrementar rentabilidad.

Recursos: Monetarios y de tiempo.

Sistema de control interno: Conjunto de políticas y procedimientos aplicados en una organización para el monitoreo y supervisión de sus actividades, según los estándares internos establecidos.

Sistema de gestión: Conjunto de procedimientos que detallan la manera más adecuada de proceder en la realización de una actividad.

Servicio de Rentas Internas: Entidad reguladora de la recaudación de tributos del estado ecuatoriano.

Marco Legal

Al comprender el proceso de cuentas por pagar, el cual implica la emisión de comprobantes de retención y revisión de documentos debidamente autorizados para su emisión por el S.R.I. este proyecto se encuentra ligado a las regulaciones establecidas en la “Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno” y el reglamento para su aplicación.

Además, está regulado por el “Reglamento de Comprobantes de venta, retención y documentos complementarios”, en lo referente a la revisión de documentos válidos para la transferencia de bienes o servicios. También por aquellas Resoluciones y Circulares que determinen los porcentajes de retención de impuestos a aplicarse en el Ecuador, emitidas por el S.R.I.

Al ser necesaria la realización de una auditoría interna para el proceso de cuentas por pagar, este trabajo se encuentra sujeto a las "Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna" con el propósito de “Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna” (The Institute of Internal Auditors, 2017) y las “Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas” con el fin de “Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos” (The Institute of Internal Auditors, 2017).

También entran las recomendaciones fundamentales al realizar una auditoría en cuanto a los roles que debe desempeñar un auditor interno para “Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.”; “Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.”; “Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.”; “Evaluación de reporte de riesgos claves.”; y “Revisión del manejo de los riesgos claves” (The Institute of Internal Auditors, 2004)

Marco Metodológico

Tipo De Investigación

La investigación tiene una perspectiva de tipo descriptiva, porque detalla la situación actual del proceso de cuentas por pagar, mediante una auditoría realizada al mismo. A su vez es documental, puesto que analiza la información acerca de cómo se administran y controlan los riesgos en un sistema de control interno y de gestión. Por último, es principalmente explicativa debido a que propone acciones para mitigar los riesgos en el proceso de cuentas por pagar.

El diseño del presente trabajo se enfoca una investigación cualitativa y cuantitativa, recopila información y analiza el proceso actual y los posibles ahorros de recursos con un sistema de control interno y de gestión.

Población Y Muestra

La población a investigar de la compañía B&E, son las personas que laboran en la misma en el periodo transcurrido desde enero a marzo, responsables o involucrados directamente en el proceso de cuentas por pagar.

Dado que cada área es responsable de sus compras y en cada se asigna a una persona para realizarlas, se tomará a las 23 personas implicadas en el proceso, ya que el número es pequeño y se analizará el desarrollo de las actividades de todas ellas.

Cargos y puestos de responsables

-  **Asistente de Compras Locales:** Encargada de compras locales relacionadas al material de empaque.
-  **Asistente de Comercio Exterior Principal:** Encargada de compras de bienes de mayor rotación y servicios relacionados

- ✚ **Asistente de Comercio Exterior Secundaria:** Encargada de compras de bienes de menor rotación y servicios relacionados
- ✚ **Jefe de Bodega:** Encargada de contrato de servicio de almacenamiento y bodega principal.
- ✚ **Asistente de Almacenamiento:** Encargada de contrato de servicios de empaque, encajillado y termoformado.
- ✚ **Gerente de Cadena de Abastecimiento:** Encargada de la primera aprobación de órdenes de compras de las Asistentes de Comercio Exterior, Asistente de Compras Locales, Asistente de Almacenamiento, Jefe de Bodega. También esta encarga de la segunda aprobación de órdenes de la Asistente Financiera-Tesorería.
- ✚ **Jefe de Mantenimiento:** Encargado de contrato por servicios de mantenimiento exclusivo de máquinas y equipos involucrados en la producción de los productos.
- ✚ **Jefe de Manufactura:** Encargada de compras para toda el área de manufactura y mantenimientos generales no relacionados directamente con la producción.
- ✚ **Jefe de Calidad:** Encargado de adquisición de bienes y servicios relacionados con el proceso de calidad y toda aquello relacionado con medidas ambientales y sanitarias.
- ✚ **Gerente de Manufactura:** Encargada de la primera aprobación de órdenes de compra de Jefe de Mantenimiento, Jefe de Manufactura y Jefe de Calidad.
- ✚ **Asistente de Recursos Humanos:** Compras o servicios de materiales y suministros de oficina requeridos por cada área, medicinas y todo aquello relacionado con el mantenimiento de cafetería, comedor y actividades desarrolladas para beneficio de toda la compañía, así como relacionados a viajes y hospedajes de todo el que lo requiera.
- ✚ **Gerente de Recursos Humanos:** Responsable de la primera aprobación de órdenes de compra de Asistente de Recursos Humanos.

- ✚ **Analista de Trade Marketing:** Compras de bienes y servicios relacionados a las actividades en el canal de distribución y promotoras.
- ✚ **Asistente de Ventas:** Compras relacionadas con convenciones y reuniones de ventas, así como obsequios a distribuidores.
- ✚ **Gerente de Ventas:** Responsable de la primera aprobación de órdenes de compra de Analista de Trade Marketing y Asistente de Ventas.
- ✚ **Analista de Marketing:** Compras referentes a todas aquellas actividades dirigidas al consumidor, publicidad y comunicación en medios.
- ✚ **Gerente de Marketing Regional:** Responsable de la primera aprobación de órdenes de compra de Analista de Marketing.
- ✚ **Asistente Financiera-Tesorería:** Compras de bienes y servicios requeridos por el área compra de comprobantes, servicios jurídicos y de cobranza. Responsable del pago de cuentas por pagar y reembolsos de gastos, así como de la elaboración del flujo de caja.
- ✚ **Analista IT:** Compras relacionadas con el soporte, mantenimiento y adquisición de bienes tecnológicos para toda la compañía.
- ✚ **Gerente Financiero:** Encargado de la primera aprobación de las órdenes de compra de la Asistente Financiera-Tesorería y del Analista IT (previa aprobación del gasto de Jefe Regional IT). Además, es responsable de la segunda aprobación del resto de órdenes de compra; y de la aprobación del desembolso de dinero para pago a proveedores y reembolso de gastos.
- ✚ **Asistente de cuentas por pagar:** Encargada de recepción, revisión y registro de documentos y soportes de todas las compras realizadas por cada área. Responsable del cálculo de retención de impuestos y distribución de gastos adecuada.

✚ **Contadora de Costos:** Responsable de la revisión y aprobación de las cuentas por pagar y su registro en los gastos.

✚ **Contador General:** Responsable de la revisión de pagos.

Técnicas E Instrumentos

La técnica de investigación utilizada para este proyecto es la evaluación del proceso mediante un cuestionario realizado en la auditoria del proceso, dirigida a personas responsables de cada etapa del proceso en la compañía B&E durante el periodo de enero a marzo.

El instrumento a utilizar será dicho Cuestionario en el cual se detalla los riesgos existentes y probables encontrados en el proceso de cuentas por pagar, así como un diagrama de procesos y observación directa del desarrollo de las actividades.

Análisis Del Proceso De Cuentas Por Pagar

Análisis FODA Del Proceso De Cuentas Por Pagar

El análisis FODA del proceso de cuentas por pagar que continúa servirá como precedente para la búsqueda de mejoras y fortalecer el proceso de cuentas por pagar.

Fortalezas

El proceso de cuentas por pagar tiene como fortaleza establecido en todo el proceso revisiones y aprobaciones en cada etapa del mismo, contando con varios filtros para detección y corrección de errores. También cuenta con una planificación y seguimiento constante de gastos con base en un presupuesto anual mensualizado, controlado mediante reportes y monitoreo mensual. Adicionalmente, la compañía está en un proceso de búsqueda de mejoras, reingeniería y estandarización de procesos a nivel mundial con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad. Además, el personal involucrado en todo el proceso tiene un alto compromiso en sus competencias.

Oportunidades

Entre las oportunidades que se presentan en el proceso de cuentas por pagar esta la simplificación y mejorar el sistema de control interno, cubriendo aquellas falencias que pueda tener, diseñando un modelo de estandarización que permita mejorar la gestión del proceso, reducir tiempo operativo y ahorrar recursos.

Debilidades

La compañía tiene ciertas debilidades en el proceso de cuentas por pagar dada la complejidad de este, involucra muchas personas que no poseen entre sus habilidades y experiencia el realizar las labores de compra y cotización, genera errores, duplicidad de tareas e incumplimiento de plazos de entrega de facturas y emisión de comprobantes de retención. El

tener realizando tareas de compra al personal no especializado complica llevar un proceso estandarizado y genera demoras.

Amenazas

Las debilidades en el proceso conllevan algunas amenazas como la pérdida de control del mismo, multas por incumplimiento en entrega de comprobantes de retención, quejas y exigencias por parte de los proveedores para el pago de retenciones, generando un proceso ineficiente y desperdicio de recursos.

Análisis Operativo

Localización Y Descripción De Las Instalaciones

Naturaleza

La compañía B&E es una empresa de tipo industrial y comercial, dedicada a la manufactura de esferográficos y la comercialización de los mismos, así como de diversos materiales escolares relacionados.

Localización

La compañía se encuentra localizada al norte de la ciudad de Guayaquil, en un importante sector industrial, cuenta con 109 empleados enrolados que laboran en sus oficinas y planta.

Políticas y procedimientos

B&E cuenta con estándares de calidad a nivel nacional e internacional que mantiene por medio del seguimiento de políticas y procedimientos elaboradas para precautelar la calidad de sus productos.

El área de manufactura en cuanto a sus procesos de producción posee políticas y procedimientos con respecto al sistema de gestión ambiental para la obtención de licencias ambientales, acerca del sistema de calidad, también existe un “Procedimiento de Auditorías Internas de Sistemas de Gestión”, el cual tiene entre sus objetivos “verificar que los procedimientos e instrucciones, relativos a la calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional se cumplen” (Rurik Valladares B&E S.A., 2016). Así mismo, está el “Procedimiento Acciones Preventivas y Correctivas”, el cual “aplica a todas las áreas certificadas de la compañía y a los Sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente” (Rurik Valladares B&E S.A., 2016). Además, existe el

“Procedimiento Evaluación de Desempeño de Auditores de Calidad” que tiene como objetivo “Evaluar el desempeño de todos los Auditores de Calidad que pertenecen a la compañía para conocer en qué medida aplica sus conocimientos y habilidades en el Sistema de Calidad.” (Rurik Valladares B&E S.A., 2017).

Las áreas certificadas hasta noviembre 2016 eran Recursos Humanos, Manufactura y Cadena de Abastecimiento. Adicionalmente las no certificadas como Ventas y Crédito & Cobranzas a pesar de no estar certificadas mantienen altos niveles de control interno, así como políticas y procedimientos que se revisan y actualizan de ser necesario.

Para el departamento Financiero existe una “Política de viajes” y un “Procedimiento para pago a Proveedores locales, Proveedores exterior y Terceros” en proceso de actualización.

Además, cuenta con desactualizados manuales de costos y asignación de gastos, así como un manual de cómo registrar las facturas y notas de crédito relativo específicamente a cómo utilizar los módulos de Cuentas por pagar y Cuentas por Cobrar para el registro de los documentos y el detalle de las cuentas contables generalmente utilizadas.

En cuanto a la evaluación o calificación de proveedores, existe una “Instrucción Evaluación de Proveedores”, que establece las calificaciones a otorgar a los proveedores al realizar una evaluación de los mismos, lo cual se aplica mediante ciertos parámetros establecidos por el sistema y los que consideren convenientes en una reevaluación adicional el cual aplica Manufactura y Cadena de Abastecimiento. Estos departamentos evalúan proveedores y certificación ISO o solicitan que SGS realice la evaluación y visita, únicamente con compras que afecten calidad del producto. Para esto se requiere que los proveedores tengan certificado ISO 9000 en materia prima y material de empaque, emitiendo evaluación y calificación de desempeño bajo los criterios de precio, calidad de bien o servicio y tiempos de entrega.

Para requisitos que debe cumplir el sistema de gestión de calidad, se evalúa lo que contiene la norma y normas técnicas del producto y reglamento técnico para demostrar que los productos cumplen con los criterios de calidad y seguros.

Adicionalmente, B&E posee certificación ISO 9000, licencia ambiental para toda la compañía, certificación y número de registro como generador de desechos peligrosos, declaraciones anuales de desechos y destino.

Sistema Contable

B&E posee un sistema desarrollado para sus actividades de contabilización y registro, el mismo que se compone de módulos, Bancos, Compras, Contabilidad, Inventario, Facturación, Costos, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Nómina y Trabajo. Toda la información es registrada en cada módulo y al cierre mensual de los módulos dicha información se consolida en el módulo Contabilidad. Adicionalmente, está en proceso un cambio de sistema aplicable a finales del 2017, con el fin de estandarización a nivel de grupo.

Diagrama De Flujo Del Proceso De Cuentas Por Pagar - OTIDA

El proceso de cuentas por pagar comprende varios subprocesos y fases, así como tareas dentro de cada uno de ellos. Del mismo modo involucran varias personas, en total 23 trabajadores.



Ilustración 4: Subprocesos del Proceso de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)

Cabe indicar que, debido a la facturación electrónica y a favor del ahorro de recursos, en la compañía se emplea una carpeta compartida “Procesos OC” a la que tienen acceso todos los Asistentes Solicitantes de cada área, quienes una vez completan los documentos para el

ingreso de las facturas (factura, orden de compra, ingreso a bodega y demás soportes) los archivan en dicha carpeta. Del mismo modo el Asistente de Cuentas por Pagar tiene acceso a modificaciones de la carpeta compartida con el fin de realizar la revisión respectiva e ingreso de las facturas. La Contadora de Costos como aprobadora de las cuentas por pagar generadas al ingresar las facturas, también cuenta con un acceso a dicha carpeta para el cumplimiento de su tarea de revisión y aprobación.

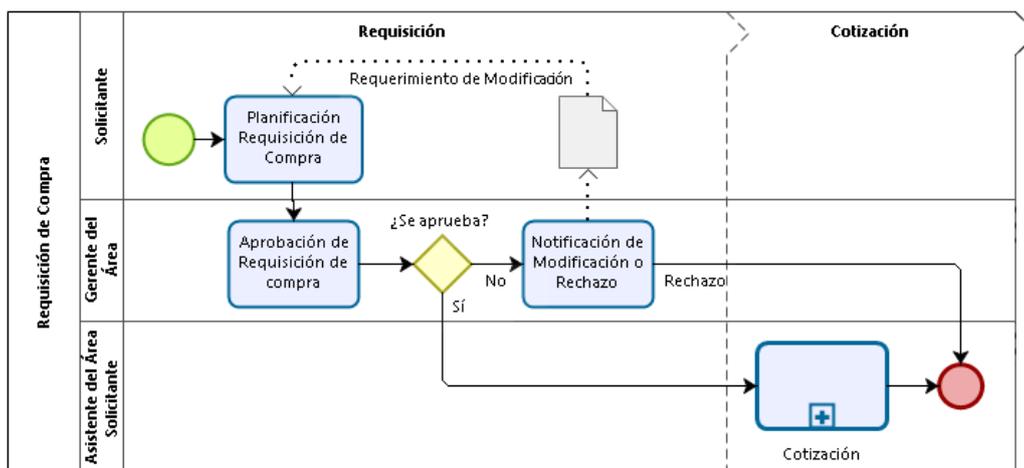
Mientras que las facturas físicas son entregadas directamente al Asistente de Cuentas por Pagar, guardando el resto de documentos en lo posible en la carpeta compartida.

Requisición de compra

La requisición de compra es el primer subproceso dentro del proceso de cuentas por pagar, inicia con la planificación de la requisición de compra, lo que significa que se programa o proyecta la compra de lo que se necesita comprar y posteriormente pasa a su aprobación para iniciar el proceso de cotización.

Una vez se identifica una necesidad de compra de un bien o servicio el solicitante del área elabora una planificación de la compra, si ésta es aprobada por el Gerente del área solicitante se procede al iniciar el subproceso de Cotización.

En caso de que la planificación de la requisición de compra no sea aprobada por el Gerente del Área, ésta regresa al Solicitante del Área con un requerimiento de modificación, o es rechazada lo cual finaliza el subproceso.



Powered by
bizagi
 Modeler

Ilustración 5: Diagrama de Flujo Subproceso Requisición de Compra (Fuente: Elaborado propia)

Cotización

La cotización es el siguiente subproceso después de la requisición de compra, inicia con la colocación del requerimiento de cotización, elaborado por el Solicitante del Área, en el que detalla las condiciones y especificaciones del bien o servicio a cotizar; el Asistente solicitante del área envía a los posibles proveedores estas especificaciones y luego espera la respuesta de los interesados, receptándolas ofertas, con lo cual se procede a la selección del proveedor que se adapte a las necesidades.

Una vez seleccionado el proveedor con la mejor oferta, la cotización pasa al Gerente del Área para aprobación, en caso de aprobarse y estar creado el proveedor se inicia la Orden de Compra, de no estar creado el proveedor, se solicita la documentación necesaria al proveedor para su creación, con el envío del formulario y el listado de documentos establecidos en el “Procedimiento de compras”; luego espera la recepción de dicha información para proceder con la validación de la misma y posterior creación en el sistema, informando al proveedor que

se encuentra creado y requiriendo la validación de lo ingresado; creado se inicia el subproceso de Orden de Compra.

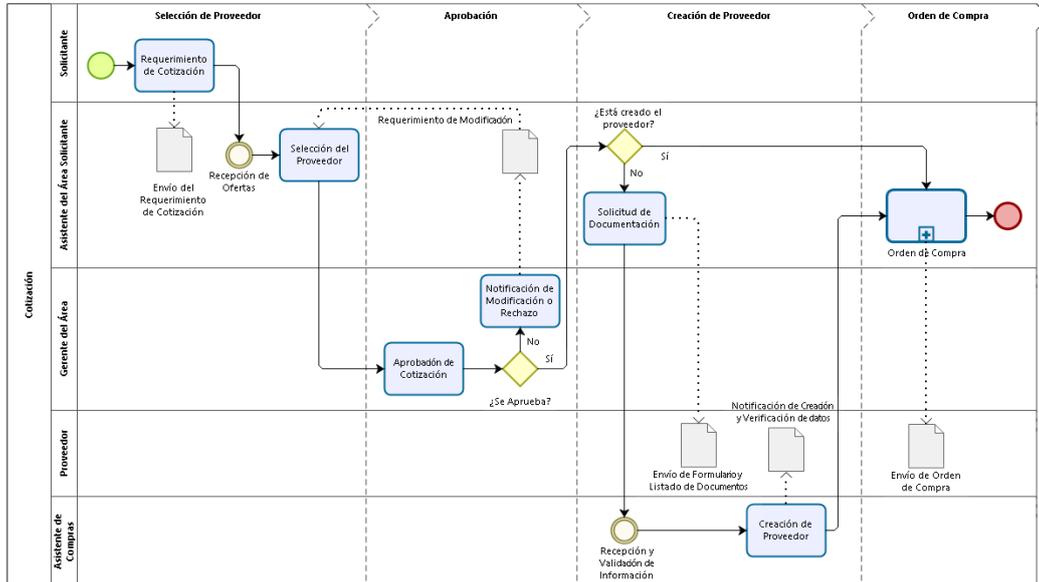


Ilustración 6: Diagrama de Flujo Subproceso Cotización (Fuente: Elaboración propia)

Powered by
bizaqi

Orden de compra

Una vez finalizada la cotización se inicia el subproceso Orden de Compra, para el cual existen 3 tipos:

-  Inventario
-  Otros
-  Servicios

Orden de Compra de Inventario

Las órdenes de compra de inventario, son todas aquellas compras que tienen una afectación al inventario y por lo tanto al costo de los productos finales; entre estas compras

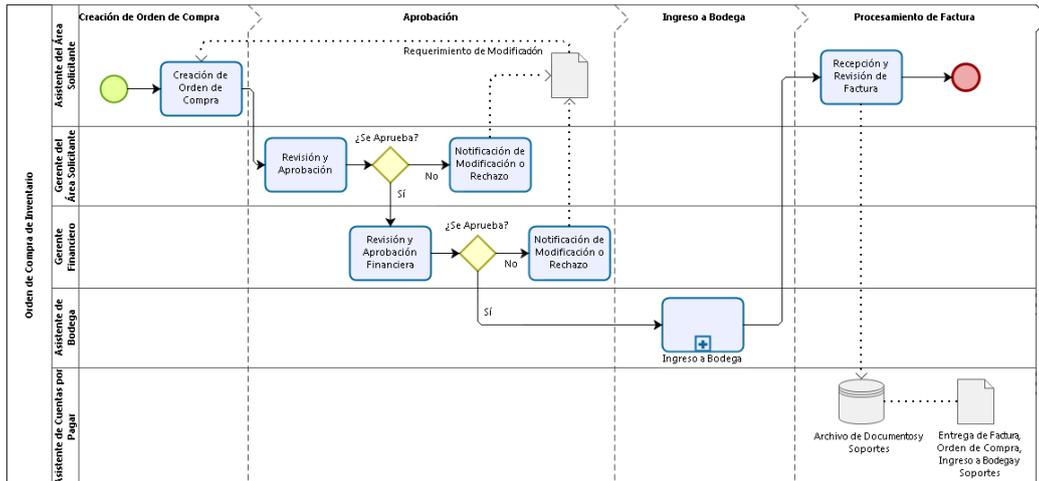
están incluidos la materia prima, los productos terminados para fines de comercialización posterior y el material de empaque.

Este subproceso inicia con la creación de la orden de compra, en la cual se detallan las condiciones, unidades y precios pactados con el proveedor seleccionado al realizar la cotización, para esto se selecciona el proveedor del maestro de proveedores e ingresa manualmente la información necesaria, dependiendo del usuario de creación pasa a aprobación del Gerente del Área correspondiente.

Si el Gerente del Área aprueba, automáticamente le aparece para aprobación al Gerente Financiero, quien valida que el gasto esté en lo presupuestado, luego de aprobada la orden de compra se inicia el subproceso Ingreso a bodega. Generalmente estos bienes cuentan con una tolerancia del +/- 5% en la orden de compra, además tienen ingresos parciales por lo cual la factura se recibe una vez que se recibió parcial o totalmente los bienes, debido a esto una orden de compra puede estar activa por varios meses e ingresarse varias facturas a una misma orden de compra.

En caso de que la orden de compra no fuera aprobada por el Gerente del Área o el Gerente Financiero, éste solicitara una explicación más detallada para proceder a su aprobación o se envía un requerimiento de modificación.

De ser aprobada la Orden de Compra el Asistente Solicitante procesa la factura, es decir, realiza la revisión de la misma, y reúne todos los documentos necesarios (factura, orden de compra, ingreso a bodega y soportes de cotización) para realizar su entrega al Asistente de Cuentas por Pagar físicos o guardarlos en la carpeta compartida "Procesos OC" en caso de ser digitales.



Powered by
bizagi
Modeler

Ilustración 7: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra de Inventario (Fuente: Elaboración propia)

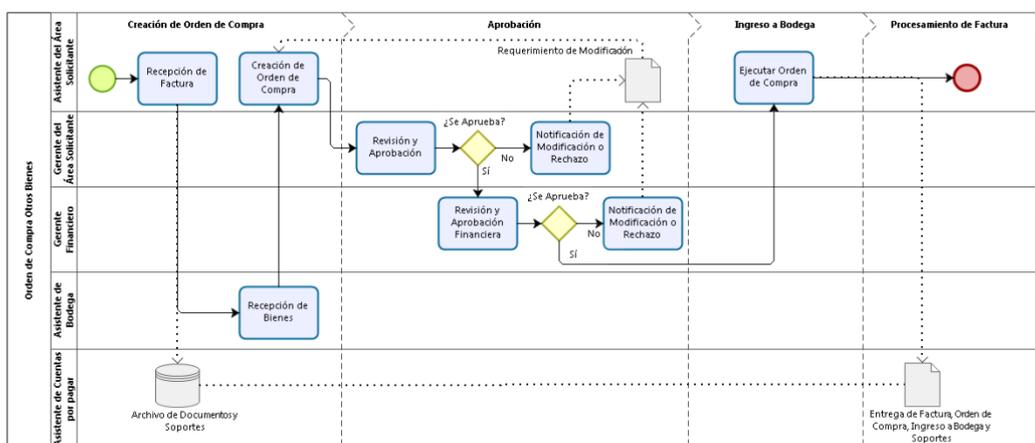
Orden de Compra de Otros Bienes

Las órdenes de compra de tipo otros, incluye las compras de bienes que no afectan al inventario, como el material promocional, repuestos, equipo de computación y materiales y suministros.

Previo a la creación de este tipo de orden de compra se recibe la factura y bienes, los cuales son recibidos por el Asistente de Bodega y son guardados en la bodega para posterior entrega a los clientes, posterior a esto se crea la orden de compra con sus valores exactos. Una vez creada la orden de compra pasa a aprobación del Gerente del Área correspondiente, en caso de ser aprobada pasa a aprobación del Gerente Financiero, si éste aprueba la orden de compra de este tipo requiere ser ejecutada, lo cual consiste en el ingreso de las unidades manualmente en el sistema por parte del responsable de la creación de la orden de compra.

En caso de que la orden de compra no fuera aprobada por el Gerente del Área o el Gerente Financiero, éstos solicitan una explicación más detallada para proceder a su aprobación o se envía un requerimiento de modificación.

Aprobada la Orden de Compra el Asistente Solicitante procesa la factura y reúne todos los documentos necesarios (factura, orden de compra y soportes de cotización) para realizar su entrega al Asistente de Cuentas por Pagar físicos o guardarlos en la carpeta compartida “Procesos OC” en caso de ser digitales.



Powered by
bizagi
Modeler

Ilustración 8: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra Otros Bienes (Fuente: Elaboración propia)

Orden de Compra de Servicios

Este tipo de orden de compra se utiliza para todos los servicios que sean contratados en la compañía.

Una vez recibida la factura se inicia la creación de este tipo de orden de compra con valores exactos a los de la factura recibida, creada la orden de compra pasa a aprobación del

Gerente del Área correspondiente, en caso de ser aprobada pasa a aprobación del Gerente Financiero, quien de aprobar se por terminado este subproceso.

En caso de que la orden de compra no fuera aprobada por el Gerente del Área o el Gerente Financiero, éste solicita una explicación más detallada para proceder a su aprobación o se envía un requerimiento de modificación.

Aprobada la Orden de Compra el Asistente Solicitante procesa la factura y reúne todos los documentos necesarios (factura, orden de compra y soportes de cotización) para ser entregados al Asistente de Cuentas por Pagar físicos o guardados en una carpeta compartida “Procesos OC” en caso de ser digitales.

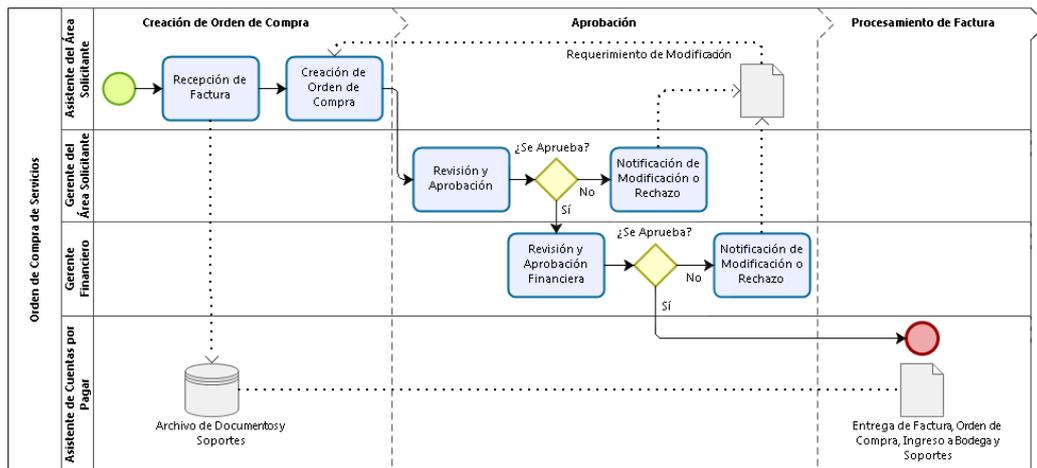


Ilustración 9: Diagrama de Flujo Subproceso Orden de Compra Servicios (Fuente: Elaboración propia)

Ingreso a bodega

El subproceso de Ingreso a Bodega da inicio con la entrega de los bienes por parte del proveedor, en Bodega el Asistente de Bodega se encarga de la recepción de los bienes y revisión de las cajas o unidades. En caso de que los bienes recibidos tengan diferencias con respecto a lo detallado en la orden de compra o sean rechazos, es decir bienes que no cumplen con los estándares de calidad; el Asistente de Bodega notifica al Asistente Solicitante del Área correspondiente que se requiere su revisión, si éste acepta la recepción de los bienes en bodega, el Asistente de Bodega puede proceder con la confirmación de unidades y posterior creación del ingreso de bodega en el sistema.

En caso de que el Asistente Solicitante decida no aceptar la recepción de los bienes por diferencias o rechazos el proveedor recibe la devolución de los mismos.

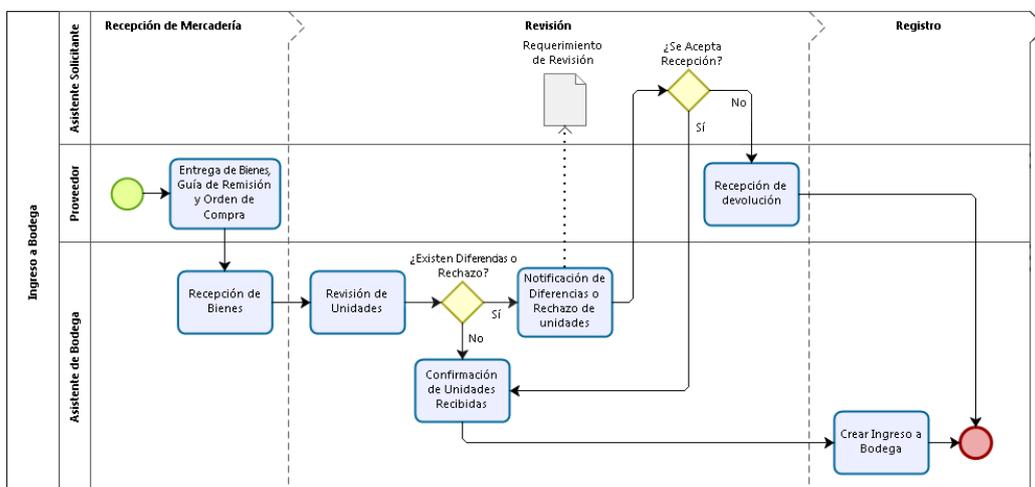


Ilustración 10: Diagrama de Flujo Subproceso Ingreso a Bodega (Fuente: Elaboración propia)

Cuentas por pagar

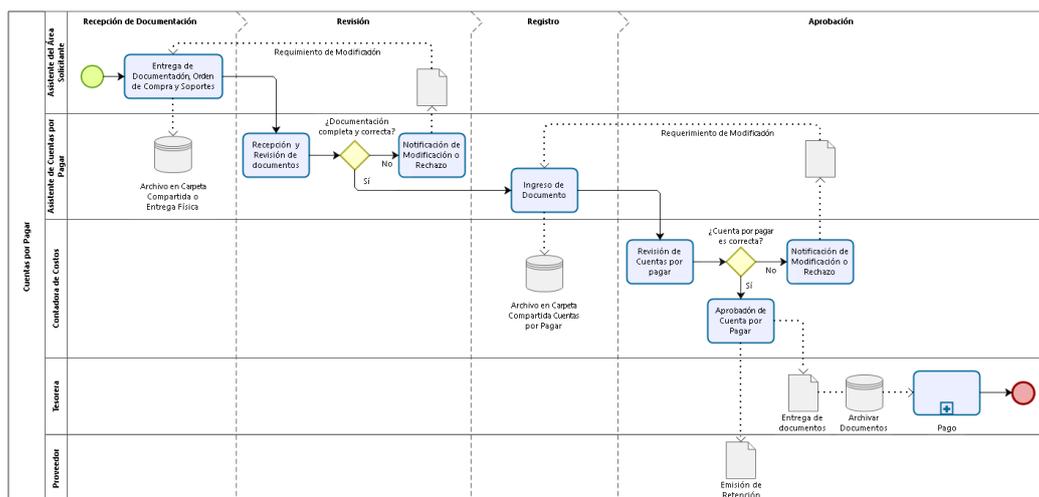
El subproceso Cuentas por Pagar inicia con la entrega física o archivo en carpeta compartida de los documentos (factura, orden de compra, ingreso a bodega y soportes de cotización) por parte del Asistente del Área Solicitante al Asistente de Cuentas por Pagar, quien revisa la documentación y de estar completa y correcta procede con el ingreso de las facturas, generando una cuenta por pagar en el sistema y entregando físicamente o archivando en la carpeta compartida las facturas con el número de cuenta por pagar asignado a la Contadora de Costos para su aprobación.

En caso de que en la revisión del Asistente de Cuentas por pagar la documentación se encuentre incompleta o incorrecta éste envía un requerimiento de modificación al Asistente del Área Solicitante.

Al recibir la Contadora de Costos la documentación física o digital, ésta realiza revisión del correcto ingreso de la factura en la cuenta por pagar; de estar correcta procede con su aprobación, archiva las digitales en la carpeta compartida correspondiente y hace la posterior entrega de documentos físico a la Tesorera para los pagos.

En caso de encontrar algún error de ingreso en las cuentas por pagar en su revisión la Contadora de Costos requiere la modificación de la misma a la Asistente de Cuentas por Pagar, quien luego de la modificación respectiva devuelve los documentos a la Contadora de Costos para una nueva revisión y posterior aprobación.

Una vez la Contadora de Costos aprueba la cuenta por pagar automáticamente se genera y envía al S.R.I. el comprobante de retención para su autorización y dicho comprobante le llega al proveedor al correo registrado en el maestro de proveedores.



Presented by
bizagi
Modular

Ilustración 11: Diagrama de Flujo Subproceso Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)

Pago de cuentas por pagar

El subproceso de Pago de Cuentas por Pagar inicia con la recepción de documentos por parte de la Tesorera, los cuales archiva hasta la fecha planificada de pagos.

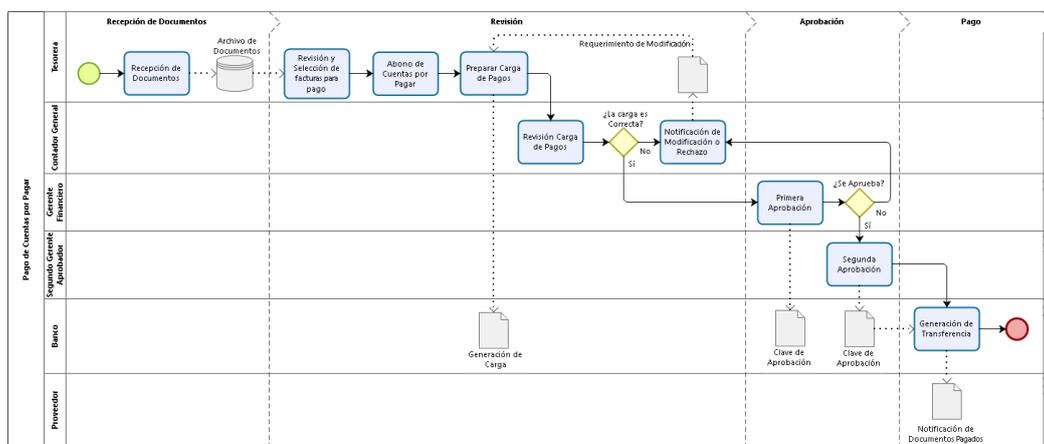
Para la realización de los pagos la Tesorera descarga un reporte del sistema que indica las facturas vencidas y por vencer, con esto realiza la selección de las facturas a pagar y abona las cuentas por pagar, lo cual consiste en ingresar en el sistema el monto que va a cruzarse manualmente en caso de ser pago parcial o la generación de un comprobante de pago por el total pendiente de pago de la factura.

Posterior al abono de las cuentas por pagar la Tesorera prepara la carga de pagos en la página del banco e imprime las cargas para revisión del Contador General.

En caso de encontrar correctas las cargas para pagos el Contador General firma los documentos y pasan a aprobación por parte del Gerente Financiero, quien ingresa a la página del banco e ingresa la clave generada con el Token; una vez aprobado se solicita la segunda

aprobación ingresando la clave de aprobación en la página del banco por parte de uno de los 3 gerentes asignados según el monto de los pagos.

Los Gerentes de Recursos Humanos y Cadena de Abastecimiento cuentan con autorización de \$0 a \$100,000; mientras que la Gerente de Manufactura puede aprobar hasta \$1'000,000. Con estas aprobaciones el Banco genera la transferencia a las cuentas de los proveedores correspondientes y realiza la notificación de los documentos.



Powered by
bizagi
Workflow

Ilustración 12: Diagrama de Flujo Subproceso Pago de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)

Proceso de cuentas por pagar - OTIDA

Al ser 3 tipos de orden de compra se elabora un diagrama OTIDA para cada uno de los tipos de orden de compra.

Para el proceso de cuentas por pagar con orden de compra de Inventario se identificó 12 tareas, 11 tareas combinadas con revisión, 3 demoras, 3 archivos de documentos y 2 traslados de documentos. Mientras, la orden de compra tipo Otros genera 14 tareas y manteniendo el mismo número de tareas combinadas con revisión, demoras, archivos y traslados de documentos. Por otro lado, con orden de compra tipo Servicios genera 10 tareas,

10 tareas combinadas con revisión, 2 demoras y mantiene el mismo número de archivos y traslados de documentos.

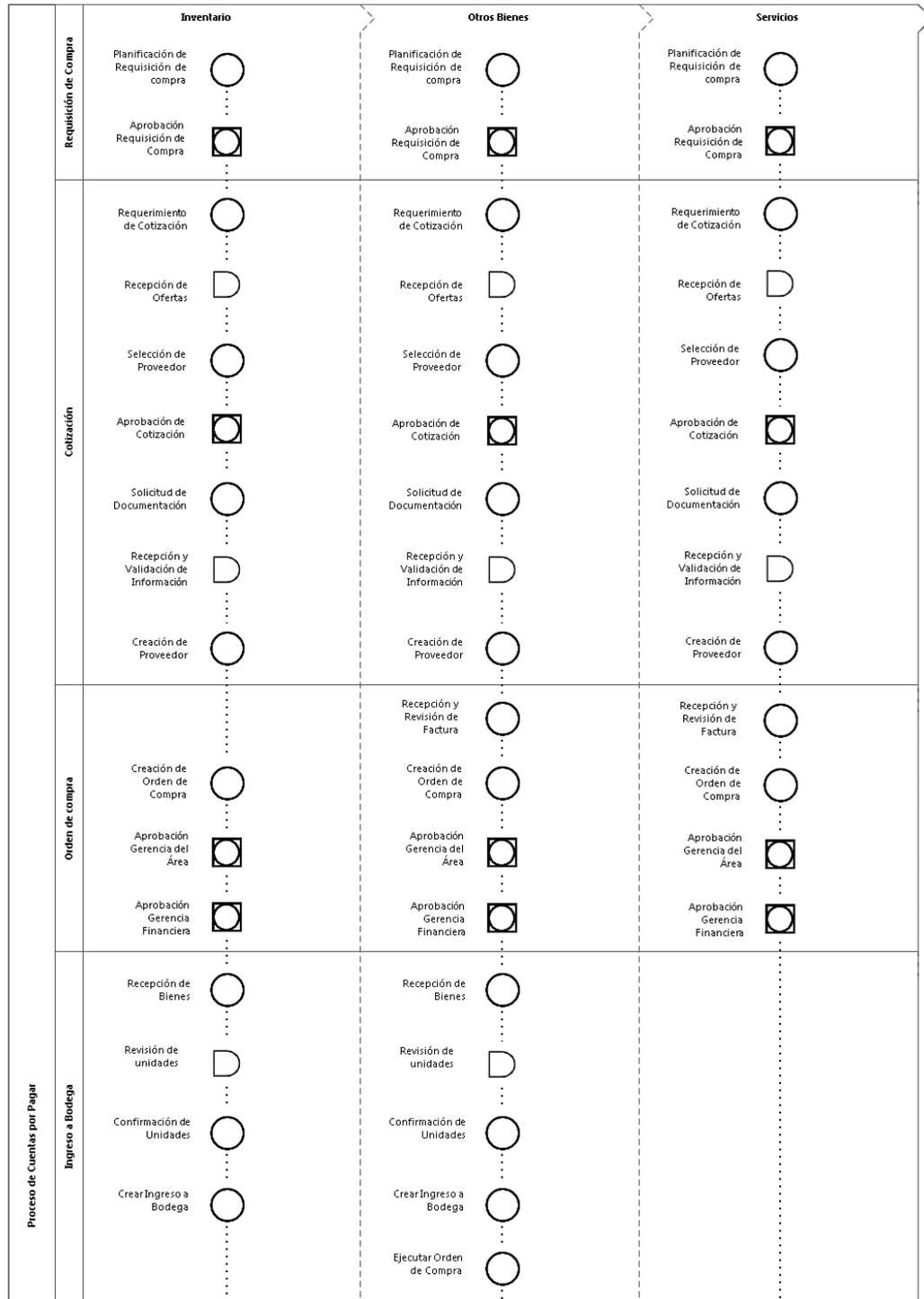


Ilustración 13: Diagrama OTIDA - Proceso Cuentas por Pagar – parte 1 (Fuente: Elaboración propia)

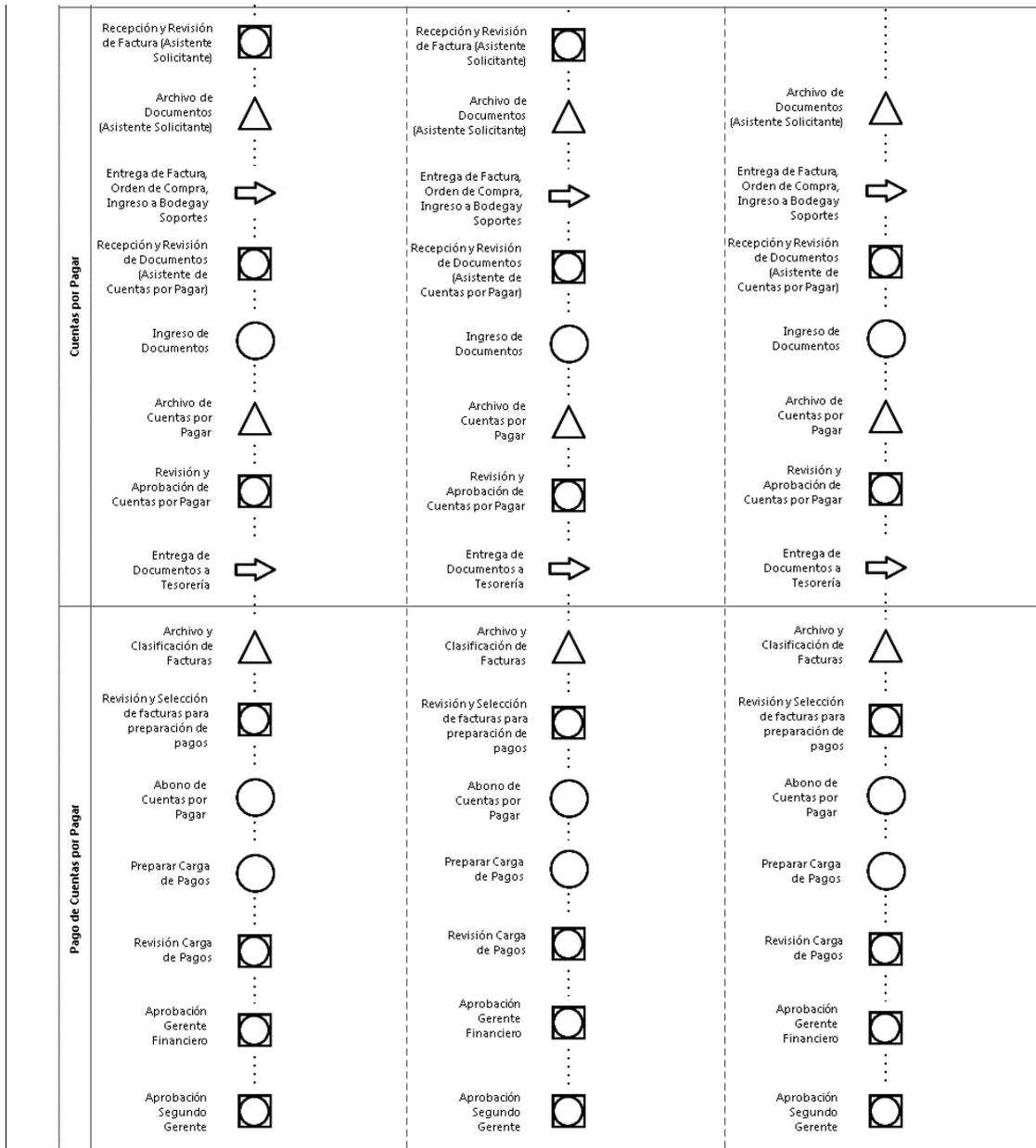


Ilustración 14: Diagrama OTIDA - Proceso Cuentas por Pagar – parte 2 (Fuente: Elaboración propia)

Como resultado del diagrama OTIDA del proceso, se evaluó el tiempo operativo según el tipo de orden de compra que se utiliza.

Los tiempos operativos fueron encuestados a todos los implicados según las tareas que realizan en cada etapa del proceso de Cuentas por Pagar, usando como herramienta de recopilación de datos la encuesta adjunta en el Anexo 1.

El tiempo operativo total en el proceso de cuentas por pagar por cada orden de compra de inventario procesada es de 62 horas, 25 minutos con 15 segundos promedio, obteniendo como mínimo de tiempo operativo entre los encuestados 30 horas con 51 minutos y como máximo 103 horas con 34 minutos.

Tabla 2

Tiempo Operativo en el proceso de Cuentas por Pagar con Orden de Compra de Inventario

ACTIVIDAD	TIEMPO OPERATIVO O/C INVENTARIO		
	PROMEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO
Planificación del Requerimiento de Compra	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Aprobación del Requerimiento de Compra	0:26:15	0:05:00	1:00:00
Requerimiento de Cotización	0:45:00	0:30:00	1:00:00
Recepción de Ofertas	10:00:00	8:00:00	16:00:00
Selección de Proveedor	4:07:30	0:15:00	8:00:00
Aprobación de Cotización	2:45:20	0:01:00	8:00:00
Solicitud de Documentación a proveedores para creación de proveedor	0:15:00	0:15:00	0:15:00
Recepción y Validación de Información recibida del proveedor para su creación	12:09:30	0:20:00	23:59:00
Creación de Proveedor	0:20:00	0:20:00	0:20:00
Creación de Orden de Compra	0:12:30	0:10:00	0:15:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia del Área	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia Financiera	0:03:00	0:01:00	0:05:00
Recepción de Bienes	1:06:40	0:20:00	2:00:00
Revisión de Unidades	3:26:40	0:20:00	8:00:00
Confirmación de Unidades	3:26:40	0:20:00	8:00:00
Crear Ingreso a Bodega	0:46:40	0:05:00	2:00:00

Recepción y Revisión de Factura por parte del Asistente Solicitante del Área	1:10:00	0:20:00	2:00:00
Archivo de Documentos (Asistente Solicitante)	0:25:00	0:20:00	0:30:00
Entrega de Factura, Orden de Compra, Ingreso a Bodega y Soportes	1:22:30	0:05:00	2:00:00
Recepción y Revisión de Documentos (Asistente de Cuentas por Pagar)	0:07:30	0:05:00	0:10:00
Ingreso de Documentos	0:05:00	0:05:00	0:05:00
Archivo de Cuentas por Pagar	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Revisión y Aprobación de Cuentas por Pagar	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Entrega de Documentos a Tesorería	0:10:00	0:10:00	0:10:00
Archivo y Clasificación de Facturas para pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Revisión y Selección de Facturas para preparación de pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Abono de Cuentas por Pagar	7:00:00	7:00:00	7:00:00
Preparar Carga de Pagos	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Revisión de Carga de Pagos	0:30:00	0:30:00	0:30:00
Aprobación Gerente Financiero para pago	0:32:30	0:05:00	1:00:00
Aprobación Segundo Gerente para pago	0:05:00	0:05:00	0:05:00
TOTAL TIEMPO OPERATIVO	62:25:15	30:51:00	103:34:00

Datos obtenidos de la evaluación de tiempo operativo (Fuente: Elaboración propia)

El tiempo operativo total promedio por cada orden de compra de tipo otros, es de 75 horas, 17 minutos con 11 segundos, obteniendo como mínimo de tiempo operativo entre los encuestados 22 horas con 14 minutos y como máximo 274 horas con 5 minutos.

Tabla 3

Tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar con orden de compra de otros

ACTIVIDAD	TIEMPO OPERATIVO O/C OTROS		
	PROMEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO
Planificación del Requerimiento de Compra	10:30:00	0:30:00	32:00:00
Aprobación del Requerimiento de Compra	1:31:26	0:05:00	8:00:00
Requerimiento de Cotización	4:49:17	0:15:00	8:00:00
Recepción de Ofertas	18:08:30	4:00:00	24:00:00
Selección de Proveedor	12:06:14	0:15:00	40:00:00
Aprobación de Cotización	8:07:27	0:01:00	40:00:00
Solicitud de Documentación a proveedores para creación de proveedor	13:16:30	0:02:00	32:00:00
Recepción y Validación de Información recibida del proveedor para su creación	9:17:43	0:15:00	24:00:00
Creación de Proveedor	0:20:00	0:20:00	0:20:00

Recepción y Revisión de Factura por parte del Asistente Solicitante del Área	5:12:51	0:01:00	24:00:00
Creación de Orden de Compra	0:08:30	0:02:00	0:15:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia del Área	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia Financiera	0:03:00	0:01:00	0:05:00
Recepción de Bienes	0:20:00	0:20:00	0:20:00
Ejecutar Orden de Compra	1:24:55	0:01:00	8:00:00
Archivo de Documentos (Asistente Solicitante)	2:08:45	0:05:00	8:00:00
Entrega de Factura, Orden de Compra, Ingreso a Bodega y Soportes	1:34:17	0:01:00	8:00:00
Recepción y Revisión de Documentos (Asistente de Cuentas por Pagar)	0:03:00	0:01:00	0:05:00
Ingreso de Documentos	0:05:00	0:05:00	0:05:00
Archivo de Cuentas por Pagar	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Revisión y Aprobación de Cuentas por Pagar	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Entrega de Documentos a Tesorería	0:10:00	0:10:00	0:10:00
Archivo y Clasificación de Facturas para pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Revisión y Selección de Facturas para preparación de pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Abono de Cuentas por Pagar	7:00:00	7:00:00	7:00:00
Preparar Carga de Pagos	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Revisión de Carga de Pagos	0:30:00	0:30:00	0:30:00
Aprobación Gerente Financiero para pago	0:32:30	0:05:00	1:00:00
Aprobación Segundo Gerente para pago	0:05:00	0:05:00	0:05:00
TOTAL TIEMPO OPERATIVO	75:17:11	22:14:00	274:05:00

Datos obtenidos de la evaluación de tiempo operativo (Fuente: Elaboración propia)

El tiempo operativo total promedio por cada orden de compra de servicios es de 100 horas, 5 minutos con 1 segundo, obteniendo como mínimo de tiempo operativo entre los encuestados 18 horas con 8 minutos y como máximo 320 horas con 15 minutos.

Tabla 4

Tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar con orden de compra de servicio

ACTIVIDAD	TIEMPO OPERATIVO O/C SERVICIOS		
	PROMEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO
Planificación del Requerimiento de Compra	6:15:00	0:30:00	32:00:00
Aprobación del Requerimiento de Compra	1:31:26	0:05:00	8:00:00
Requerimiento de Cotización	4:40:00	0:15:00	8:00:00
Recepción de Ofertas	9:16:45	0:15:00	24:00:00
Selección de Proveedor	12:22:38	0:15:00	40:00:00
Aprobación de Cotización	6:47:10	0:01:00	40:00:00
Solicitud de Documentación a proveedores para creación de proveedor	9:26:15	0:02:00	32:00:00
Recepción y Validación de Información recibida del proveedor para su creación	9:08:00	0:15:00	24:00:00
Creación de Proveedor	10:09:45	0:20:00	24:00:00
Creación de Orden de Compra	8:46:36	0:01:00	40:00:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia del Área	1:55:27	0:02:00	16:00:00
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia Financiera	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Recepción y Revisión de Factura por parte del Asistente Solicitante del Área	0:03:00	0:01:00	0:05:00
Archivo de Documentos (Asistente Solicitante)	2:16:52	0:05:00	8:00:00
Entrega de Factura, Orden de Compra, Ingreso a Bodega y Soportes	1:21:07	0:01:00	8:00:00
Recepción y Revisión de Documentos (Asistente de Cuentas por Pagar)	0:03:00	0:01:00	0:05:00
Ingreso de Documentos	0:05:00	0:05:00	0:05:00
Archivo de Cuentas por Pagar	0:03:30	0:02:00	0:05:00
Revisión y Aprobación de Cuentas por Pagar	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Entrega de Documentos a Tesorería	0:10:00	0:10:00	0:10:00
Archivo y Clasificación de Facturas para pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Revisión y Selección de Facturas para preparación de pagos	1:00:00	1:00:00	1:00:00
Abono de Cuentas por Pagar	7:00:00	7:00:00	7:00:00
Preparar Carga de Pagos	3:00:00	3:00:00	3:00:00
Revisión de Carga de Pagos	0:30:00	0:30:00	0:30:00
Aprobación Gerente Financiero para pago	0:05:00	0:05:00	0:05:00
Aprobación Segundo Gerente para pago	0:05:00	0:05:00	0:05:00
TOTAL TIEMPO OPERATIVO	100:05:01	18:08:00	320:15:00

Datos obtenidos de la evaluación de tiempo operativo (Fuente: Elaboración propia)

Este análisis muestra que de optimizar el proceso de cuentas por pagar usando una orden de compra de inventario se podría ahorrar un 50,58% de tiempo operativo y llegar a gastar un 65,92% más del tiempo promedio. Mientras que con una orden de compra de tipo otros es posible ahorrar un 70,47% y gastar como máximo un 264,05% más del promedio de tiempo operativo. Por otro lado, en una orden de compra de servicios se puede ahorrar un 81,88% y llegar a gastar un 219,98%.

Planeación Y Evaluación De Control Interno Y Gestión Del Proceso De Cuentas Por Pagar Basado En El Modelo COSO E.R.M.

Con fines de este trabajo se realizó la planeación para el diseño de un sistema de control interno y de gestión y la evaluación del control interno y de la gestión vigente del proceso de cuentas por pagar.

Para esto se realizará la evaluación de los riesgos del proceso de cuentas por pagar, mediante una auditoria de procesos, utilizando encuestas aplicadas a todos los involucrados en el proceso y entrevistas para mayor entendiendo del mismo y de los controles que aplican en cada una de sus etapas.

El modelo de encuesta para la evaluación del tiempo operativo y la evaluación de riesgos en cada subproceso aplicadas están en el Anexo 1 y Anexo 2 respectivamente.

Con el resultado de la evaluación del tiempo operativo se elaborará el comparativo para las propuestas de mejora evaluando el proceso descentralizado y centralizado. Por otra parte, con las encuestas de evaluación de riesgos por cada subproceso, se obtendrán los mapas de riesgos y la clasificación de los riesgos identificados como inherentes o residuales, con lo cual se elaborarán los controles considerados necesarios para cada subproceso.

Diagnóstico De Evaluación Del Proceso De Cuentas Por Pagar Basado En El Modelo Coso E.R.M.

Como resultado de la evaluación realizada al proceso de cuentas por pagar basada en el modelo COSO ERM se obtuvo la siguiente información según cada componen del modelo antes mencionado.

Ambiente de control interno

La compañía no posee una filosofía de administración de riesgos, su filosofía está dirigida a las actividades de venta del negocio.

Tienen bien definidos su código de conducta, un elevado compromiso con la integridad en sus acciones y valores éticos con seguimiento a nivel internacional, lo cual promueve el cumplimiento de los mismos.

La estructura organizacional está definida acorde a sus objetivos corporativos, en busca del cumplimiento de sus metas.

Establecimiento de objetivos

La compañía cuenta con una misión y visión clara establecida, que comparten con el personal fomentando su compromiso.

Las funciones del personal involucrado en el proceso están segregadas según el cargo que ocupan, sin embargo, requieren mayor capacitación y énfasis en la importancia de aplicar controles con respecto al subproceso de cotización y orden de compra para su correcta aplicación, así como la estandarización del proceso de cuentas por pagar.

La compañía posee objetivos corporativos, establecidos anualmente a nivel internacional, regional y nacional, segregados para el cumplimiento de cada uno de ellos en tareas asignadas según el cargo que desempeña cada trabajador. Dichos objetivos permiten la

mejora continua profesional y corporativa, anualmente se evalúa su cumplimiento, proporcionando incentivos salariales y oportunidades de crecimiento laboral.

Identificación de eventos

Hasta el año 2014, se implementaba un formato de oportunidades de mejora, el cual permitía la identificación de debilidades en los procesos para su mejora continua. Sin embargo, este proceso no se aplica actualmente quedando expuestos a una ineficiente identificación de eventos de riesgo.

Evaluación de riesgos

Dado que no se implementa la identificación de eventos de riesgo, tampoco se aplica una evaluación y análisis de riesgos que mida su vulnerabilidad e impacto ante ellos.

Respuesta a los riesgos

Por la falta de administración de riesgos, identificación de eventos de riesgos, su evaluación y análisis, tampoco existe una respuesta a los riesgos.

Actividades de control

No existen políticas establecidas por escrito como tales en proceso de cuentas por pagar. A excepción de unas "Políticas de viaje", que en realidad es un procedimiento.

Sin embargo, cuentan con procedimientos de compras, en proceso de revisión, un procedimiento de pago a proveedores y terceros en proceso de actualización, manuales de registro de gastos contables, y un manual de procedimiento de ingreso en el sistema de cuentas por pagar.

Además, no existen flujos de procesos desarrollados, el cumplimiento de los procesos depende del seguimiento vía correo electrónico de cada responsable.

Información y comunicación

Existen limitaciones en la obtención de información por la limitada reportería directa del sistema, toda información adicional requerida debe ser solicitada por el gerente del área para su obtención en caso de no ser considerada prioritaria en el departamento de sistemas. Además de la migración a un sistema integrado planificada para finales del año 2017, lo cual restringe la elaboración de reportes adicionales.

La compañía cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la comunicación de la información. Sin embargo, existe una restricción en la comunicación que esté dirigida a todos los usuarios, este tipo de comunicación debe ser redirigida al departamento de recursos humanos, quien se encargará de realizarla.

Supervisión y monitoreo

Existe una fuerte supervisión y monitoreo por parte del departamento de compras, para el cumplimiento de las normas ISO en el caso de verse afectada la calidad de los productos y del departamento financiero dirigido al cumplimiento de los procesos y tiempos operativos con la finalidad de cumplir con las exigencias del S.R.I.

Mapa De Riesgos Del Proceso De Cuentas Por Pagar

Para evaluar los riesgos en el proceso de cuentas por pagar se enumeró los riesgos identificados por cada uno de los subprocesos y se realizó el mapeo de los mismos según el nivel de riesgo, obtenido del promedio entre el impacto y la vulnerabilidad de cada riesgo.

Se utilizó los siguientes criterios para la evaluación del impacto y vulnerabilidad:

Tabla 5

Criterios de evaluación de impacto y vulnerabilidad de los riesgos

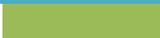
NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

Criterios de evaluación de riesgo (Fuente: Elaboración propia)

Los niveles de riesgo que se utilizan en el mapeo, están representados con un color cada uno de ellos como sigue:

Tabla 6

Niveles de riesgos

NIVEL DE RIESGO	RANGO	COLOR
Bajo	1-2	
Medio	3	
Alto	4-5	

Datos para medir el riesgo (Fuente: Elaboración propia)

Requisición de compra

Para la requisición de compra se identificaron 6 riesgos, los cuales fueron evaluados a los 16 implicados en el proceso, dado que realizan esta parte específica en el proceso de cuentas por pagar.

A continuación, encontramos los riesgos evaluados y el mapeo obtenido en el subproceso Requisición de Compra:

Tabla 7
Riesgos evaluados en la requisición de compra

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Planificación de la Requisición de Compra	Varias	R1	Falta de planificación de la requisición de compra	Medio
Planificación de la Requisición de Compra	Varias	R2	Planificar la requisición de compra en exceso o por debajo de lo necesario	Medio
Aprobación de Compra	Varias	R3	Falta o ineficiencia en revisión de la planificación de la requisición de compra	Medio
Aprobación de Compra	Varias	R4	Demora excesiva en revisión previo a la aprobación	Medio
Aprobación de Compra	Varias	R5	Modificación constante de la planificación de la requisición de compra	Medio
Aprobación de Compra	Varias	R6	Aprobación de planificación por persona no autorizada (Diferente a Gerencia)	Bajo

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

De los 6 riesgos identificados y evaluados, se encontraron que los riesgos R1, R2, R3, R4 y R5 tienen un nivel medio. Mientras, el R6 fue encontrado con un nivel bajo de riesgo. El riesgo R4 fue el más cercano a sobrepasar el límite de riesgo medio-bajo, a diferencia de los otros.

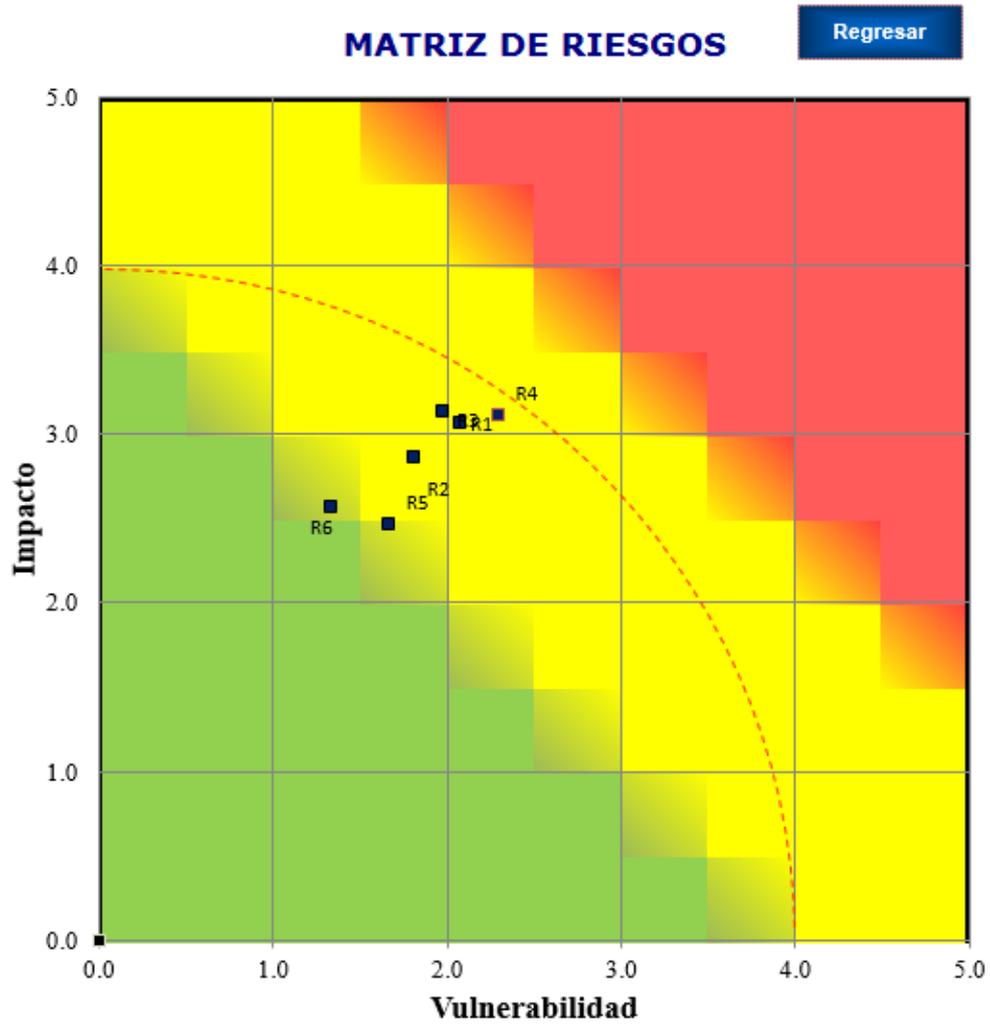


Ilustración 15: Mapa de Riesgos del Subproceso Requisición de Compra (Fuente: Elaboración propia) (Carrión, 2015)

Cotización

Para la cotización se identificaron 16 riesgos, los cuales fueron evaluados por los 12 implicados en el proceso, que realizan cotizaciones en cada área de la compañía, siendo los riesgos evaluados en este subproceso de Cotización y el mapeo obtenido de su evaluación como sigue:

Tabla 8

Riesgos evaluados en el subproceso cotización

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Requerimiento de Cotización	Varias	R1	No poner el requerimiento de cotización	Medio
Requerimiento de Cotización	Varias	R2	No realizar a tiempo el requerimiento de cotización	Medio
Requerimiento de Cotización	Varias	R3	Detalle errado o no detallar las condiciones de compra en el requerimiento de cotización	Medio
Recepción de Ofertas	Varias	R4	Recepción de demasiadas ofertas para la selección	Medio
Selección de Proveedor	Varias	R5	Selección subjetiva de proveedor	Medio
Selección de Proveedor	Varias	R6	Cantidad limitada de proveedores en el mercado que ofrezcan lo que se requiere	Medio
Selección de Proveedor	Varias	R7	Falta de respuesta de proveedores al cotizar	Medio
Selección de Proveedor	Varias	R8	Falta de un Registro que justifique la elección de una cotización, cuando esta no sea la más económica.	Medio
Solicitud de Documentación	Varias	R9	Enviar solicitud incompleta para creación de proveedor	Medio

Recepción y Validación de Información	Varias	R10	Falta de validación de información del proveedor	Medio
Recepción y Validación de Información	Varias	R11	Recepción incompleta de información de proveedor	Medio
Creación de Proveedor	Cadena de Abastecimiento	R12	Creación de proveedor sin documentación	Medio
Creación de Proveedor	Cadena de Abastecimiento	R13	Creación de proveedor con información incompleta	Medio
Creación de Proveedor	Cadena de Abastecimiento	R14	Falta de actualización de información de proveedor	Medio
Creación de Proveedor	Cadena de Abastecimiento	R15	Registro de 2 cuentas bancarias en un proveedor y mantener ambas activas	Medio
Creación de Proveedor	Cadena de Abastecimiento	R16	Demora en la creación del proveedor	Alto

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

Los riesgos R1, R2, R3, R4, R9, R10, R12 y R13 fueron evaluados con nivel de medio-bajo. Mientras, los riesgos R6, R7, R8, R11, R14 y R15 tienen un nivel medio-alto. Por otro parte, el riesgo R16 cuenta con un nivel alto.

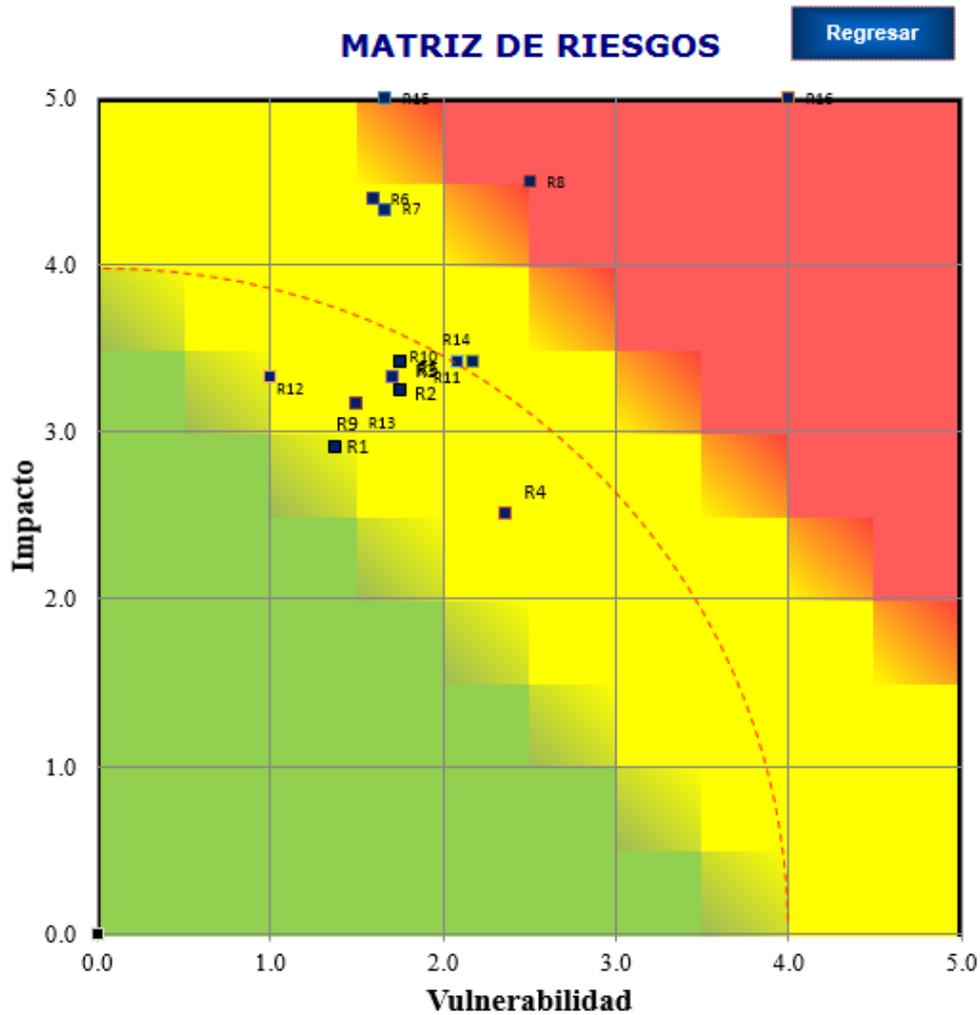


Ilustración 16: Mapa de Riesgos del Subproceso Cotización (Fuente: Elaboración propia) (Carrión, 2015)

Orden de compra

En el subproceso Orden de Compra se identificaron 21 riesgos, los cuales fueron evaluados por los 19 que elaboran órdenes de compra en cada área de la compañía, siendo los riesgos evaluados y el mapeo obtenido de la evaluación como se muestran a continuación:

Tabla 9

Riesgos evaluados en el subproceso orden de compra

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Creación de Orden de Compra	Varias	R1	Seleccionar un proveedor errado al crear la orden de compra	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R2	Seleccionar tipo errado de orden de compra al crearla	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R3	Ingresar unidades erradas en la orden de compra	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R4	Ingresar un precio unitario errado	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R5	Seleccionar un código de inventario errado al crear una orden de compra	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R6	No detallar a qué área y gasto o a qué corresponde la orden de compra	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R7	Detallar errados los días de pago	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R8	Error en IVA de la orden de compra	Medio
Creación de Orden de Compra	Varias	R9	Error en total \$ de la orden de compra	Medio

Aprobación de Orden de Compra	Varias	R10	Gerente del área apruebe orden de compra sin revisión	Medio
Aprobación de Orden de Compra	Finanzas	R11	Gerente financiero apruebe orden de compra sin revisión	Medio
Aprobación de Orden de Compra	Varias	R12	Aprobar orden de compra que sobrepasa el presupuesto	Medio
Aprobación de Orden de Compra	Varias	R13	Aprobación de orden de compra por persona no autorizada	Medio
Aprobación de Orden de Compra	Varias	R14	No contar con Back up para aprobación de Gerencia del área	Medio
Aprobación de Orden de Compra	Finanzas	R15	No contar con Back up para aprobación de Gerencia Financiera	Medio
Ejecutar Orden de Compra	Varias	R16	Detalle errado de unidades al ejecutar la orden de compra	Medio
Ejecutar Orden de Compra	Varias	R17	Ejecutar orden de compra antes de aprobación	Medio
Aprobación de orden de compra	Varias	R18	Falta de firmas disponibles	Alto
Creación de Orden de Compra	Varias	R19	Realización de Orden de Compra posterior al gasto incurrido	Alto
Aprobación de orden de compra	Varias	R20	Segregación de usuario aprobador errada de gastos	Medio
Orden de Compra	Varias	R21	Incremento de carga laboral por descentralización del proceso de órdenes de compra	Alto

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

En el subproceso Orden de Compra se evaluaron con nivel de riesgo medio-bajo los riesgos R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R17 y R20. Mientras, los riesgos R14, R15 y R16 fueron evaluados con nivel medio-alto. Por otra parte, se evaluaron con nivel alto los riesgos R18, R19 y R21.

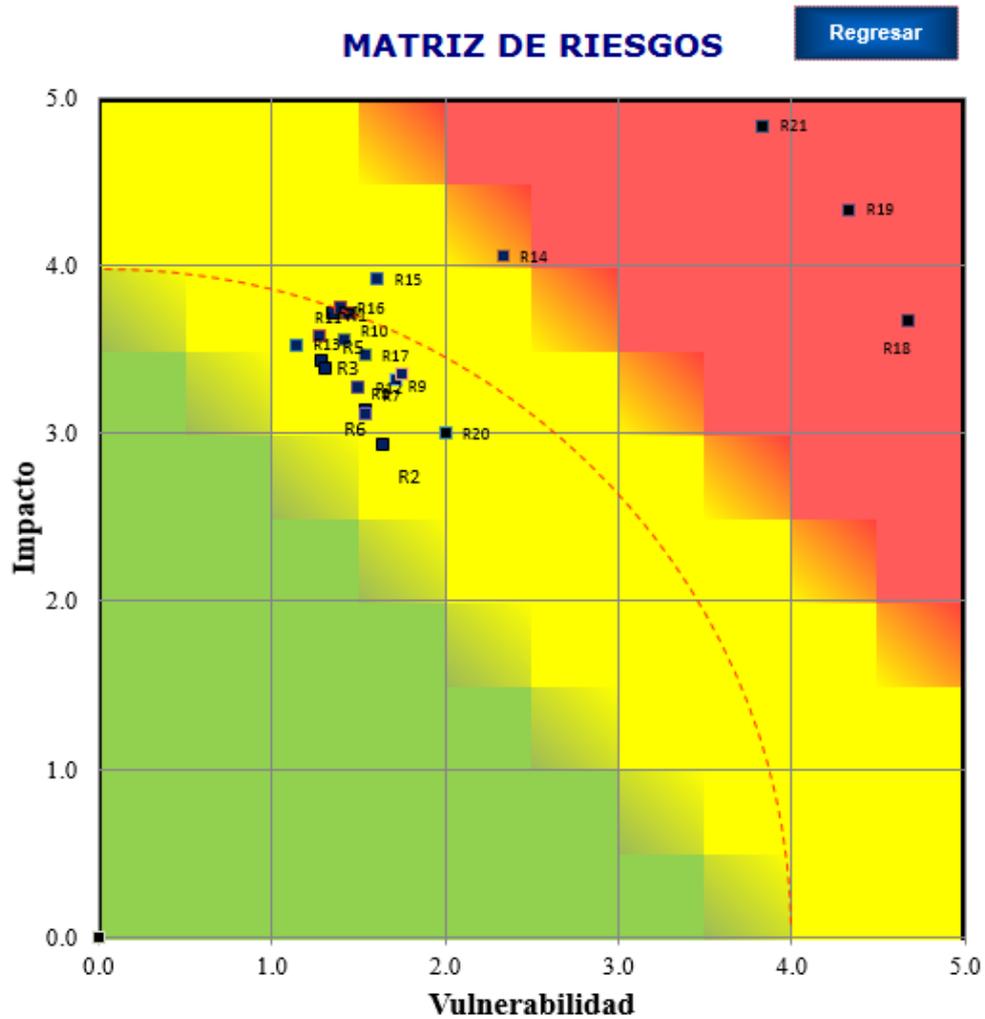


Ilustración 17: Mapa de Riesgos del Subproceso Orden de Compra (Fuente: Elaboración propia)

Ingreso a bodega

En el subproceso Ingreso a Bodega se identificaron 7 riesgos, los cuales fueron evaluados por los 7 implicados de cada área de la compañía. Los riesgos evaluados y el mapeo obtenido se muestran a continuación:

Tabla 10

Riesgos evaluados en el subproceso ingreso a bodega

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Recepción de Bienes	Cadena de Abastecimiento	R1	Recepción tardía de bienes	Medio
Recepción de Bienes	Cadena de Abastecimiento	R2	Recepción con faltantes o rechazos	Medio
Recepción de Bienes	Cadena de Abastecimiento	R3	Recepción de lotes de materia prima recibidos incorrectos con respecto a lo detallado en el Certificado de Calidad	Medio
Revisión de Unidades	Cadena de Abastecimiento	R4	Inexistente o ineficiente revisión de unidades recibidas.	Medio
Revisión de Unidades	Cadena de Abastecimiento	R5	Falta de notificación de faltantes o rechazos	Medio
Confirmación de Unidades	Cadena de Abastecimiento	R6	Inexistente o ineficiente confirmación de unidades.	Medio
Crear Ingreso a Bodega	Cadena de Abastecimiento	R7	Ingreso erróneo de código o cantidades	Medio

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

Los riesgos R5 y R6 fueron evaluados con nivel medio-bajo. Mientras, los riesgos R1, R2, R3, R4 y R7 obtuvieron un nivel medio-alto en la evaluación realizada.

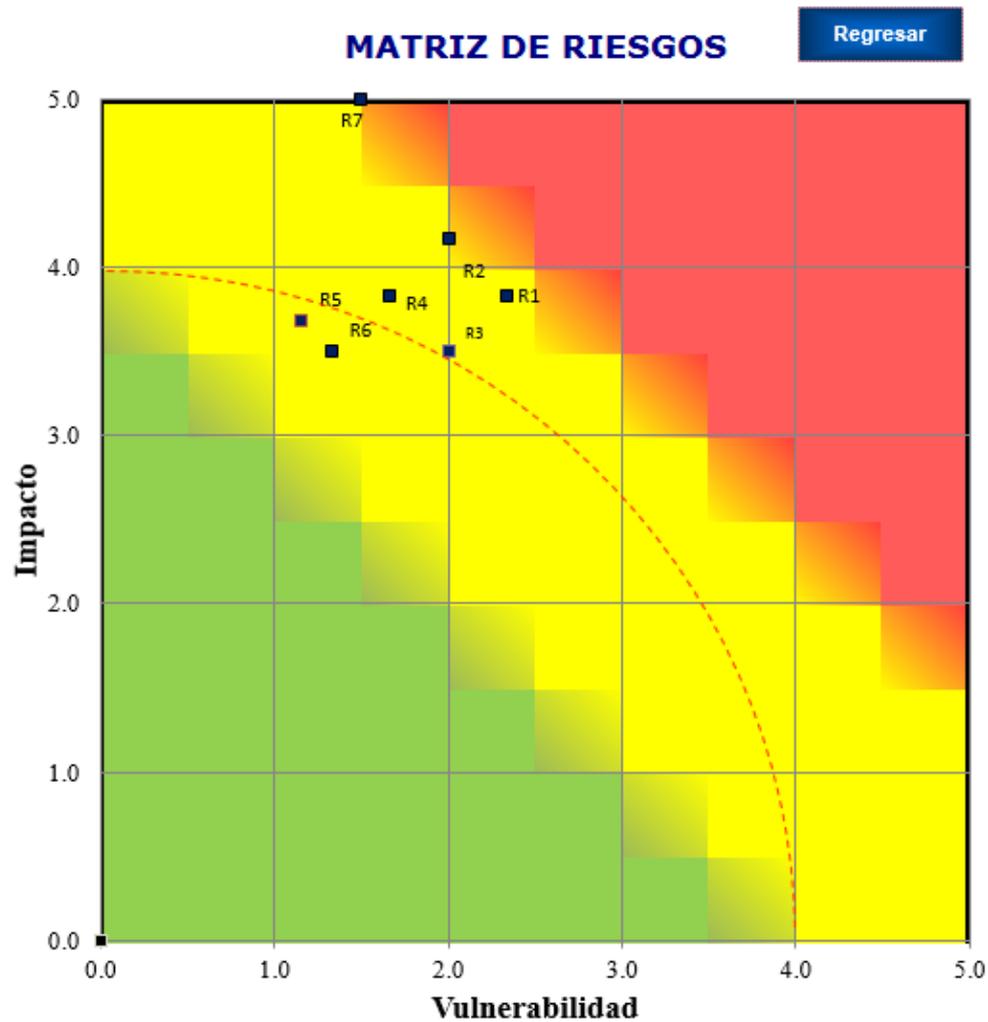


Ilustración 18: Mapa de Riesgos del Subproceso Ingreso de Bodega (Fuente: Elaboración propia)

Cuentas por pagar

En el subproceso Cuentas por Pagar se identificaron 22 riesgos, los cuales fueron evaluados por los 3 implicados en el área de finanzas de la compañía.

Los riesgos evaluados en subproceso de Cuentas por Pagar y el mapeo obtenido de la evaluación se muestran a continuación:

Tabla 11

Riesgos evaluados en el subproceso cuentas por pagar

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Recepción y Revisión de Factura	Finanzas	R1	Inexistente o ineficiente revisión de factura, orden de compra y soportes	Medio
Recepción y Revisión de Factura	Finanzas	R2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin ingresar	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R3	Ingreso de documentos con error en orden de compra o ingreso de bodega	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R4	Recepción de facturas pasados los 5 días laborables para la emisión de retención	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R5	Registro errado de cuenta contable	Bajo
Ingreso de Documentos	Finanzas	R6	Asignación errada de porcentajes de retención	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R7	Distribución de gastos errada	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R8	Asignación de plazo de pago errado	Medio

Ingreso de Documentos	Finanzas	R9	Ingresar errados: número de factura, punto de emisión, autorización, fecha de recepción o fecha de emisión de la factura	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R10	Ingresar 2 veces la misma factura.	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R11	Duplicar número de cuenta por pagar al modificar el nombre de archivos digitales	Medio
Ingreso de Documentos	Finanzas	R12	Ingresar 2 facturas correspondientes al mismo gasto	Medio
Archivo de Documentos	Finanzas	R13	No archivar una copia digital o física de las facturas ingresadas en cuentas por pagar como soporte de ingreso.	Medio
Archivo de Documentos	Finanzas	R14	Pérdida de archivos físicos o digitales sin aprobar CXP.	Medio
Aprobación de Cuentas por Pagar	Finanzas	R15	Aprobación sin revisión de porcentajes de retención y asignación de gasto	Medio
Aprobación de Cuentas por Pagar	Finanzas	R16	Aprobación de factura pasados los 5 días laborables para emisión de retención	Medio
Aprobación de Cuentas por Pagar	Finanzas	R17	Aprobación sin revisión de cuenta contable o asignación del gasto	Medio
Aprobación de Cuentas por Pagar	Finanzas	R18	Emisión de retención con error	Medio
Aprobación de Cuentas por Pagar	Finanzas	R19	Rechazo y pago de retención por emisión tardía	Medio
Entrega de documentos a Tesorería	Finanzas	R20	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de aprobar	Medio

Entrega de documentos a Tesorería	Finanzas	R21	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de entregarlas a Tesorería	Medio
Entrega de documentos a Tesorería	Finanzas	R22	Entregar a Tesorería facturas con cuenta por pagar sin aprobación	Medio

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

Entre los riesgos evaluados, se encontró con un nivel bajo al riesgo R5, con nivel medio-bajo a los riesgos R7, R8, R11, R13 y R17. Mientras, los riesgos R2, R6, R9, R14, R15, R18, R19, R21 y R22 obtuvieron un nivel medio-alto, y los riesgos R3 y R4 tuvieron como resultado un nivel medio-alto muy cercano a ser alto, dado el alto nivel de impacto y vulnerabilidad normal que tienen.

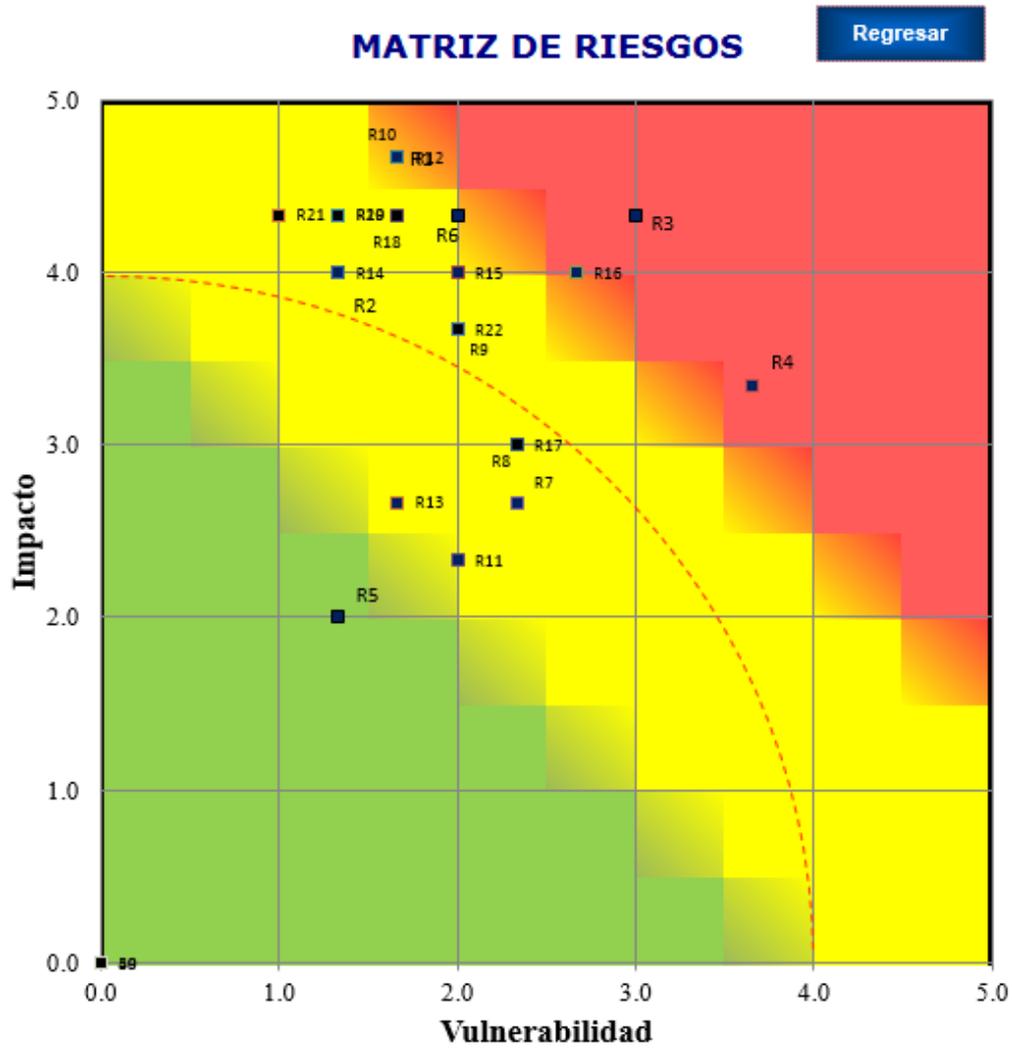


Ilustración 19: Mapa de Riesgos del Subproceso Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)

Pago de cuentas por pagar

En el subproceso Pago Cuentas por Pagar se identificaron 13 riesgos, los cuales fueron evaluados por los 7 implicados. Los riesgos evaluados en subproceso de Pago de Cuentas por Pagar y el mapeo obtenido de la evaluación se muestran a continuación:

Tabla 12

Riesgos evaluados en el subproceso pago de cuentas por pagar

TAREA	LIDER PROCESO	TIPIFICACIÓN RIESGO	RIESGO EVALUADO	NIVEL DE RIESGO
Archivo y Clasificación de Factura	Tesorera	R1	Inexistente o ineficiente revisión de facturas recibidas para pagos	Medio
Archivo y Clasificación de Factura	Tesorera	R2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin pagar	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R3	Abono errado o duplicado de cuenta por pagar	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R4	Pago sin revisión de vencimiento de plazo de pago de facturas	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R5	Pago sin revisión de notas de crédito pendientes de cruce.	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R6	Pago de cuentas por pagar con error en proveedor	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R7	Pago de cuentas por pagar sin actualización de cuenta bancaria	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R8	Pago duplicado	Medio
Preparación de pagos	Tesorera	R9	Pago en fechas no planificadas	Medio

Preparación de pagos	Tesorera	R10	Duplicación de valores en los proveedores al hacer la carga de pagos	Medio
Aprobación de pagos	Gerentes	R11	Aprobación de pago sin revisión	Medio
Aprobación de pagos	Gerentes	R12	Retrasos en aprobación de pago	Medio
Aprobación de pagos	Gerentes	R13	Falta de Back up en caso de ausencia del Gerente aprobador	Bajo

Datos obtenidos de la evaluación de riesgos (Fuente: Elaboración propia)

Se evaluó con nivel bajo al riesgo R13. Mientras, los riesgos R1, R2, R3, R4, R6, R7, R9, R10, R11 y R12 fueron evaluados con un nivel medio-alto; y siendo el riesgo R5 el más cercano a ser un riesgo con un nivel de riesgo alto.

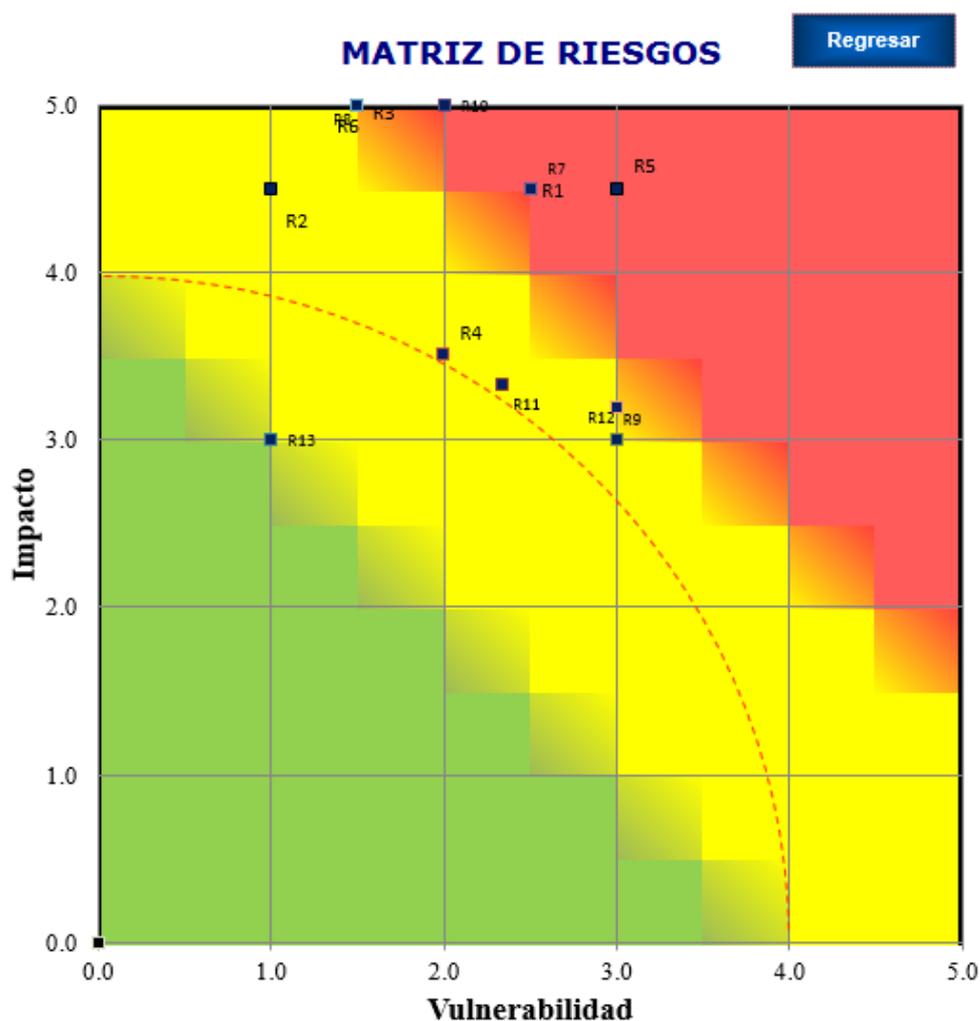


Ilustración 20: Mapa de Riesgos del Subproceso Pago de Cuentas por Pagar (Fuente: Elaboración propia)

Informe De Evaluación Control Interno

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación del control interno con base en los riesgos previamente identificados y se clasifica cada riesgo como Inherente o Residual.

Controles en subproceso requisición de compra

En el subproceso Requisición de Compra se encontraron fuertes controles, debido a que la planificación para la realización de cualquier gasto o costo adicional al que se incurra pasa por varias revisiones locales y regionales, siendo posteriormente presupuestado.

Adicionalmente, el presupuesto es revisado y proyectado para los meses faltantes trimestralmente.

Tabla 13

Evaluación de controles subproceso requisición de compra

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	Falta de planificación de la requisición de compra	RESIDUAL	Reuniones Semanales	
R2	Planificar la requisición de compra en exceso o por debajo de lo necesario	RESIDUAL	Presupuesto	
R3	Falta o ineficiencia en revisión de la planificación de la requisición de compra	RESIDUAL	Reuniones Semanales y Seguimiento	
R4	Demora excesiva en revisión previo a la aprobación	RESIDUAL	Calendario	
R5	Modificación constante de la planificación de la requisición de compra	RESIDUAL	Demanda y Presupuesto	
R6	Aprobación de planificación por persona no autorizada (Diferente a Gerencia)	RESIDUAL	Usuario predeterminado en el sistema	

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Controles en el subproceso cotización

La evaluación de controles en el Subproceso Cotización dio como resultado, la identificación de oportunidades de mejora y fortalecimiento de controles existentes, así como la estandarización de formatos que faciliten llevar controles y verificar el cumplimiento del procedimiento de compras vigente.

Al realizar la evaluación se detectó que los departamentos que cumplen en lo posible y pertinente el procedimiento de compras fueron Manufactura y Cadena de Abastecimiento; mientras, en el resto de departamentos se requiere reforzar ciertos controles.

Tabla 14
Evaluación de controles subproceso cotización

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	No poner el requerimiento de cotización	RESIDUAL	Procedimiento de compras	
R2	No realizar a tiempo el requerimiento de cotización	RESIDUAL	Calendario	
R3	Detalle errado o no detallar las condiciones de compra en el requerimiento de cotización	RESIDUAL/ INHERENTE	Archivo de Excel con especificaciones para la cotización aplicado por Asistente de Compras Locales	Elaborar un formato estandarizado de especificación para cotizar basado en el que aplica la Asistente de Compras Locales
R4	Recepción de demasiadas ofertas para la selección	RESIDUAL/ INHERENTE	Archivo de Excel con cuadro comparativo de ofertas aplicado por Asistente de Compras Locales	Elaborar un formato estandarizado Comparativo de ofertas basado en el que aplica la Asistente de Compras Locales
R5	Selección subjetiva de proveedor	RESIDUAL/ INHERENTE	Procedimiento de compras	Elaborar un formato estandarizado Comparativo de ofertas basado en el que aplica la Asistente de Compras Locales
R6	Cantidad limitada de proveedores en el mercado que ofrezcan lo que se requiere	RESIDUAL	Búsqueda de proveedores que cumplan especificaciones y control de calidad requeridos aplicado por Asistente de Compras Locales	
R7	Falta de respuesta de proveedores al cotizar	INHERENTE	Seguimiento	
R8	Falta de un Registro que justifique la elección de una cotización, cuando esta no sea la más económica.	RESIDUAL/ INHERENTE	Vía correo electrónico se emite el criterio de selección	Añadir en el formato estandarizado para el comparativo de ofertas una columna para especificación del criterio de selección.

R9	Enviar solicitud incompleta para creación de proveedor	RESIDUAL	Procedimiento de compras, formato y listado de documentación para creación de proveedores
R10	Falta de validación de información del proveedor	RESIDUAL	Revisión de base de datos por Asistente de Compras Locales
R11	Recepción incompleta de información de proveedor	RESIDUAL	Seguimiento
R12	Creación de proveedor sin documentación	RESIDUAL	Procedimiento de compras, no se crean proveedores sin información completa
R13	Creación de proveedor con información incompleta	RESIDUAL	Procedimiento de compras, no se crean proveedores sin información completa
R14	Falta de actualización de información de proveedor	RESIDUAL	Revisión en base de datos de Asistente de Compras Locales
R15	Registro de 2 cuentas bancarias en un proveedor y mantener ambas activas	INHERENTE	
R16	Demora en la creación del proveedor	RESIDUAL	Procedimiento de compra, calendario con fecha máxima para creación de proveedores y seguimiento del solicitante

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Controles en el subproceso orden de compra

El subproceso Orden de Compra requiere un rediseño para el tipo de orden de compras otros y servicios, dado que es realizada la orden de compra posterior a incurrir en el gasto, perdiendo el propósito de su aplicación. Se requiere poner especial énfasis en las áreas de

Marketing y Trade Marketing, por el volumen de gastos que realizan para las actividades de ventas y mercadeo.

Tabla 15
Evaluación de controles subproceso orden de compra

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	Seleccionar un proveedor errado al crear la orden de compra	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R2	Seleccionar tipo errado de orden de compra al crearla	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R3	Ingresar unidades erradas en la orden de compra	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R4	Ingresar un precio unitario errado	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R5	Seleccionar un código de inventario errado al crear una orden de compra	RESIDUAL	Reporte de ingresos históricos	
R6	No detallar a qué área y gasto o a qué corresponde la orden de compra	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R7	Detallar errados los días de pago	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R8	Error en IVA de la orden de compra	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar.	
R9	Error en total \$ de la orden de compra	RESIDUAL	Revisión de O/C vs. Factura por parte de Asistente de Cuentas por pagar. Reporte de saldos de O/C.	

R10	Gerente del área apruebe orden de compra sin revisión	RESIDUAL	Revisión de gastos vs. Planificación, demanda o presupuesto	
R11	Gerente financiero apruebe orden de compra sin revisión	RESIDUAL	Consulta y solicitud de información detallada previa aprobación.	
R12	Aprobar orden de compra que sobrepasa el presupuesto	RESIDUAL	Reporte de gastos departamentales a cierre de mes. Reporte comparativo O/C creadas vs. Facturas ingresadas elaborado por Asistente de Compras Locales.	
R13	Aprobación de orden de compra por persona no autorizada	RESIDUAL	Segregación de usuario aprobador automático en el sistema según tipo de gasto y creador de O/C.	
R14	No contar con Back up para aprobación de Gerencia del área	RESIDUAL/ INHERENTE	Solicitud vía electrónica a sistemas para delegar tarea de aprobación de O/C, en algunos casos.	
R15	No contar con Back up para aprobación de Gerencia Financiera	RESIDUAL /INHERENTE	Solicitud vía electrónica a sistemas para delegar tarea de aprobación de O/C, en algunos casos.	
R16	Detalle errado de unidades al ejecutar la orden de compra	INHERENTE		Elaborar un reporte de unidades recibidas vs. Ingresadas al ejecutar O/C.
R17	Ejecutar orden de compra antes de aprobación	RESIDUAL	Procedimiento de compras	Sugerir bloqueo a ejecutar sin aprobación previa.
R18	Falta de firmas disponibles	INHERENTE	El sistema segrega usuario aprobador y aparece quien aprobó la O/C	
R19	Realización de Orden de Compra posterior al gasto incurrido	INHERENTE		Diseño de flujo de proceso, controles y seguimiento de cumplimiento.

R20	Segregación de usuario aprobador errada de gastos	RESIDUAL	El sistema segrega usuario aprobador según usuario creador de O/C.
R21	Incremento de carga laboral por descentralización del proceso de órdenes de compra	INHERENTE	Elaborar un reporte de tiempo operativo y análisis de proceso descentralizado vs. Centralizado.

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Controles en el subproceso ingreso a bodega

El subproceso Ingreso a Bodega posee controles por parte del proveedor que brinda el servicio de almacenamiento, transporte y logística, adicionales a los establecidos en los procedimientos de bodega y calidad de la compañía B&E.

Tabla 16

Evaluación de controles subproceso ingreso a bodega

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	Recepción tardía de bienes	RESIDUAL	Seguimiento de entrega en fecha estipulada en cotización. Calificación de ingresos por compras (días calendario) del sistema. Recalificación según días laborables.	
R2	Recepción con faltantes o rechazos	RESIDUAL	Revisión de unidades y calidad.	
R3	Recepción de lotes de materia prima recibidos incorrectos con respecto a lo detallado en el Certificado de Calidad	RESIDUAL	Revisión de lote vs. Certificado de calidad y notificación de rechazo a proveedores de recibir con diferencias.	
R4	Inexisten o ineficiente revisión de unidades recibidas.	RESIDUAL	Procedimiento de recepción de bienes	

R5	Falta de notificación de faltantes o rechazos	RESIDUAL	Seguimiento y notificación por correo electrónico
R6	Inexisten o ineficiente confirmación de unidades.	RESIDUAL	Seguimiento y notificación por correo electrónico
R7	Ingreso erróneo de código o cantidades	RESIDUAL	Reporte ingresos históricos

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Controles en el subproceso cuentas por pagar

En la evaluación de controles del subproceso Cuentas por Pagar se encontró que los principales controles aplicados están ligados al conocimiento y responsabilidad de aplicación de los encargados de los puestos de Asistente de Cuentas por Pagar y Contadora de Costos; dado que sus controles y revisiones son fundamentales para evitar errores de pago y emisión de comprobantes de retención, se requiere establecer políticas y manuales de procedimiento para todo el subproceso. También requiere de una medición del tiempo operativo como control que facilite el cumplimiento de la emisión de retenciones dentro de los 5 días laborales exigidos por el S.R.I.

Tabla 17
Evaluación de controles subproceso cuentas por pagar

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	Inexiste o ineficiente revisión de factura, orden de compra y soportes	RESIDUAL	Revisión de documentación por Asistente de Cuentas por Pagar.	
R2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin ingresar	RESIDUAL	Se mueven documentos sin eliminarlos, clasificar y ordenar documentos recibidos físicos.	
R3	Ingreso de documentos con error en orden de compra o ingreso de bodega	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.	

R4	Recepción de facturas pasados los 5 días laborables para la emisión de retención	RESIDUAL	Calendario mensual de fecha límite de entrega de facturas. Seguimiento y recordatorio vía correo electrónico de entrega en menos de 5 días laborables por emisión de retención.	Elaborar reporte de fechas de factura, recepción, registro y aprobación para el control del cumplimiento de la emisión de retención en 5 días laborables.
R5	Registro errado de cuenta contable	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de gastos departamentales a cierre de mes. Reclasificaciones contables como correctivo.	
R6	Asignación errada de porcentajes de retención	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.	
R7	Distribución de gastos errada	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de gastos departamentales a cierre de mes. Reclasificaciones contables como correctivo.	
R8	Asignación de plazo de pago errado	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de saldos de cuentas por pagar con fechas de vencimiento.	
R9	Ingresar errados: número de factura, punto de emisión, autorización, fecha de recepción o fecha de emisión de la factura	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.	
R10	Ingresar 2 veces la misma factura.	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.	Sugerir bloqueo en el sistema.

R11	Duplicar número de cuenta por pagar al modificar el nombre de archivos digitales	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de Facturas y su Contabilización.
R12	Ingresar 2 facturas correspondientes al mismo gasto	RESIDUAL	Reporte de gastos departamentales al cierre de mes.
R13	No archivar una copia digital o física de las facturas ingresadas en cuentas por pagar como soporte de ingreso.	RESIDUAL	Control y seguimiento de archivo y soportes por Asistente de Cuentas por Pagar.
R14	Pérdida de archivos físicos o digitales sin aprobar CXP.	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de Facturas y su Contabilización.
R15	Aprobación sin revisión de porcentajes de retención	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.
R16	Aprobación de factura pasados los 5 días laborables para emisión de retención	RESIDUAL	Seguimiento y recordatorio vía correo electrónico de entrega en menos de 5 días laborables por emisión de retención.
R17	Aprobación sin revisión de cuenta contable o asignación del gasto	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de gastos departamentales a cierre de mes. Reclasificaciones contables como correctivo.
R18	Emisión de retención con error	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos.

R19	Rechazo y pago de retención por emisión tardía	INHERENTE	Elaborar un reporte de fechas de factura, recepción, registro y aprobación para el control del cumplimiento de la emisión de retención en 5 días laborables.
R20	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de aprobar	INHERENTE	
R21	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de entregarlas a Tesorería	INHERENTE	
R22	Entregar a Tesorería facturas con cuenta por pagar sin aprobación	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos. Reporte de Facturas y su Contabilización.

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Controles en el subproceso pago de cuentas por pagar

Los controles del subproceso de Pago de Cuentas por Pagar están ligados a los realizados en el subproceso de Cuentas por Pagar, debido a que la realización de pagos se toma un reporte de las cuentas por pagar con sus fechas de vencimiento. Los demás controles realizados por el Contador de General y Gerentes aprobadores se encontraron adecuados, así como la segregación de aprobadores según montos de aprobación. Se requiere elaborar políticas de pagos que garanticen la continuidad de controles; mientras, los procedimientos de pagos están en proceso de aprobación por su reciente actualización.

Tabla 18

Evaluación de controles subproceso pago de cuentas por pagar

TIPIFICACIÓN DEL RIESGO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	CONTROL PROPUESTO
R1	Inexiste o ineficiente revisión de facturas recibidas para pagos	RESIDUAL	Reporte de cuentas por pagar	
R2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin pagar	RESIDUAL	Reporte de cuentas por pagar	
R3	Abono errado o duplicado de cuenta por pagar	INHERENTE		Sugerir bloqueo de abono manual.
R4	Pago sin revisión de vencimiento de plazo de pago de facturas	RESIDUAL	Reporte de saldos de cuentas por pagar	Elaborar políticas de cuentas por pagar
R5	Pago sin revisión de notas de crédito pendientes de cruce.	RESIDUAL	Reporte de N/C y ND sin cruzar.	
R6	Pago de cuentas por pagar con error en proveedor	RESIDUAL	Revisión de cuentas por pagar por Contadora de Costos	
R7	Pago de cuentas por pagar sin actualización de cuenta bancaria	RESIDUAL	Revisión de base de datos por Asistente de Compras Locales	
R8	Pago duplicado	RESIDUAL	Revisión de Contador General	
R9	Pago en fechas no planificadas	RESIDUAL	Calendario de Pagos	
R10	Duplicación de valores en los proveedores al hacer la carga de pagos	RESIDUAL	Revisión de Contador General	
R11	Aprobación de pago sin revisión	RESIDUAL	Revisión aleatoria por Gerente Financiero	
R12	Retrasos en aprobación de pago	RESIDUAL	Calendario de Pagos	
R13	Falta de Back up en caso de ausencia del Gerente aprobador	INHERENTE		

Datos obtenidos de la evaluación de controles (Fuente: Elaboración propia)

Riesgo inherente

Dentro de los riesgos identificados los de mayor nivel de riesgo son los siguientes:

R16-Cotización: En el subproceso de Cotización el riesgo de demora en la creación del proveedor se encuentra tiene un alto nivel de riesgo pues tiene un impacto muy alto y una vulnerabilidad frecuente. Al tratarse de una parte fundamental para la creación de la orden de compra y continuar el proceso, este riesgo representa un estancamiento por lo que tiene gran importancia.

R18-Orden de Compra: Tiene un impacto medio y una vulnerabilidad frecuente. Debido a la falta de firmas reconocibles por la automatización de usuarios aprobadores de las órdenes de compra.

R19-Orden de Compra: Realizar la orden de compra posterior al gasto incurrido tiene un impacto alto y una vulnerabilidad frecuente. Debido a que se realiza la creación y aprobación de un orden de compra como un requisito para la recepción de factura.

R21-Orden de Compra: El incremento de carga laboral por la descentralización del proceso de órdenes de compra tiene un muy alto y una vulnerabilidad frecuente. Esto se debe a que anteriormente la cotización y orden de compra era realizada por la Asistente de Compras Locales y al descentralizarse estos subprocesos se incrementó la carga laboral de cada uno de los seleccionados como responsables en cada área.

R3-Cuentas por Pagar: El ingreso de documentos con error en orden de compra o ingreso a bodega tiene un impacto alto y una vulnerabilidad normal. Ingresar una factura con error en la orden de compra no detectado a tiempo puede ocasionar un pago errado, así mismo, el ingreso de facturas con códigos de inventario detallados en el ingreso a bodega errado, conlleva a un costeo errado. Por estas razones este riesgo es considerado como un nivel de riesgo importante.

R4-Cuentas por Pagar: La recepción de facturas pasados los 5 días laborables para la emisión de retención tiene un impacto medio y una vulnerabilidad frecuente. Es catalogado con un nivel importante de riesgo debido a que el incumplimiento de la emisión de retenciones en los días establecidos por el S.R.I. conlleva el pago de las mismas e inconvenientes con este ente regulador.

R5-Pago de Cuentas por Pagar: El pago de facturas sin revisión de notas de crédito pendientes de cruce tiene un impacto muy alto y una vulnerabilidad normal, por lo que es considerado con un nivel de riesgo importante. Este riesgo puede llevar al pago de facturas anuladas o sobre pago.

R7-Pago de Cuentas por Pagar: El pago de cuentas por pagar sin actualización de cuenta bancaria tiene un impacto muy alto y una vulnerabilidad normal. Debido a que, al realizar los pagos, de no estar actualizada la cuenta bancaria el banco recibe la orden de transferencia, pero queda como pendiente y genera inconvenientes con proveedores y el banco.

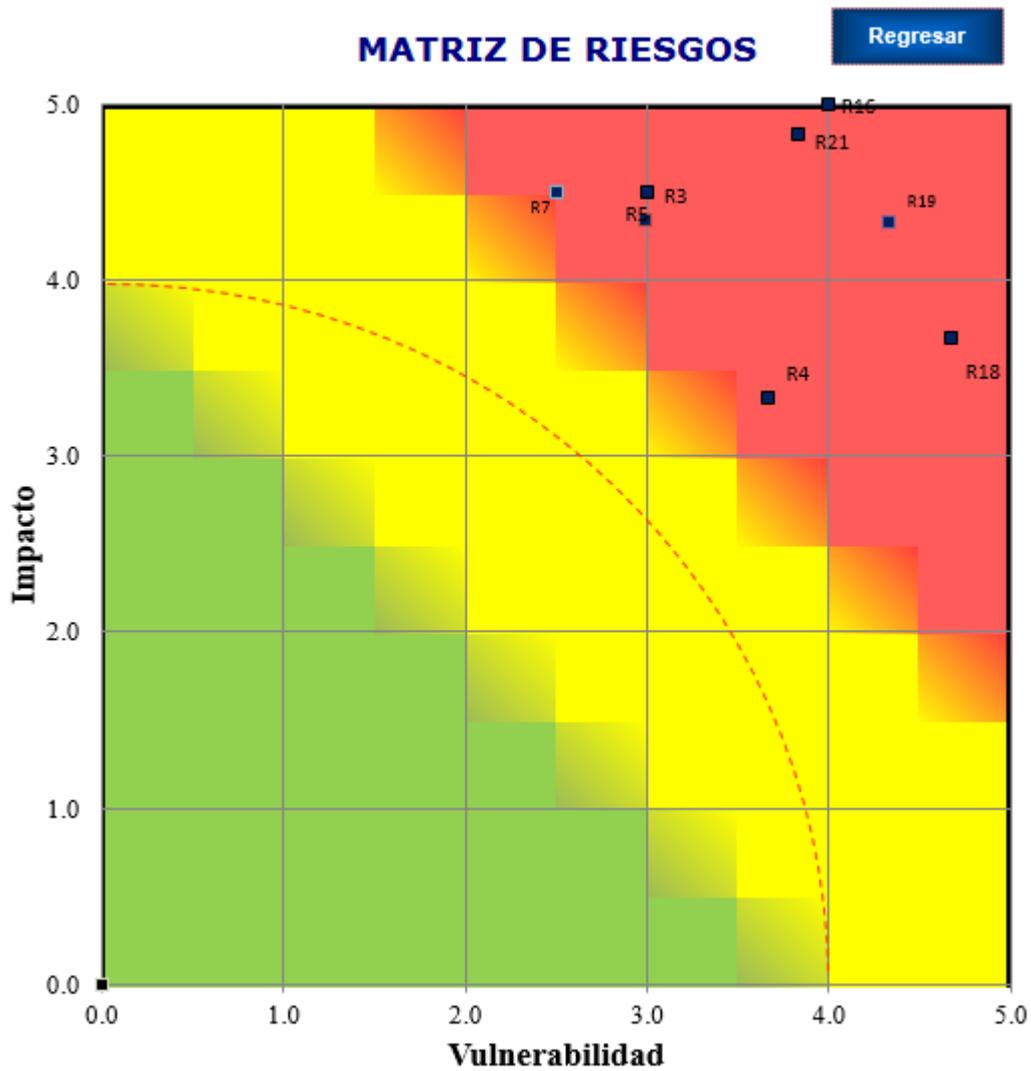


Ilustración 21: Riesgo Inherente - Riesgos con mayor nivel (Fuente: Elaboración Propia)

Riesgo residual

La compañía cuenta con controles para mitigar la mayoría de los riesgos identificados y se da seguimiento de los mismos, razón por la cual la evaluación de la mayoría de los riesgos los ubicó en un nivel medio de criticidad, en especial a aquellos que tendrían un alto impacto.

Algunos de los riesgos que carecían de controles no tenían gran impacto ni vulnerabilidad en los procesos pues están sujetos a otros que son monitoreados constantemente.

Riesgo residual/inherente

Aquellos riesgos que a pesar de poseer controles fueron considerados como riesgo RESIDUAL/INHERENTE, se debe a que existen controles aplicados por la Asistente de Compras Locales, quien anteriormente estaba encargada de los Subprocesos de Cotización y Orden de Compra de manera centralizada y al descentralizarse se dejaron de implementar estos controles, ya sea por falta de comunicación o estandarización de los subprocesos.

Actividades De Control

Diseño de un sistema de control interno y de gestión para el proceso de cuentas por pagar basado en el modelo COSO E.R.M.

Flujos de Procesos Mejorados

Como respuesta a los riesgos identificados se elaboraron los diagramas de flujo para los subprocesos Cotización, la creación de proveedor como un proceso separado.

También se mejoraron los diagramas de flujo del subproceso Orden de Compra de Inventario, Otros Bienes y de Servicios, lo cual tiene la finalidad de evitar la creación de órdenes de compra de este tipo posterior a incurrir en los gastos.

Los diagramas con las mejoras se adjuntan dentro del procedimiento de compras ([Anexo 5](#)).

Políticas para el Proceso de Cuentas por Pagar

Políticas de Compras

Se elaboran las políticas de compras, como un documento nuevo, segregándolas del procedimiento Compras y añadiendo las que se consideraron necesarias. ([Anexo 4](#))

Políticas de Cuentas por Pagar

Se elaboran las políticas para el subproceso de cuentas por pagar como un documento nuevo. ([Anexo 6](#))

Políticas de Pago

Se elaboran las políticas de pagos segregando las existentes del procedimiento de pagos Proveedores locales Proveedores exterior Terceros una vez se actualice, y añadiendo las que se consideren pertinentes. ([Anexo 8](#))

Procedimientos para el Proceso de Cuentas por Pagar

Procedimiento de Compras

Se reestructura el Procedimiento Compras segregando las políticas, detallando cada paso de compra y se añade diagramas de flujos de procesos para mayor entendimiento del mismo de cada paso. ([Anexo 5](#))

Procedimiento de Cuentas por Pagar

Se elabora el procedimiento para cuentas por pagar, como un documento nuevo, que permita fortalecer los controles en el área y favorezca al cumplimiento de la emisión de retenciones en el tiempo establecido por el S.R.I. ([Anexo 7](#))

Procedimiento de Pagos a Proveedores

Se reestructura y agrega flujos de procesos para mejorar el entendimiento del mismo. ([Anexo 9](#))

Controles para el Proceso de Cuentas por Pagar

Formatos Estandarizados

Se establece para todas las áreas, como registro, formato de especificación para cotizar y formato comparativo de ofertas de cotización llevado por Cadena de Abastecimiento.

Recursos Humanos

Para el análisis comparativo del proceso centralizado y descentralizado de la cotización y orden de compra, se detalla el organigrama del departamento de cadena de abastecimiento.

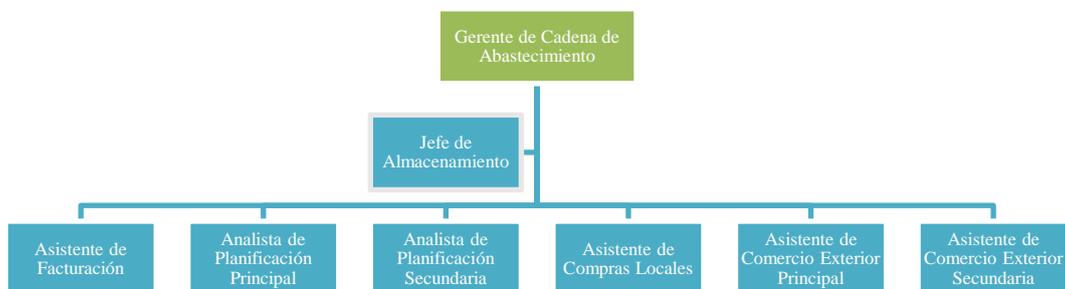


Ilustración 22: Organigrama Departamento Cadena de Abastecimiento (Fuente: Elaboración propia)

Propuestas De Mejora

Se realiza el análisis de 2 tipos de mejoras, la primera es la evaluación de la centralización del subproceso de cotización y orden de compra; mientras, la segunda se trata de la capacitación y el fortalecimiento de controles para el cumplimiento y optimización de los subprocesos de cotización y orden de compra.

Centralización De Compra

La centralización de los subprocesos de cotización y orden de compra en el área Cadena de Abastecimiento tiene como beneficios la experiencia de una persona especializada que permite el ahorro por búsqueda y selección de proveedor, además de mejoras en tiempo operativo. Sin embargo, tiene como desventaja el requerimiento de adicionar al menos una persona al área por el volumen de cotizaciones y tareas, además del incremento de carga laboral.

Fortalecimiento Del Proceso Actual

En caso de mantener el proceso descentralizado, se requiere mejorar los controles, capacitar al personal encargado de las cotizaciones y concientizarlo de la importancia del cumplimiento del procedimiento de compras, y entrega a tiempo de facturas. Además, se necesita de seguimiento constante en especial en las áreas de mayor riesgo como lo son Trade Marketing y Marketing por el volumen de gastos en los que incurren debido a las actividades de mercadeo e incentivo a clientes.

Tabla 19

Cuadro comparativo de beneficios de propuestas de mejora

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	BENEFICIOS
Descentralización de subprocesos Cotización y Orden de Compra	Centralización de subprocesos Cotización y Orden de Compra	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ahorro de tiempo operativo. ✓ Disminución de carga laboral en áreas distintas a Cadena de Abastecimiento. ✓ Cotizaciones realizadas por un usuario con gran experiencia, con mayores controles para el proceso en las compras de todas las áreas de manera estandarizada.
Debilidades del proceso de cotización y orden de compra	Fortalecimiento del proceso actual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización del proceso actual. ✓ Fortalecimiento de controles. ✓ Ahorro de tiempo operativo.

Datos obtenidos de la evaluación de mejoras (Fuente: Elaboración propia)

Viabilidad Del Proyecto (Conclusiones)

El análisis de los riesgos existentes en el proceso de cuentas por pagar basado en el modelo COSO ERM, permitió la identificación de las debilidades en el proceso. Mientras, el análisis de los controles aplicados que mitigan los riesgos identificados, facilitó el conocimiento de las oportunidades de mejora, las cuales se proponen en este proyecto.

Con la identificación de las debilidades y oportunidades de mejora del proceso se elaboraron políticas y procedimientos para cada etapa del proceso.

La finalidad de la creación de 3 políticas, con sus 3 procedimientos correspondientes, es lograr un procedimiento estandarizado en la compañía, el cual pueda mantenerse a lo largo del tiempo.

Para la elaboración de los procedimientos de compras se integraron los 2 procedimientos existentes para compras, en busca de la simplificación y evitar la duplicación de tareas al mantener actualizados 2 procedimientos que en esencia contienen lo mismo enfocado a un tipo de compra en particular cada uno de ellos.

Por esta razón se derivaron a Instructivos los detalles específicos de compras, como el material de empaque, materia prima y mantenimientos, los cuales se encontraron detallados brevemente en los procedimientos de la compañía.

También se agregan como registros los formatos relacionados e implementados en el proceso de cuentas por pagar.

La aplicación de este sistema de control interno y gestión, por medio de políticas, procedimientos, instructivos y registros puede ser aplicada en cualquiera de las propuestas antes mencionadas, cuya elección de aplicación recae en la compañía B&E S.A.

Bibliografía

- Abigayle, S. (28 de Junio de 2014). *SlideShare*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de Enterprise Risk Management: <http://es.slideshare.net/taaalovesbabui/coso-erm-36411016>
- Bediako, T. (2014). *isaca*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de ISACA'S IT Audit, Information Security & Risk: <http://www.isaca.org/chapters9/Accra/Events/Documents/ERM%20ISACA.pdf>
- Bizagi Modeler. (2002-2017). *Bizagi Modeler*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de Bizagi Modeler: http://www.bizagi.com/container/video_tutorial_modeler_es.html
- Black, N. (2015). *Auditoría de Sistemas*. Auditoría, Guayaquil.
- Carlos Alberto Montes Salazar, O. d. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Carrillo, L. J. (12 de enero de 2013). *Reingeniería2*. Obtenido de Nuevas Tendencias Administrativas "Reingeniería": <https://es.slideshare.net/JoseEmmanuelle/reingenieria2>
- Carrión, I. R. (Marzo de 2015). Auditoría de Sistemas. *Auditoría de Sistemas*. Samborondón, Ecuador.
- Commission, T. C. (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Daniel, D. O. (2012). *FACPCE*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-la-auditoria/>

- Fernandez, D. R. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista Vinculando*, <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>. Obtenido de <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- GCuellar. (2003). *FCCEA*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>
- Giménez, B. (12 de Agosto de 2014). *Audalia Laes Nexia*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.audaliaaesnexia.com/blog/2014/08/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- González, A. A. (17 de Septiembre de 2013). *SoyConta*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- Miramegias*. (s.f.). Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.miramegias.com/auditoria/files/apuntes/ut11.pdf>
- PricewaterhouseCoopers, P. K. (2004). *Theiia*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de [ERM.pdf: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf)
- PwC. (2015-2017). *pwc*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de <http://www.pwc.com/us/en/risk-regulatory-consulting/coso-erm-framework.html>
- Rurik Valladares B&E S.A. (28 de Julio de 2016). Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas. *Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas-B&E S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador: Auditorías Internas.
- Rurik Valladares B&E S.A. (28 de Julio de 2016). Procedimiento Auditorías Internas de Sistemas de Gestión-B&E S.A. *2016*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Auditorías Internas.

Rurik Valladares B&E S.A. (28 de Julio de 2017). Procedimiento Evaluación de Desempeño de Auditores de Calidad. *Procedimiento Evaluación de Desempeño de Auditores de Calidad-B&E S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador: Auditorías Internas.

The Institute of Internal Auditors. (20 de Septiembre de 2004). *El Rol del Auditor Interno en el ERM*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial:

https://www.theiia.org/chapters/pubdocs/331/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM.pdf

The Institute of Internal Auditors. (2017). *IPPF-Standards-2017-Spanish*. Recuperado el 21 de Febrero de 2017, de NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA:

<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (Enero de 2017). *The Institute of Internal Auditors*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>

Anexos

Anexo 1

Encuesta de evaluación de tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar

Tabla 20

Encuesta de evaluación de tiempo operativo en el proceso de cuentas por pagar

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE TIEMPO OPERATIVO

PROCESO: CUENTAS POR PAGAR

CARGO: _____

- 1) A continuación, encontrará un listado de actividades o tareas que se dan en el proceso de Cuentas por Pagar.
Coloque el tiempo aproximado que le lleva realizar cada una de ellas, en minutos, horas o días.

ACTIVIDAD	TIEMPO OPERATIVO SEGÚN TIPO DE O/C		
	INVENTARIO	OTROS	SERVICIOS
Planificación de la Requisición de Compra			
Aprobación Requisición de Compra			
Requerimiento de Cotización			
Recepción de Ofertas			
Selección de Proveedor			
Aprobación de Cotización			
Solicitud de Documentación a proveedores para creación de proveedor			
Recepción y Validación de Información recibida del proveedor para su creación			
Creación de Proveedor			
Recepción y Revisión de Factura por parte del Asistente Solicitante del Área			
Creación de Orden de Compra			
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia del Área			
Aprobación de Orden de Compra por parte del Gerencia Financiera			
Recepción de Bienes			
Revisión de Unidades			
Confirmación de Unidades			
Crear Ingreso a Bodega			

Ejecutar Orden de Compra			
Archivo de Documentos (Asistente Solicitante)			
Entrega de Factura, Orden de Compra, Ingreso a Bodega y Soportes			
Recepción y Revisión de Documentos (Asistente de Cuentas por Pagar)			
Ingreso de Documentos			
Archivo de Cuentas por Pagar			
Revisión y Aprobación de Cuentas por Pagar			
Entrega de Documentos a Tesorería			
Archivo y Clasificación de Facturas para pagos			
Revisión y Selección de Facturas para preparación de pagos			
Abono de Cuentas por Pagar			
Preparar Carga de Pagos			
Revisión de Carga de Pagos			
Aprobación Gerente Financiero para pagos			
Aprobación Segundo Gerente para pagos			
Transmisión de Carga			

TOTAL TIEMPO OPERATIVO

Datos obtenidos de las tareas identificadas en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 2

Encuesta de evaluación de riesgos de la requisición de compra

Tabla 21

Encuesta de evaluación de riesgos de la requisición de compra

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: REQUISICIÓN DE COMPRA

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Requisición de compra: Incluye la planificación de lo que se va a comprar y su aprobación para iniciar el proceso de cotización.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Requisición de compra. Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	Falta de planificación de la requisición de compra		
2	Planificar la requisición de compra en exceso o por debajo de lo necesario		
3	Falta o ineficiencia en revisión de la planificación de la requisición de compra		
4	Demora excesiva en revisión previo a la aprobación		
5	Modificación constante de la planificación de la requisición de compra		
6	Aprobación de planificación por persona no autorizada (Diferente a Gerencia)		

- 2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

- 3) ¿Qué mejora propondría para el proceso de Requisición de compra?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta de evaluación de riesgos de la cotización

Tabla 22

Encuesta de evaluación de riesgos de la cotización

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: COTIZACIÓN

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Cotización: Incluye enviar a los proveedores el requerimiento de cotización, recepción de ofertas, selección de proveedor y creación del proveedor.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Cotización. Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	No poner el requerimiento de cotización		
2	No realizar a tiempo el requerimiento de cotización		
3	Detalle errado o no detallar las condiciones de compra en el requerimiento de cotización		
4	Recepción de demasiadas ofertas para la selección		
5	Selección subjetiva de proveedor		
6	Cantidad limitada de proveedores en el mercado que ofrezcan lo que se requiere		
7	Falta de respuesta de proveedores al cotizar		

8	Falta de un Registro que justifique la elección de una cotización, cuando esta no sea la más económica.		
9	Enviar solicitud incompleta para creación de proveedor		
10	Falta de validación de información del proveedor		
11	Recepción incompleta de información de proveedor		
12	Creación de proveedor sin documentación		
13	Creación de proveedor con información incompleta		
14	Falta de actualización de información de proveedor		
15	Registro de 2 cuentas bancarias en un proveedor y mantener ambas activas		
16	Demora en la creación del proveedor		

- 2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

- 3) ¿Qué mejora propondría para el subproceso de Cotización?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta de evaluación de riesgos de la orden de compra

Tabla 23

Encuesta de evaluación de riesgos de la orden de compra

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: ORDEN DE COMPRA

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Orden de Compra: Incluye creación, aprobación y ejecución una orden de compra.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Orden de Compra. Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	Seleccionar un proveedor errado al crear la orden de compra		
2	Seleccionar tipo errado de orden de compra al crearla		
3	Ingresar unidades erradas en la orden de compra		
4	Ingresar un precio unitario errado		
5	Seleccionar un código de inventario errado al crear una orden de compra		
6	No detallar a qué área y gasto o a qué corresponde la orden de compra		
7	Detallar errados los días de pago		
8	Error en IVA de la orden de compra		
9	Error en total \$ de la orden de compra		

10	Gerente del área apruebe orden de compra sin revisión		
11	Gerente financiero apruebe orden de compra sin revisión		
12	Aprobar orden de compra que sobrepasa el presupuesto		
13	Aprobación de orden de compra por persona no autorizada		
14	No contar con Back up para aprobación de Gerencia del área		
15	No contar con Back up para aprobación de Gerencia Financiera		
16	Detalle errado de unidades al ejecutar la orden de compra		
17	Ejecutar orden de compra antes de aprobación		
18	Falta de firmas disponibles		
19	Realización de Orden de Compra posterior al gasto incurrido		
20	Segregación de usuario aprobador errada de gastos		
21	Incremento de carga laboral por descentralización del proceso de órdenes de compra		

- 2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

- 3) ¿Qué mejora propondría para el proceso de Orden de Compra?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta de evaluación de riesgos del ingreso a bodega

Tabla 24

Encuesta de evaluación de riesgos del ingreso a bodega

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: INGRESO A BODEGA

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Ingreso a Bodega: Incluye recepción de bienes, revisión y confirmación de unidades y creación de ingreso a bodega.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Ingreso a Bodega.
Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	Recepción tardía de bienes		
2	Recepción con faltantes o rechazos		
3	Recepción de lotes de materia prima recibidos incorrectos con respecto a lo detallado en el Certificado de Calidad		
4	Inexisten o ineficiente revisión de unidades recibidas.		
5	Falta de notificación de faltantes o rechazos		
6	Inexisten o ineficiente confirmación de unidades.		
7	Ingreso erróneo de código o cantidades		

- 2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

- 3) ¿Qué mejora propondría para el proceso de Ingreso a Bodega?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta de evaluación de riesgos de cuentas por pagar

Tabla 25

Encuesta de evaluación de riesgos de cuentas por pagar

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: CUENTAS POR PAGAR

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Cuentas por Pagar: Incluye la recepción de facturas, ingreso de cuenta por pagar, archivo de facturas, aprobación y entrega de facturas a tesorería para pago.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Cuentas por Pagar. Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	Inexiste o ineficiente revisión de factura, orden de compra y soportes		
2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin ingresar		
3	Ingreso de documentos con error en orden de compra o ingreso de bodega		
4	Recepción de facturas pasados los 5 días laborables para la emisión de retención		
5	Registro errado de cuenta contable		
6	Asignación errada de porcentajes de retención		
7	Distribución de gastos errada		
8	Asignación de plazo de pago errado		
9	Ingresar número de orden de compra errado		
10	Ingresar errados: número de factura, punto de emisión, autorización, fecha de recepción o fecha de emisión de la factura		

11	Ingresar 2 veces la misma factura.		
12	Duplicar número de cuenta por pagar al modificar el nombre de archivos digitales		
13	Ingresar 2 facturas correspondientes al mismo gasto		
14	No archivar una copia digital o física de las facturas ingresadas en cuentas por pagar como soporte de ingreso.		
15	Pérdida de archivos físicos o digitales		
16	Aprobación sin revisión de porcentajes de retención		
17	Aprobación de factura pasados los 5 días laborables para emisión de retención		
18	Aprobación sin revisión de cuenta contable o asignación del gasto		
19	Emisión de retención con error		
20	Rechazo y pago de retención por emisión tardía		
21	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de aprobar		
22	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida al momento de entregarlas a Tesorería		
23	Entregar a Tesorería facturas con cuenta por pagar sin aprobación		

2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

3) ¿Qué mejora propondría para el proceso de Cuentas por pagar?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Encuesta de evaluación de riesgos del pago de cuentas por pagar

Tabla 26

Encuesta de evaluación de riesgos del pago de cuentas por pagar

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL PAGO DE CUENTAS POR PAGAR

SUBPROCESO: PAGO DE CUENTAS POR PAGAR

CARGO: _____

Considerando la siguiente información conteste los literales 1), 2) y 3)

Pago de Cuentas por Pagar: Incluye revisión y selección de facturas para pagos, abono de cuentas por pagar y preparación de carga para generación de transferencia bancaria.

Impacto: ¿Qué tanto afecta este evento en el caso de que ocurra?

Vulnerabilidad: ¿Con qué frecuencia ocurre el evento?

- 1) Evalúe los siguientes eventos que pueden ocurrir dentro del proceso de Pago de Cuentas por Pagar.

Colocando un número del 1 al 5 en el nivel de impacto y vulnerabilidad de cada uno, considere los siguientes niveles:

NIVELES	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	NADA FRECUENTE	MUY BAJO
2	POCO FRECUENTE	BAJO
3	NORMAL	MEDIANO
4	FRECUENTE	ALTO
5	MUY FRECUENTE	MUY ALTO

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1	Inexiste o ineficiente revisión de facturas recibidas para pagos		
2	Traspapelar facturas o eliminarlas de la carpeta compartida sin pagar		
3	Abono errado o duplicado de cuenta por pagar		
4	Pago sin revisión de vencimiento de plazo de pago de facturas		
5	Pago sin revisión de notas de crédito pendientes de cruce.		
6	Pago de cuentas por pagar con error en proveedor		
7	Pago de cuentas por pagar sin actualización de cuenta bancaria		
8	Pago duplicado		
9	Pago en fechas no planificadas		

10	Duplicación de valores en los proveedores al hacer la carga de pagos		
11	Aprobación de pago sin revisión		
12	Retrasos en aprobación de pago		
13	Falta de Back up en caso de ausencia del Gerente aprobador		

- 2) Detalle cualquier evento adicional que considere pertinente y marque su nivel de impacto y vulnerabilidad.

#	EVENTO	VULNERABILIDAD	IMPACTO
1			
2			
3			
4			
5			

- 3) ¿Qué mejora propondría para el proceso de Pago de Cuentas por pagar?

Datos obtenidos de los riesgos identificados en el proceso de cuentas por pagar (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 3

Política de aprobaciones

1. POLÍTICA DE APROBACIONES SEGÚN MONTO AUTORIZADO

GERENCIAL

1.1 OBJETIVO

Establecer los criterios y montos de aprobación para cada caso.

1.2 POLITICA

Los rangos de aprobación son los siguientes:

Niveles	Monto Autorizado USD
Gerente nivel 2 + Gerente Financiero	\$5,650
Gerente nivel 3	\$5,650
Gerente nivel 3 + Gerente Financiero	\$56,500
Director nivel 4 + Gerente Nivel 3	\$56,501 en adelante

Anexo 4

Políticas de compra

1. POLÍTICAS DE REQUISICIÓN DE COMPRA

1.1 OBJETIVO

Establecer lineamientos para la requisición de compra de bienes y/o servicios.

1.2 POLITICAS

1.2.1 Clasificar las compras según sean:

- a) Planificadas: Planeación de compras de materia prima, material de empaque y servicio de empaque con base en la demanda.
- b) Específicas: Bienes y/o servicios para un uso particular como repuestos, materiales y suministros, promocionales y mantenimientos.
- c) Licitaciones: Negociación pactada mediante contrato en el que se fijan precios para bienes o servicios con un proveedor durante un tiempo determinado.

1.2.2 La requisición de compras planificadas las realiza planeación.

1.2.3 La requisición de compras específicas y licitaciones las realiza cualquier usuario al responsable de cotizar y comprar según el departamento.

1.2.4 Toda requisición de compra debe estar por sentado vía correo electrónico o formato al solicitar a los responsables de cada área realizar cotizaciones y compra.

1.2.5 Toda requisición de compra debe estar aprobada por el Gerente correspondiente, según política de aprobaciones.

2. POLÍTICAS DE COTIZACIÓN

2.1 OBJETIVO

Delimitar en qué casos se debe aplicar cotización y cuántas cotizaciones se deben realizar.

Del mismo modo, establecer el tiempo adecuado para la recepción de ofertas.

2.2 POLITICAS

2.2.1 Los responsables de cotizar en cada departamento abrirán concurso para cotizaciones de bienes requeridos, el cual se mantendrá abierto para recepción de ofertas según sea:

- a) Compra regular: hasta 3 días laborables.
- b) Compra Urgente: 1 día.

2.2.2 En el caso de compras mediante licitaciones los plazos son acorde al giro de la compra.

2.2.3 Si en el lapso de tiempo establecido no se recibe el mínimo de proformas, el concurso se dará por cerrado y se continuará con las ofertas existentes.

2.2.4 La cantidad mínima de cotizaciones a realizar esta dada según el rango de compra como sigue:

Número de Cotizaciones	Rango en \$
1	0-400
2	401-1000
3	1001 en adelante

2.2.5 Para los servicios de mantenimiento de equipo e infraestructura de planta, se deberá considerar un número de cotizaciones según la siguiente tabla:

Número de Cotizaciones	Rango en \$
0	0-200
1	201-1000
2	1001-2000
3	2001 en adelante

2.2.6 Los materiales-repuestos o servicios para el área de Mantenimiento podrán ser aprobados con una sola cotización para situaciones no programadas y/o servicios especializados.

2.2.7 La aprobación de cotizaciones será según política de aprobaciones.

2.2.8 En las compras realizadas directamente por la Alta Gerencia no será necesario adjuntar las 3 cotizaciones.

2.2.9 Las compras realizadas a compañías del grupo no requerirán cumplir con el número de cotizaciones.

3. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

3.1 OBJETIVO

Garantizar la selección del proveedor más conveniente para la compañía.

3.2 POLITICAS

3.2.1 Clasificar proveedores por tipo:

- a) Críticos: Materia prima, Material de Empaque, Servicio de empaque y todo aquel que proporciones bienes o servicios con afectación directa a la calidad de los productos.
- b) Mercadeo: Proveedores que proporciones bienes o servicios relacionados al Marketing y Trade Marketing de los productos.
- c) Administrativos o Servicios de soporte: Proveedores que proporciones

bienes y servicios relacionados al sopo materiales y suministros.

3.2.2 Los proveedores de materia prima deben contar con Certificado de Calidad y/o Ficha Técnica, los cuales deben ser entregados a Coordinador de Producción y/o Jefe de Calidad.

3.2.3 A los proveedores de materia prima, mantenimiento y calidad se les solicita la entrega de los siguientes antecedentes para su acreditación:

- a) Legales, financieros y tributarios.
- b) Referencia Comercial.
- c) Llenado de Formato de Registro de Proveedores.

3.2.4 Para mantener actualizada la información, en abril de cada año se solicitará a cada proveedor la documentación financiera del año inmediatamente anterior.

3.2.5 El proceso de selección de proveedores críticos debe ser llevado a cabo según el Instructivo Selección y Evaluación de Proveedores (ISC CO 7.4.4)

3.2.6 No requieren acogerse al ISC CO 7.4.4 de selección los siguientes proveedores:

- a) Proveedores Certificados con sistema ISO 9000
- b) Proveedores que pertenecen al grupo.
- c) Organismos estatales/Instituciones con fines benéficos.
- d) Distribuidores y/o Representantes de Firmas Internacionales.
- e) Proveedores Extranjeros fabricantes de maquinarias.
- f) Proveedores que la Alta Gerencia recomienda emplear.
- g) Proveedores que no impactan en la calidad directa del producto.

3.2.7 El criterio de selección de proveedor debe quedar por sentando en el formato comparativo de cotizaciones.

4. POLÍTICAS DE CREACIÓN DE PROVEEDORES

4.1 OBJETIVO

Delimitar los requisitos para la creación de proveedores y el mantenimiento de la base de proveedores.

4.2 POLITICAS

4.2.1 Todos los proveedores deben entregar los siguientes requisitos para su creación:

- a) Copia de RUC.
- b) Certificado Bancario.
- c) Registro Proveedor BIC.
- d) Copia del Nombramiento del Representante legal en caso de compañía.
- e) Copia de Cédula del Representante legal.

4.2.2 Los proveedores nuevos de bienes y servicios que afectan a la calidad del producto serán incluidos en la Lista de Proveedores Aprobados (RSC CO. 7.2).

4.2.3 Todos los proveedores nuevos deben ser registrados en la base de datos de la empresa.

4.2.4 Se debe mantener actualizada la base de datos de proveedores y realizar verificación de la información al menos cada 6 meses.

4.2.5 El responsable de realizar cotizaciones y comprar en cada área debe comunicar cualquier cambio en la información del proveedor y solicitar la actualización a la Asistente de Compras Locales.

5. POLÍTICAS DE ORDEN DE COMPRA

5.1 OBJETIVO

Garantizar la elaboración del tipo adecuado de orden de compra.

5.2 POLITICAS

5.2.1 Existen 3 tipos de orden de compra:

- a) Inventario: Órdenes de compra que controlan unidades en el kardex y utiliza códigos de inventario.
- b) Otros: Órdenes de compra de otros bienes que no ingresan a inventario, se realizan con códigos genéricos y requieren ejecución.
- c) Servicios: Órdenes de compra para bienes intangibles o servicios, se realizan con códigos genéricos.

5.2.2 Se elaborará la orden de compra según cotización elegida y más favorable para la compañía, de acuerdo al “Instructivo Llenado de Registro de Orden de Compra (ISC CO 7.4.5)”.

5.2.3 Para emitir una orden de compra, el usuario debe detallar las condiciones de las entregas de la mercadería en el sistema, de acuerdo a cada requerimiento, como sigue:

- a) Entregas con Tolerancia: Pedidos con tolerancia +/- 5%. Acuerdos en los contratos de licitación de materiales de empaque.
- b) Entregas Parciales: Pedidos con entregas en varias fechas, siempre y cuando no superen el 100% de las cantidades solicitadas en la orden de compra.

- c) Entregas Exactas: Pedido con una sola entrega con cantidades exactas a las solicitadas en la orden de compra.

5.2.4 Cada usuario creador de las órdenes de compra debe cerrarlas una vez recibidos los bienes o servicios correspondientes e ingresada la o las facturas respectivas.

5.2.5 Cada usuario es responsable de solicitar y dar seguimiento a la aprobación de la orden de compra, recepción de bienes o ejecución de la mismas. Así, como de procesar la o las facturas respectivas, realizando la revisión de comprado vs. Factura recibida.

5.2.6 De existir diferencias detectadas en el procesamiento de facturas y esperar recepción de notas de crédito, cada usuario debe notificar a Asistente de Cuentas por Pagar y Tesorera.

6. POLÍTICAS DE RECEPCIÓN DE BIENES

6.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la recepción de bienes relacionados a compras recibidas tanto en bodega como por los usuarios creadores de órdenes de compra.

6.2 POLÍTICAS

6.2.1 Recepción de Bienes en Bodega

6.2.1.1 Todos los bienes que tengan afectación a inventario serán recibidos por Asistente de Bodega.

6.2.1.2 El Asistente de Bodega del Operador Logístico procederá con la

recepción de bienes según su tipo, como se establece en el procedimiento Control de Operador logístico.

6.2.1.3 El Asistente de Bodega es responsable de generar el ingreso a Bodega de los bienes que reciba.

6.2.1.4 De haber detectado faltantes o rechazos el Asistente de Bodega deberá informar al responsable de la orden de compra y consultar cómo se procede según cada caso.

6.2.2 Recepción de Bienes por Usuario Creador de Orden de Compra

6.2.2.1 Es responsabilidad de cada usuario creador de orden de compra la recepción y el seguimiento de bienes adquiridos.

6.2.2.2 Cada usuario creador de órdenes de compra podrá recibir los bienes y almacenarlos en bodega, cuando estos no tengan afectación a inventario.

7. POLÍTICAS DE PROCESAMIENTO DE FACTURAS

7.1 OBJETIVO

Delimitar la responsabilidad del procesamiento de facturas y del seguimiento de las mismas.

7.2 POLITICAS

Es responsabilidad de cada usuario creador de órdenes de compra, procesar la factura de los bienes o servicios que adquieren, es decir, deben recibir, validar lo facturado vs. solicitado y hacer la entrega de facturas a finanzas dentro de los tiempos establecidos en el procedimiento de compras.

8. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

8.1 OBJETIVO

Garantizar la evaluación de proveedores que afectan la calidad del producto.

8.2 POLITICAS

8.2.1 La responsabilidad de evaluación de desempeño de proveedores operacionales está dada según el tipo de bien o servicio que proveen:

Bien o Servicio	Responsable de Evaluación
Material de Empaque	Asistente de Compras
Materia Prima	Jefe de Manufactura y/o Jefe de Calidad
Mantenimientos de equipos operacionales	Jefe de Mantenimiento

8.2.2 La evaluación del formulario de selección de proveedores de Mantenimiento, se realiza a aquellos que dan servicio de mantenimiento a los equipos operacionales del sistema de calidad (ISC MA 7.1).

8.2.3 Es responsabilidad del Jefe de Mantenimiento la aprobación o no del proveedor, así como emitir los comentarios respectivos.

8.2.4 Se realizará una evaluación y calificación del desempeño de los proveedores que se encuentren en el listado de proveedores, la cual medirá la capacidad de satisfacer las necesidades de calidad, costo y entrega.

8.2.5 Los proveedores de empaque serán evaluados por Jefe de Almacén, distribución y empaque.

8.2.6 El Operador Logístico será evaluado según indicador de Cadena de Abastecimiento.

8.2.7 Se evaluará a los proveedores del exterior que no pertenezcan al grupo o no tengan certificación ISO.

8.2.8 Se evaluará a los proveedores locales que no tengan certificación ISO.

8.2.9 Los proveedores serán evaluados de acuerdo a cada ingreso registrado en el sistema.

8.2.10 Los parámetros para calificar el desempeño de proveedores estarán bajo los criterios de cada área como siguen:

ÁREA	PARÁMETROS
Cadena de Abastecimiento	Calidad, precio y tiempo de entrega.
Mantenimiento	Calidad, Servicio y tiempo de entrega.
Control de Calidad	Tiempo de respuesta, Servicio, Calidad, Entrega de Certificado de Calidad y Certificado de Calibración.
Compras locales	Tiempo de respuesta, servicio, entrega certificado, calidad, certificado de calibración.

8.2.11 La calificación de los proveedores será según la puntuación en cada área como sigue:

a) Cadena de Abastecimiento y Control de Calidad

Calificación	Puntuación
Excelente	15 Puntos
Muy Bueno	13 -14 Puntos
Bueno	10 – 12 Puntos
Malo	0 – 9 Puntos

b) Mantenimiento

Calificación	Puntuación
Excelente	5 Puntos
Muy Bueno	4 Puntos
Bueno	3 Puntos
Regular	2 Puntos
Malo	1 Puntos

c) Compras Locales

Calificación	Puntuación
Excelente	15 - 20 Puntos
Muy Bueno	13 - 14 Puntos
Bueno	10 - 12 Puntos
Regular	5 - 9 Puntos
Malo	0 - 4 Puntos

8.2.12 Las calificaciones comprendidas entre 10 y 12 puntos, deben ser comunicadas al proveedor, indicando el puntaje obtenido y las causas que lo originaron.

8.2.13 Los proveedores que obtuvieron una calificación de MALO, serán comunicados por escrito, se le suspenderán las compras automáticamente y serán eliminados del Listado de Proveedores.

8.2.14 Se eliminará del Listado de Proveedores aquellos que hayan tenido 3 rechazos consecutivos o calificación Malo, por las compras realizadas de un mismo producto, siempre y cuando no pertenezcan al grupo.

Anexo 5

Procedimiento de compras (modificado)

1. OBJETIVO

Establecer y mantener un procedimiento documentado para asegurar que los productos comprados estén conformes con las especificaciones requeridas.

2. ALCANCE

Este procedimiento es válido para las compras locales y producto importado.

3. RESPONSABILIDADES

- Los usuarios de cada área encargados de realizar compras son responsables de adquirir bienes o servicios que requieran siguiendo este proceso, según el departamento para el que trabajan.
- Los solicitantes son responsables de soportar la requisición de compra dejando por sentado los requerimientos vía e-mail, cuando la persona encargada de cada área vaya a realizar la adquisición. Esto se realizará siempre previa autorización del Gerente correspondiente.
- Los encargados de realizar compras de cada área son responsables de solicitar las aprobaciones respectivas y dar seguimiento a las mismas, así como a la recepción de los bienes o servicios adquiridos.

4. DEFINICIONES

- OC: Orden de Compra
- Código Inventario: Bienes que se controla mediante Kardex.
- Código Genérico: Bienes y servicios que se reciben y no se ingresa en el Kardex.
- Entregas con Tolerancia: Despachos con un margen de tolerancia del 5%.
- Entregas Parciales: Despachos varios en fechas diferentes.
- Entregas Exactas: Un solo despacho, sin tolerancia.
- Compras Planificadas: En función de la demanda y plan de producción.
- Compras Específicas: Cualquier tipo de compra que no es ni planificada, ni licitación.
- Licitaciones: Es un concurso que se realiza con una frecuencia determinada con los proveedores que cumplan con los requisitos solicitados por BIC. Se pactan precios y

cantidades y las compras se las hacen generalmente con entregas parciales o con varias OC durante el año.

- Eliminar OC: Quiere decir que la orden de compra no será utilizada para ningún reporte debido a que hubo un error en precio, cantidad, proveedor, etc. y se debe eliminar para que no sea utilizada.
- Cerrar OC: Es que el proceso de que la orden de compra finalizó (Se ingresaron las unidades, se ingresaron todas las facturas) y solo está pendiente de pago o que ya se pagó. Siempre se visualizarán en los reportes para análisis.

5. PROCEDIMIENTO

El proceso de compras comprende de los siguientes pasos:

- a) Requisición
- b) Cotización
- c) Selección de Proveedor
- d) Orden de Compra
- e) Recepción de bienes
- f) Procesamiento de Facturas
- g) Evaluación de Desempeño

5.1 REQUISICIÓN

Existen 3 tipos de compras:

- a) Planificadas
- b) Especificas

c) Licitaciones

En el caso de las compras planificadas, la solicitud la hace Planeación; en el caso de compras específicas y/o licitación, la hace cualquier usuario de la compañía al responsable de realizar compras según el área.

Para la requisición de Materia Prima, se utiliza el archivo Excel “Production Plan”, una vez al mes, el cual se encuentra en el Servidor, previa notificación de información lista para su uso por parte de Manufactura.

Para el caso de materiales importados el Jefe de Mantenimiento o encargado de mantenimiento envía un correo electrónico a la persona responsable de la compra al exterior solicitando el repuesto a adquirir.

En el caso de compras que afectan a la calidad del producto, se realiza la compra a los proveedores que consta en el Listado de Proveedores Aprobados (RSC CO 72).

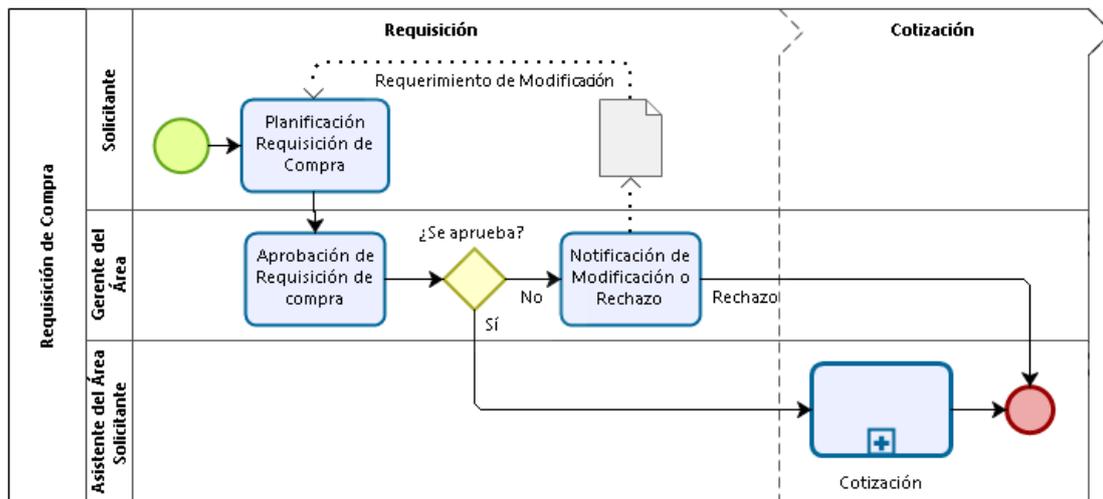
5.1.1 Procedimiento de Requisición

La requisición de compra es el primer paso dentro del proceso de compras, inicia con la planificación de la requisición de compra, es decir, con la programación o proyectando la compra de lo que se necesita comprar y posteriormente pasa a su aprobación para iniciar la cotización.

Una vez se identifica una necesidad de compra de un bien o servicio el solicitante del área elabora una planificación de la compra, si ésta es aprobada por el Gerente del área solicitante se procede al iniciar la Cotización.

En caso de que la planificación de la requisición de compra no sea aprobada por el Gerente del Área, ésta regresa al Solicitante del Área con un requerimiento de modificación, o es rechazada lo cual da por finalizado el proceso de compra.

5.1.2 Flujograma de Requisición



5.2 Cotización

El usuario o Asistente de Compras abrirá a concurso los bienes requeridos, el que se mantendrá abierto hasta 3 días laborables, si es compra regular, y 1 día si es urgente. Durante este periodo se procederá a la toma de decisión, considerando número de cotizaciones, según política de cotización.

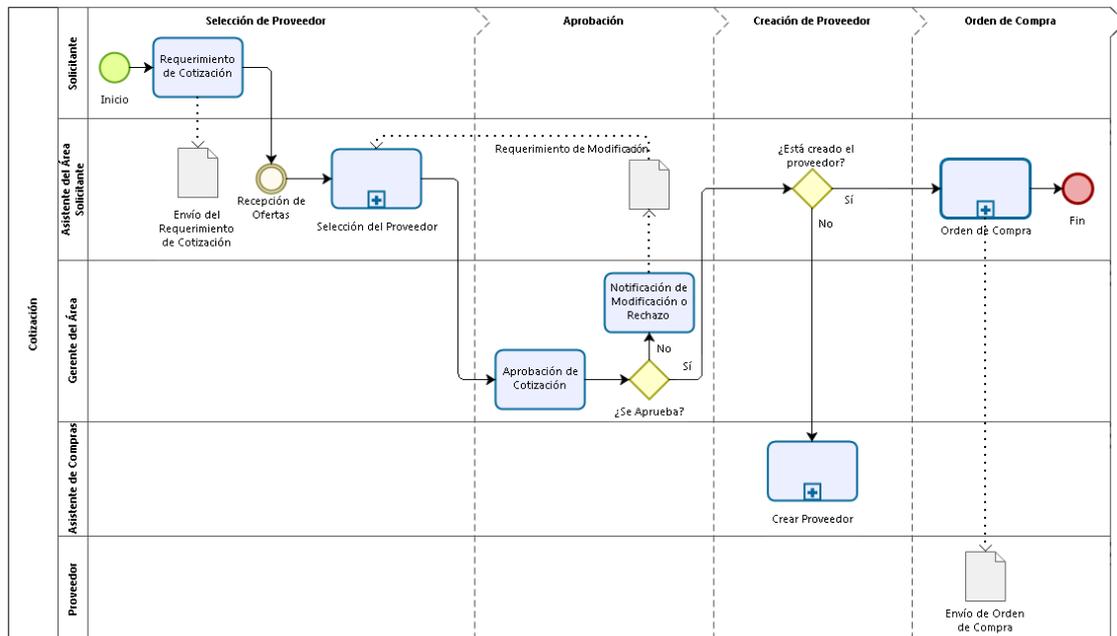
5.2.1 Procedimiento de Cotización

La cotización es el siguiente paso después de la requisición de compra, inicia con la colocación del requerimiento de cotización, elaborado por el Solicitante del Área, en el que detalla las condiciones y especificaciones del bien o servicio a cotizar.

El Asistente del área solicitante, responsable de realizar compras, envía a los posibles proveedores estas especificaciones y luego espera la respuesta de los interesados, receptando las ofertas, con lo cual se procede a la selección del proveedor que se adapte a las necesidades.

Una vez seleccionado el proveedor con la mejor oferta, la cotización pasa al Gerente del Área para aprobación. En caso de aprobarse y estar creado el proveedor se inicia la Orden de Compra.

5.2.2 Flujograma de Cotización



5.3 Selección de Proveedor

Según el tipo de proveedor se asigna el responsable de realizar la selección del proveedor y el procedimiento a seguir.

Existen 3 tipos de proveedores:

- Críticos
- Mercadeo
- Administrativo o Servicios de Soporte

La responsabilidad de selección de proveedores críticos está dada según el tipo de bien o servicio que proveen según política de selección de proveedores.

La selección de proveedores críticos, exceptuando los detallados en las políticas de Selección de Proveedor, seguirán procedimiento detallado en el Instructivo de Selección y Evaluación de Proveedores Críticos.

La selección de proveedores de mercadeo y administrativos o servicios de soporte, se hacen a criterio de cada área, cumpliendo con las políticas de selección de proveedor.

5.4 Creación de Proveedor

Para la creación de un nuevo proveedor se solicitará al proveedor la entrega completa de los requisitos detallados en las políticas de creación de proveedor.

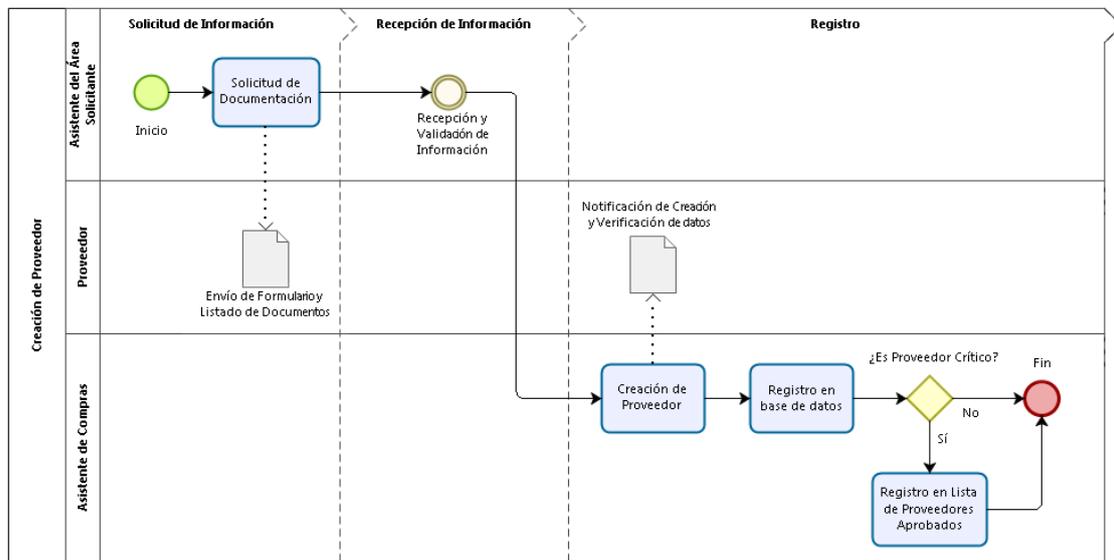
5.4.1 Procedimiento de Creación de Proveedor

De no estar creado el proveedor se solicita la documentación necesaria para su creación, con el envío del formulario y el listado de documentos establecidos las políticas de creación de proveedor.

Luego se espera la recepción de dicha información para proceder con la validación de la misma y posterior creación en el sistema, informando al proveedor que se encuentra creado y requiriendo la validación de lo ingresado.

Una vez creado el proveedor, se procede con su registro en la base de datos. En caso de ser un proveedor crítico se procede a registrar en la lista de proveedores aprobados.

5.4.2 Flujograma de Creación de Proveedor



5.5 Orden de Compra

5.5.1 Procedimiento Orden de Compra

El Usuario responsable de comprar de cada área elaborará la orden de compra según cotización elegida y más favorable a la compañía, de acuerdo a Instructivo Llenado de Registro de Orden de Compra (ISC CO 7.4.5) y políticas de orden de compra.

Una vez creada, la OC pasa a aprobación del Gerente del Área correspondiente.

La asignación de usuario aprobador de cada orden compra está dada, según el monto de la orden de compra y usuario creador de orden de compra.

Los usuarios aprobadores de orden de compra se detallan en la política de aprobaciones, según el monto autorizado de aprobación.

Si el Gerente del Área correspondiente aprueba, automáticamente le aparece para aprobación al Gerente Financiero, quien valida que el gasto esté en lo presupuestado y procede a aprobar la OC.

En caso de que la orden de compra no fuera aprobada por el Gerente del Área o el Gerente Financiero, éste solicitará una explicación más detallada para proceder a su aprobación o se envía un requerimiento de modificación.

El Usuario o encargado comunica la aprobación de la orden de compra al proveedor y le hace seguimiento a la entrega. Si se presenta algún rechazo de los productos, es responsabilidad de cada usuario hacer el seguimiento de canje o emisión de NC o darle alguna otra solución a la situación.

Posterior a las aprobaciones de ambos Gerentes, el procedimiento difiere según el tipo de orden de compra.

Existen 3 tipos de orden de compra:

- a) Inventario
- b) Otros
- c) Servicios

5.5.1.1 Orden de Compra de Inventario

Las órdenes de compra de inventario, son todas aquellas compras que tienen una afectación a unidades de inventario en el kardex y por lo tanto al costo de los productos finales, este tipo de órdenes de compra utilizan códigos de inventario.

Entre estas compras están incluidos la materia prima, los productos terminados para fines de comercialización posterior y el material de empaque.

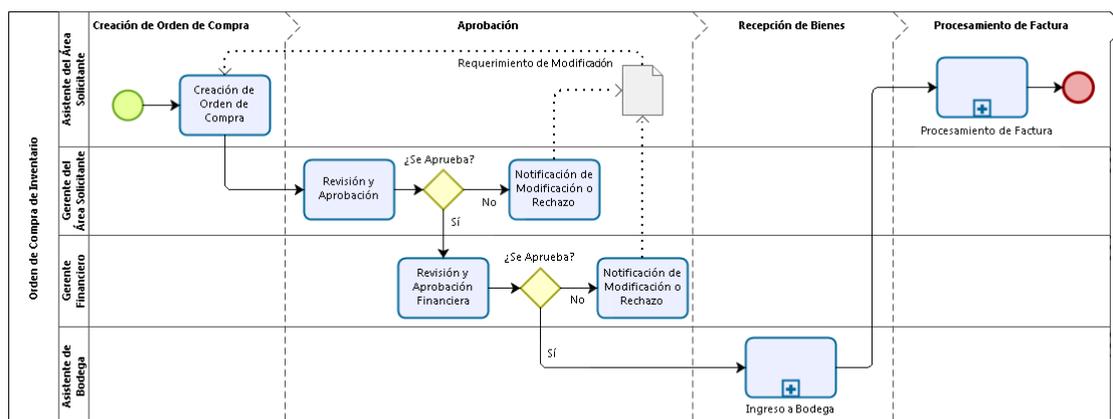
Los bienes de este tipo de OC pueden contar con una tolerancia del +/- 5%, además de tener ingresos parciales, por lo cual se recibe una o más facturas a una misma OC, sin sobrepasar el monto de la OC.

Además, la recepción de la o las facturas para su procesamiento, será una vez que se recibió parcial o totalmente los bienes, debido a esto una orden de compra puede estar activa por varios meses.

5.5.1.1.1 Procedimiento Orden de Compra de Inventario

Una vez que la OC cuente con las 2 aprobaciones correspondientes, el usuario creador de la OC, iniciará la recepción de bienes e ingreso a bodega y el procesamiento de la factura respectiva.

5.5.1.1.2 Flujograma de Orden de Compra de Inventario



5.5.2 Orden de Compra de Otros

Las órdenes de compra de tipo otros, incluye las compras de bienes que no afectan al inventario, como el material promocional, repuestos, equipo de computación y materiales y suministros. Para este tipo de orden de compra se utilizan códigos genéricos.

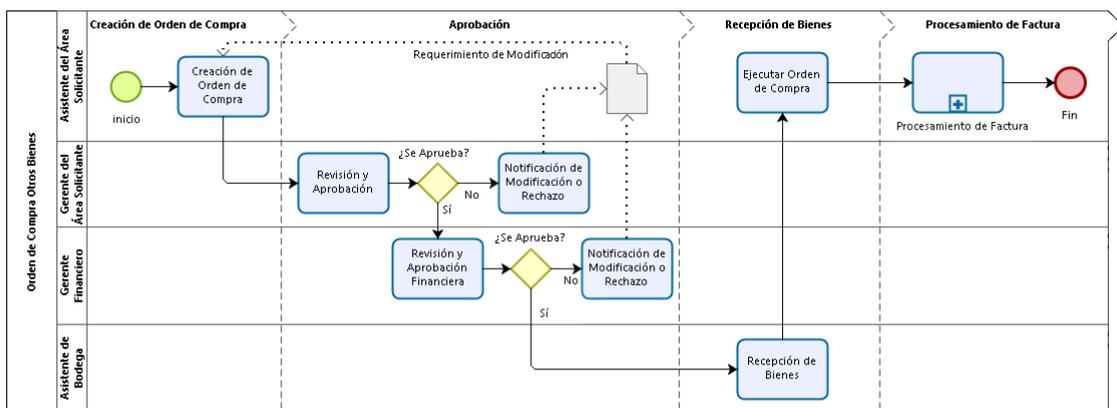
Las entregas de estos bienes son exactas y se reciben en bodega o por el Asistente Solicitante del Área directamente.

5.5.1.2.1 Procedimiento de Orden de Compra de Otros

Cuando la OC haya sido aprobada por ambos Gerentes respectivamente, este tipo de OC requiere ser ejecutada, lo cual consiste en el ingreso de las unidades manualmente en el sistema por parte del responsable de la creación de la OC.

Luego de ejecutar la OC se inicia el procesamiento de la factura respectiva.

5.5.1.2.2 Flujograma de Orden de Compra de Otros



5.5.3 Orden de Compra de Servicios

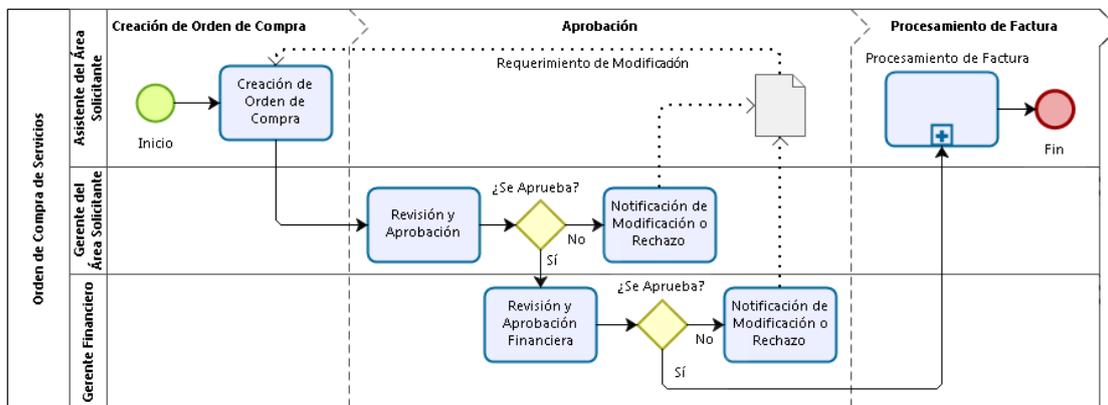
Las órdenes de compra de tipo servicios, se utiliza para todos los servicios que sean contratados en la compañía.

Es posible crear OC de este tipo anuales o que cubran un periodo determinado de tiempo, siempre y cuando sean de un valor fijo, es decir, se establezca previamente la cantidad y precio unitario de los servicios a recibirse durante el periodo de tiempo determinado.

5.5.1.3.1 Procedimiento de Orden de Compra de Servicios

Una vez aprobada la OC por ambos Gerentes se procede al procesamiento de la factura respectiva.

5.5.1.3.2 Flujoograma de Orden de Compra de Servicios



Una vez recibidos todos los bienes o servicios adquiridos y procesadas las facturas, se confirma con finanzas su ingreso, luego de lo cual se puede proceder a cerrar la OC, siempre y cuando se haya recibido en su totalidad lo estipulado en la misma.

5.6 Recepción de Bienes

La recepción de bienes de este de este procedimiento, aplica para las OC de tipo inventario principalmente, es decir, para la recepción de materia prima, productos terminados, materiales de empaque, promocionales, repuestos y materiales y suministros.

5.6.1 Procedimiento de Recepción de Bienes

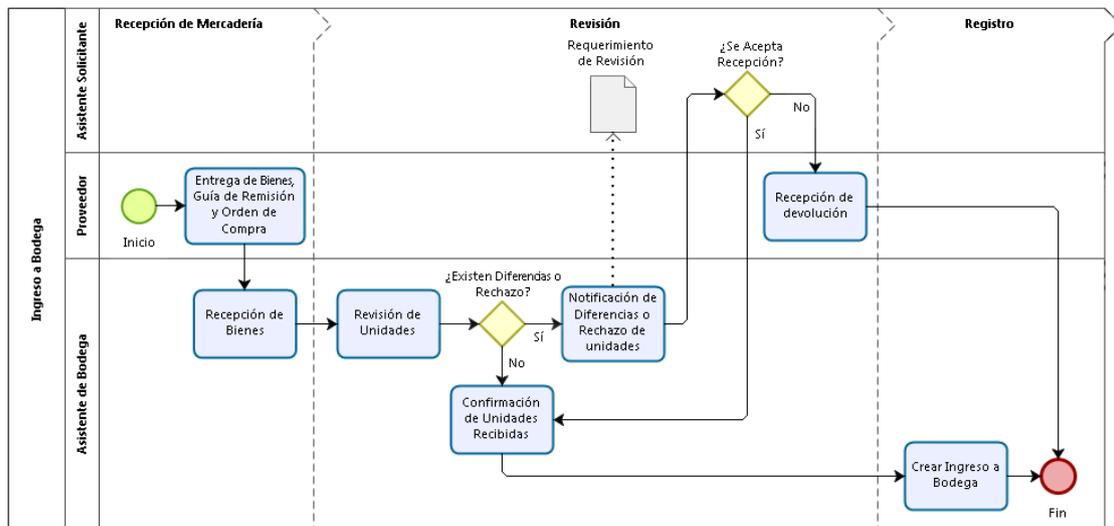
El procedimiento de Recepción de Bienes inicia con la entrega de los bienes por parte del proveedor, a Bodega, donde son recibidos por el Asistente de Bodega del Operador logístico, el cual se encarga de la recepción de los bienes y revisión de las cajas o unidades.

En caso de que los bienes recibidos tengan diferencias con respecto a lo detallado en la orden de compra o sean rechazos, es decir bienes que no cumplen con los estándares de calidad; el Asistente de Bodega notifica al Asistente Solicitante del Área correspondiente que se requiere su revisión.

Si el Asistente Solicitante del Área correspondiente acepta la recepción de los bienes en bodega, el Asistente de Bodega puede proceder con la confirmación de unidades y posterior creación del ingreso de bodega en el sistema.

En caso de que el Asistente Solicitante decida no aceptar la recepción de los bienes por diferencias o rechazos el proveedor recibe la devolución de los mismos.

5.6.2 Flujograma de Recepción de Bienes



Powered by
bizagi
Modeler

5.7 Procesamiento de Facturas

El procesamiento de facturas consiste en la recepción, revisión y entrega a Finanzas de la factura de los bienes o servicios adquiridos.

Dicho procesamiento debe estar dentro de los 3 o 4 días desde la emisión de la factura, por cumplimiento de exigencias tributarias.

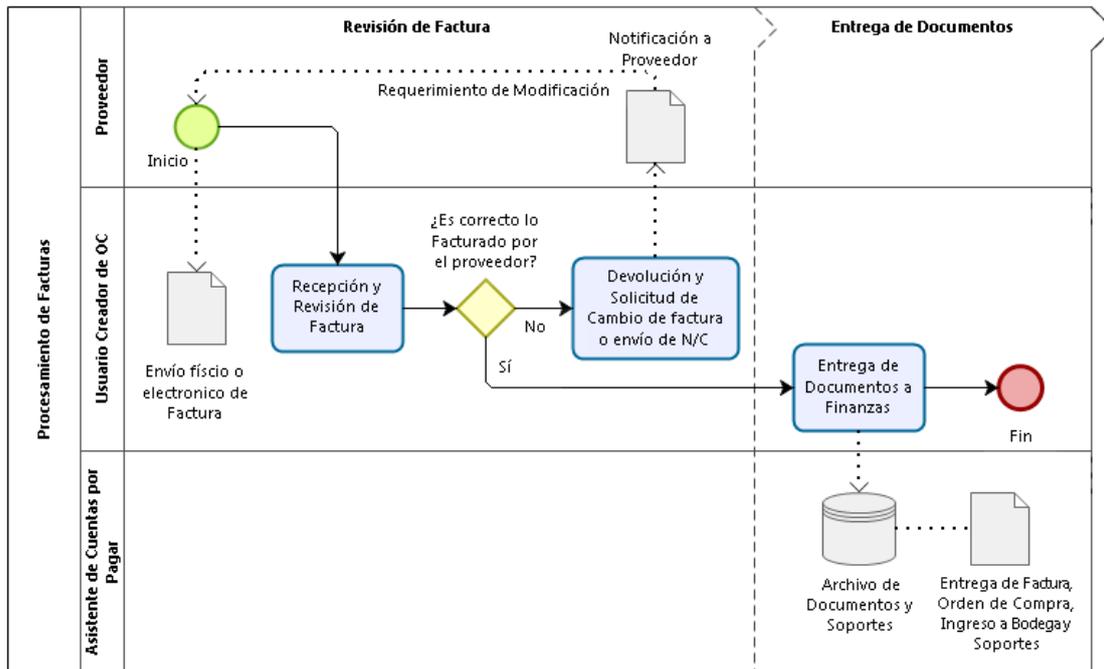
5.7.1 Procedimiento para el Procesamiento de Facturas

El procesamiento de facturas inicia con la recepción y revisión de la factura de los bienes o servicios adquiridos.

El usuario creador de la OC, verifica que lo facturado por el proveedor este acorde a lo solicitado en la orden de compra, en unidades, precio unitario y totales según lo pactado.

En caso de validar la factura el usuario procede a archivar en la carpeta compartida Procesos OC o la entrega física de los documentos a Finanzas, lo cual incluye, factura, orden de compra, soportes de cotización e ingresos a bodega (OC tipo inventario).

5.7.2 Flujograma de Procesamiento de Facturas



5.8 Evaluación de Desempeño de Proveedores

La evaluación del desempeño de proveedores se realizará por cada área responsable. El procedimiento a seguir se encuentra dado en el Instructivo Evaluación de Proveedores (ISC CO 7.4.4).

6. CONTROLES

Cada área realizará los controles del proceso de compra. Los reportes correspondientes al control de este proceso son los siguientes:

- a) Planeación de compra de material de empaque (Demanda)
- b) Production Plan
- c) Budget anual
- d) Rolling Forecast trimestral
- e) Base de datos de proveedores
- f) Reporte de órdenes de compras
- g) Evaluación de Desempeño

7. INSTRUCTIVOS

CODIGO	NOMBRE	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
ISC CO 7.4.3	Importaciones	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras, Inhouse comercio exterior	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.4	Evaluación de Proveedores	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistentes que compran de cada área.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.5	Llenado de Registro de Orden de Compra	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistentes que compran de cada área.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.6	Llenado de Registro de Proveedores aprobados RSC CO 7 2 – 2015	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras, Jefe de Manufactura y/o Jefe de Calidad.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.7	Llenado de Registro Calificación de desempeño de Proveedores	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor

ISC CO 7.4.8	Compra de Material de Empaque	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.9	Compra de Materia Prima	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras, Jefe de Manufactura y Jefe de Calidad.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor
ISC CO 7.4.10	Compra de Mantenimiento	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistente de Compras, Jefe de Manufactura y Jefe de Calidad.	Carpeta en servidor	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Carpeta en servidor

8. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	QUIEN	RETENCION	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
RSC CO 7.2	Listado de proveedores aprobados	Gerente de Cadena de Abastecimiento	2 años	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistentes de Compras, Gerentes	Dentro de un archivador	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Archivo Muerto
RSC CO 7.3	Calificación de Proveedores	Gerente de Cadena de Abastecimiento	5 años	Gerencia General, Gerentes de todas las áreas e Inhouse comercio exterior.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor
RSC CO 7.4	Orden de Compra	Gerente de Cadena de Abastecimiento	5 años	Gerencia General, Gerentes de todas las áreas e Inhouse comercio exterior.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor
RSC CO 7.5	Control Puntuación Proveedores Locales	Gerente de Cadena de Abastecimiento	5 años	Gerencia General, Gerentes de todas las áreas e Inhouse comercio exterior.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor
RSC CO 7.6	Especificaciones para Cotizar	Gerente de Cadena de Abastecimiento	5 años	Encargados de cotizar de todas las áreas.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor
RSC CO 7.7	Comparativo de Ofertas	Gerente de Cadena de Abastecimiento	5 años	Encargados de cotizar de todas las áreas.	Carpeta en servidor	Órdenes de compra	Carpeta en servidor

Anexo 6

Políticas de cuentas por pagar

1. POLÍTICAS DE ALCANCE DE CUENTAS POR PAGAR

1.1 OBJETIVO

Delimitar bajo que conceptos se generan Cuentas por Pagar en la compañía.

1.2 POLÍTICAS

1.2.1 Concepto de Cuentas de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar se generan bajo el concepto de facturas a crédito, por medio de la recepción e ingreso de facturas.

2. POLÍTICAS DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN

2.1 OBJETIVO

Establecer los requerimientos para recepción de documentación e información para el ingreso de documentos y generación de cuentas por pagar.

2.2 POLÍTICAS

2.2.1 Recepción de Documentación

Es responsabilidad de cada usuario creador de OC la entrega de la documentación completa y correcta para el ingreso de facturas y generación de cuentas por pagar.

La documentación a recibir en Cuentas por Pagar es la siguiente:

- a) Orden de Compra
- b) Ingreso a Bodega
- c) Soportes
- d) Documentos válidos para transferencia de bienes

2.2.1.1 Orden de Compra

La orden de compra recibida en Finanzas debe estar aprobada y ejecutada.

Es responsabilidad de cada usuario creador de OC el seguimiento para aprobación y ejecución (en caso ser por motivo otros) de las mismas.

2.2.1.2 Ingreso a Bodega

El usuario creador de OC debe solicitar y adjuntar el ingreso a bodega cuando la OC sea de inventario.

2.2.1.3 Soportes

Es responsabilidad de cada usuario creador de OC, adjuntar los soportes de compra, cotizaciones, distribuciones de gastos, correos de aprobación; adicional a la OC y factura.

2.2.1.4 Documentos válidos para transferencia de bienes

Los documentos entregados a finanzas deben ser válidos, es decir, contar con autorización del S.R.I y tener fecha de emisión del mes en curso, a excepción de las

facturas del exterior o del grupo, mismas que pueden tener fecha anterior al mes en curso.

2.2.2 Tiempo de Entrega de Documentación

Es responsabilidad de cada usuario creador de OC la entrega de facturas dentro del tiempo estipulado.

Las facturas locales deben ser entregadas en 3 o 4 días laborables, contando desde la fecha de emisión de las mismas, con el fin de cumplir con las exigencias tributarias de emisión de comprobantes de retención.

Es responsabilidad del área Finanzas enviar el cronograma de recepción de facturas, en el cual se establece la fecha límite de recepción mensual.

Se debe comunicar a los responsables de compras de cada área la fecha límite de recepción mensual de facturas.

Para la recepción de documentos fuera de plazo límite, establecido en el cronograma de recepción de facturas, se evaluará cada caso de manera independiente por Asistente de Operaciones Financiera y aprobado por Contador General.

2.2.3 Recepción de Información

Es responsabilidad del usuario creador de OC informar de cualquier modificación o cambio en las facturas ya entregadas para ingreso, con la finalidad de evitar el ingreso de facturas anuladas o pagos errados.

En caso de haber notas de crédito pendientes de recepción por parte del usuario creador

de la OC, éste debe notificar a Asistente de Operaciones Financieras, Contadora de Costos y Tesorera, vía correo electrónico, detallando la factura a la que aplica, la fecha estimada de recepción de la nota de crédito y el monto de la misma.

3. POLÍTICAS DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS

3.1 OBJETIVO

Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras la revisión de documentos recibidos.

Todos los documentos deben ser revisados previo ingreso y generación de cuentas por pagar.

3.2 POLITICAS

Todas las facturas deben ser revisadas vs. Orden de compra e ingreso a bodega para validar precios y unidades.

Las facturas de materia prima y material de empaque deben contar con ingreso a bodega adjunto.

Las facturas de servicio de empaque deben contar con kardex adjunto, además del detalle del costo unitario por orden de empaque y código de inventario.

La asignación de cuenta contable para las facturas de material de empaque y servicio de empaque, está dado según fecha de ingreso del inventario en kardex o fecha del ingreso a bodega.

Las facturas del exterior y del grupo de inventarios en tránsito, tanto para producto terminado como materia prima deben tener detallado el pedido de importación al cual aplican o si es una provisión.

Es responsabilidad del usuario creador de OC detallar el tipo gasto al que corresponde la factura por centro de costos o distribución adjunta.

4. POLÍTICAS DE REGISTRO DE DOCUMENTOS

4.1 OBJETIVO

Garantizar el registro adecuado de documentos y correcta asignación de gastos.

4.2 POLITICAS

4.2.1 Registro de Facturas

El registro de facturas, notas de crédito y notas de débito en el sistema se realizará según el instructivo de ingreso de facturas, notas de crédito y débito.

La asignación de gastos y cuentas contables se realizará según manual de gastos.

Tendrán prioridad de ingreso las facturas de pago urgente con respecto a las demás.

Las facturas deben ser ingresadas y entregadas para aprobación en 1 o 2 días máximo, procurando cumplir las exigencias tributarias de emisión de comprobantes de retención.

Las cuentas contables del pasivo para proveedores, se clasifican según su procedencia en:

- a) Locales
- b) Exterior
- c) ICO (proveedores del grupo)

Se debe aplicar retención a las facturas locales según el porcentaje aplicable para cada caso detallado en el Instructivo Ingreso de facturas, notas de crédito y notas de débito.

4.2.2 Registro de Liquidaciones de Compra

Cuando las facturas del Exterior o ICO sean por servicios diferentes a un reembolso de gasto, se aplicará liquidación de compra y retención a las mismas.

4.2.3 Registro de Notas de Crédito

De no estar detallada una cuenta contable específica para registro, las notas de crédito se registrarán aplicadas según las cuentas contables de la cuenta por pagar a la que corresponda la factura que modifica.

Las notas de crédito que modifican facturas con afectación a inventario serán registradas según centro de costo del área, no se afectará directamente los costos de inventarios con notas de crédito.

Al registrar una nota de crédito se debe detallar en la descripción:

- f) Número de Nota de Crédito del proveedor.
- g) Proveedor.
- h) Cuenta por pagar de la factura a la que modifica o anula.

- i) Número de la Factura que modifica o anula.

4.2.4 Registro de Notas de Débito

Al registrar una nota de débito se debe detallar en la descripción:

- a) Número de factura y cuenta por pagar o Nota de Crédito que modifica.
- b) Proveedor.

5. POLÍTICAS DE APROBACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

5.1 OBJETIVO

Delimitar los requisitos para proceder con la aprobación de cuentas por pagar y establecer en qué consiste la revisión previa a su aprobación.

5.2 POLITICAS

5.2.1 Recepción de documentos para aprobación:

5.2.1.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones financieras realizar la entrega de los documentos para aprobación a la Contadora de Costos

5.2.1.2 Todos los documentos deben detallar el número de cuentas por pagar correspondiente.

5.2.1.3 Los documentos deben ser entregados completos a Contadora de Costos para su revisión y aprobación.

5.2.2 Revisión de Cuentas por Pagar

5.2.2.1 Es responsabilidad de la Contadora de Costos realizar la revisión de todas las cuentas por pagar, especialmente las relacionadas al material de empaque, servicio de empaque y CAPEX.

5.2.2.2 La revisión de cuentas por pagar consiste en:

- a) Revisión de correcto ingreso de factura.
- b) Revisión correcta aplicación del porcentaje de retención.
- c) Revisión adecuada asignación de gastos y cuenta contable.

5.2.2.3 Los porcentajes de retención a aplicar para referencia en revisión se encuentran detallados el instructivo Ingreso de facturas, notas de crédito y notas de débito.

5.2.2.4 Las cuentas contables según tipo de gasto para referencia en revisión de asignación de gastos y cuentas contables, se detallan en el Manual de Gastos.

5.2.3 Aprobación de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar deberán ser aprobadas dentro de 1 o 2 días máximo desde su recepción para aprobación, procurando cumplir las exigencias tributarias de emisión de comprobantes de retención.

6. POLÍTICAS DE ENTREGA DE DOCUMENTOS A TESORERÍA

6.1 OBJETIVO

Garantizar la entrega de documentos correspondientes a las cuentas por pagar aprobadas.

6.2 POLITICAS

6.2.1 Es responsabilidad de la Contadora de Costos o usuario aprobador de cuentas por pagar la entrega de documentos aprobados a Tesorería.

6.2.2 Las facturas que sean de pago urgente tendrán prioridad de aprobación con respecto a las demás.

7. POLÍTICAS DE ARCHIVO DE DOCUMENTACION

7.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos para el archivo de documentos de cuentas por pagar.

7.2 POLÍTICAS

7.2.1 Documentación del Año en Curso

7.2.1.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras el archivo de una copia de las facturas ingresadas a cuentas por pagar, tanto físicas como electrónicas.

7.2.1.2 En caso de ser físicas permanecerán en el archivo bajo su responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras todas las

copias de documentos de cuentas por pagar.

7.2.1.3 En caso de ser documentos electrónicos se mantendrán en la carpeta compartida clasificadas por año y mes de aprobación de cuentas por pagar.

7.2.1.4 Es responsabilidad de Tesorería el archivo de documentos originales según año y mes de pago.

7.2.2 Documentación de Años anteriores

7.2.2.1 Es responsabilidad de Finanzas mantener en el archivo todos los documentos originales y de soporte durante 7 años consecutivos, para soportar cualquier exigencia tributaria.

8. POLÍTICAS DE INFORMACIÓN

8.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos para mantener una correcta información y comunicación con los usuarios relacionados al proceso de cuentas por pagar.

8.2 POLITICAS

3.1 Solicitud de Modificaciones

8.2.1.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras informar la detección de errores y solicitar modificación o correcciones de documentos, precautelando el ingreso correcto de los mismos.

8.2.1.2 Toda comunicación será por escrito vía correo electrónico,

dejando constancia y dando seguimiento a cualquier solicitud de modificación enviada.

8.2.1.3 En toda comunicación será copiada Contadora de Costos como responsable de aprobación de cuentas por pagar, y en caso de tener afectación a pagos deberá ser copiada Tesorería.

3.2 Rechazo de Documentos

8.2.2.1 Se procederá al rechazo de documentos con detección de errores, que los invaliden como documentos de transferencia de bienes o servicios.

8.2.2.2 Se procederá al rechazo de documentos y solicitud de cambio de fecha aquellos que sean entregados pasada la fecha límite de recepción de documentos para ingreso a cuentas por pagar, según cronograma de recepción de facturas.

8.2.2.3 Toda excepción de recepción fuera de plazo límite será comunicada al usuario creador de orden de compra, responsable de la entrega del documento a Finanzas.

3.3 Auditorias

8.2.3.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras responder todas las confirmaciones de saldos de auditoría relacionadas a Cuentas por Pagar, en el menor tiempo posible.

8.2.3.2 Se facilitará la información de cuentas por pagar a los auditores durante auditorías externas.

3.4 Conciliaciones Intercompany

- 8.2.4.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras enviar y responder mensualmente las ICO Reconciliation de las compañías del grupo, dentro del tiempo límite establecido mensual.
- 8.2.4.2 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras procurar evitar las diferencias en las conciliaciones Intercompany, por medio de provisiones de facturas recibidas, pero no procesadas por los usuarios creadores de órdenes de compra y dando seguimiento a las mismas.
- 8.2.4.3 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras mantener actualizados los saldos por pagar de compañías del grupo en el registro Cedula ICO.

Anexo 7**Procedimiento para el proceso de cuentas por pagar****1. OBJETIVO**

Establecer y mantener un procedimiento documentado para el correcto procesamiento de documentos en cuentas por pagar.

2. ALCANCE

Este procedimiento es válido para todas las cuentas por pagar de la compañía.

3. RESPONSABILIDADES

3.1 Es responsabilidad de Asistente de Operaciones Financieras revisar, ingresar y entregar para aprobación los documentos correspondientes a Cuentas por Pagar.

3.2 Es responsabilidad de Contadora de Costos la revisión y aprobación de cuentas por pagar, así como, realizar la entrega de los documentos correspondientes a las cuentas por pagar a Tesorería una vez haya aprobado las cuentas por pagar.

4. DEFINICIONES

- ✓ Cuentas por pagar: Número o secuencia generado por el ingreso de documentos de pago a crédito en el sistema.
- ✓ Documentos: Facturas, notas de crédito y notas de débito correspondientes a cuentas por pagar.

✓ OC: Orden de Compra.

5. PROCEDIMIENTO

El proceso de cuentas por pagar comprende de los siguientes pasos:

- a) Recepción de Documentos
- b) Revisión de Documentos
- c) Registro de Documentos en Cuentas por Pagar
- d) Aprobación de Cuentas por Pagar
- e) Entrega de Documentos a Tesorería

5.1 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

El primer paso en Cuentas por Pagar inicia con la entrega física o archivo en carpeta compartida “Procesos OC” de los documentos (factura, orden de compra, ingreso a bodega y soportes de cotización) a Asistente de Operaciones Financieras por parte del Asistente del Área Solicitante, quien es responsable de la creación de la orden de compra.

5.2 REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Recibidos los documentos la Asistente de Operaciones Financieras realiza la revisión de la documentación, validando que la factura este acorde a lo establecido en la orden de compra y que cumpla con las exigencias tributarias.

En caso de que en la revisión de la Asistente de Operaciones Financieras la documentación se encuentre incompleta o incorrecta ésta envía un requerimiento de modificación al usuario responsable de la creación de la orden de compra.

5.3 REGISTRO DE DOCUMENTOS EN CUENTAS POR PAGAR

De estar completa y correcta la documentación se procede con el ingreso de la factura, según Instructivo Ingreso de Facturas, notas de crédito y notas de débito, este ingreso genera una cuenta por pagar en el sistema que sigue una secuencia la cual se detalla en la factura para su aprobación.

En caso de detectar errores o inconsistencias se notificará al usuario creador de la orden de compra y se solicita la modificación

5.4 APROBACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Una vez generada la cuenta por pagar, se entregan a la Contadora de Costos para su revisión y aprobación, los documentos físicos o se archivan en la carpeta compartida “Procesos OC”.

Al recibir la Contadora de Costos la documentación física o digital, ésta realiza revisión del correcto ingreso de la factura en cuentas por pagar; de estar correcta procede con su aprobación.

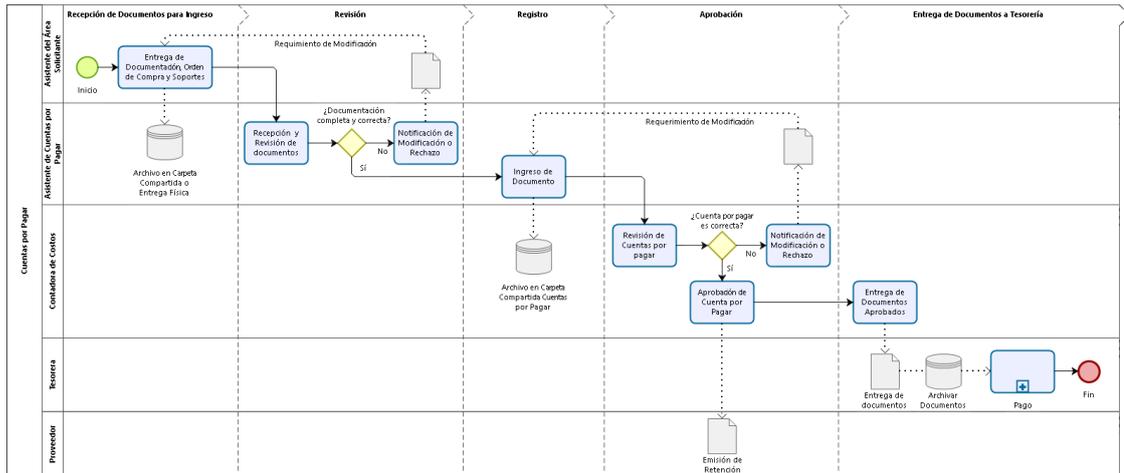
En caso de encontrar algún error de ingreso en las cuentas por pagar en su revisión la Contadora de Costos requiere la modificación de la misma a la Asistente de Cuentas por Pagar, quien luego de la modificación respectiva devuelve los documentos a la Contadora de Costos para una nueva revisión y posterior aprobación.

Una vez la Contadora de Costos aprueba la cuenta por pagar automáticamente se genera y envía al S.R.I. el comprobante de retención para su autorización y dicho comprobante le llega al proveedor al correo registrado en el maestro de proveedores.

5.5 ENTREGA DE DOCUMENTOS A TESORERÍA

Aprobada la Cuenta por Pagar la Contadora de Costos archiva los documentos digitales en la carpeta compartida “Procesos OC” correspondiente y hace la posterior entrega de documentos físico a la Tesorera para los pagos.

5.6 FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR PAGAR



6. CONTROLES

Los controles para cuentas por pagar los aplica la Asistente de Operaciones Financieras. Los reportes correspondientes al control de este proceso son los siguientes:

- Saldo de Cuentas por pagar
- Conciliación Cuentas por Pagar Vs. Contabilidad
- ICO Reconciliation
- Gastos Departamentales

7. INSTRUCTIVOS

CODIGO	NOMBRE	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
ISC CP 7.1.1	Ingreso de facturas, notas de crédito y notas de débito	Gerente Financiero, Contador General, Contadora de Costos y Asistente de Operaciones Financieras.	Carpeta en servidor	Departamento Financiero	Carpeta en servidor

8. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	QUIEN	RETENCION	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
RSC CO 7.2	Cedula ICO	Gerente de Cadena de Abastecimiento	2 años	Gerente de Cadena de Abastecimiento y/o Asistentes de Compras, Gerentes	Dentro de un archivador	Departamento de Cadena de Abastecimiento	Archivo Muerto

Anexo 8

Políticas de pago de cuentas por pagar

1. POLÍTICAS DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA PAGO A PROVEEDORES

1.1 OBJETIVO

Garantizar la recepción de documentos que cumpla con el adecuado procesamiento, en el tiempo establecido dentro de las fechas de pago estipuladas en el Calendario de Pagos.

1.2 POLÍTICAS

- 1.2.1 Los documentos para pago a proveedores se recibirán los miércoles de la semana de pago hasta el mediodía, los documentos recibidos desde se pagarán en la siguiente fecha de pagos según Calendario de Pagos.
- 1.2.2 Todas las cuentas por pagar deben estar aprobadas para proceder al pago de las mismas.
- 1.2.3 Todos los contratos deben ser entregados a Tesorería para soportar los pagos en caso de convenios o negociaciones de pago a proveedores.
- 1.2.4 Cada usuario creador de las órdenes de compra debe informar y dar seguimiento en cada caso de pago urgente o anticipado.
- 1.2.5 El solicitante de pago urgente o anticipado debe dar seguimiento a la aprobación de los mismos.
- 1.2.6 Los pagos urgentes requieren autorización de Gerencia Financiera y aplicarán en casos excepcionales.

2. POLÍTICAS DE PROGRAMACIÓN DE PAGOS

2.1 OBJETIVO

Establecer los criterios para la realización de pago a proveedores, los plazos de pago y las excepciones a dichos plazos.

2.2 POLÍTICAS

2.2.1 Criterio para programación de pago.

La programación de pago se realizará conforme a la fecha de vencimiento de las cuentas por pagar.

Los pagos a proveedores se realizarán según la programación de pago y fecha establecida en el Calendario de Pagos.

2.2.2 Plazos de pago

Los plazos de pago están dados según el tipo de proveedor: Recepción de Información:

TIPO DE PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO
NACIONALES	15, 30 y máximo 45 días.
EXTERIOR	60, 90 y máximo a 120 días
ICO	30, 60 y máximo a 90 días

Los proveedores de los siguientes bienes y servicios poseen compromiso de pago inferior a 30 días:

BIEN O SERVICIO	PLAZO DE PAGO
Honorarios de Abogados	5 días
Tickets Aéreos	8 días
Capacitaciones	8 días
Arriendos	8 días
Reembolso o Anticipos de gastos generales	8 días
Servicio de Monitoreo	10 días
Seguros	15 días

Anexo 9

Procedimiento de pago (modificado)

1. OBJETIVO

Garantizar el pago correcto de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores según el tiempo establecido en cada caso, logrando una óptima comunicación con los proveedores nacionales, del exterior, ICO y colaboradores de la compañía, a través de un proceso claro y participativo con el compromiso de todos los implicados, ofreciendo un servicio de calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el pago realizado a proveedores originado por cuentas por pagar y anticipos.

3. RESPONSABILIDADES

- ✓ Es responsabilidad de cada usuario creador de órdenes de compra detallar el tiempo de pago a proveedores en la orden de compra e informar y dar seguimiento en caso de pago urgente.
- ✓ Es responsabilidad del solicitante de pago anticipado dar seguimiento a la aprobación de los mismos.
- ✓ Es responsabilidad de quien realiza la negociación y acuerda contratos entregarlos a Tesorería para soportar los pagos.
- ✓ Es responsabilidad del Contador General realizar la revisión de las cargas de pago.

- ✓ Es responsabilidad de la Asistente de Tesorería realizar la programación de pagos y carga de los mismos.

4. DEFINICIONES

- ✓ Cuentas por pagar: Número o secuencia generado por el ingreso de documentos de pago a crédito en el sistema.
- ✓ Anticipo a Proveedores: Pago realizado con proforma o factura a proveedores como adelanto por la adquisición de bienes o servicios.
- ✓ Carga de Pagos: Detalle de facturas pagadas, monto y proveedor ingresada en la página del banco para transferencia de dinero.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 PAGO DE CUENTAS POR PAGAR

El proceso de pago cuentas por pagar comprende de los siguientes pasos:

- e) Recepción de Documentos
- f) Programación de Pagos
- g) Carga de Pagos
- h) Aprobación de Pagos
- i) Pago de Cuentas por Pagar

5.1.1 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

El Pago de Cuentas por Pagar inicia con la recepción de documentos por parte de la Tesorera, los cuales archiva hasta la fecha planificada de pagos.

5.1.2 PROGRAMACIÓN DE PAGOS

Los jueves de la semana de pagos, Tesorería realiza la programación de pagos a proveedores de acuerdo al vencimiento de los documentos.

Para esto, la Tesorera descarga un reporte del sistema que indica las facturas vencidas y por vencer, con lo cual realiza la selección de las facturas a pagar y abona las cuentas por pagar.

El abono de cuentas por pagar consiste en ingresar en el sistema el monto a pagar, en caso de ser pago parcial o la generación de un comprobante de pago por el total pendiente de pago de la factura.

5.1.3 CARGA DE PAGOS

Posterior al abono de las cuentas por pagar la Tesorera prepara la carga de pagos en la página del banco e imprime las cargas para revisión del Contador General.

5.1.4 APROBACIÓN DE PAGOS

5.1.4.1 REVISIÓN DE CARGA DE PAGOS

El Contador General realiza la revisión de las cargas de pagos y en caso de encontrarlas correctas para pagos firma los documentos y pasan a aprobación por parte del Gerente Financiero.

5.1.4.2 APROBACIÓN DE CARGA DE PAGOS

Los viernes de cada semana de pagos, el Gerente Financiero ingresa a la página del banco con la clave generada con el Token y realiza una revisión aleatoria de los pagos a efectuarse.

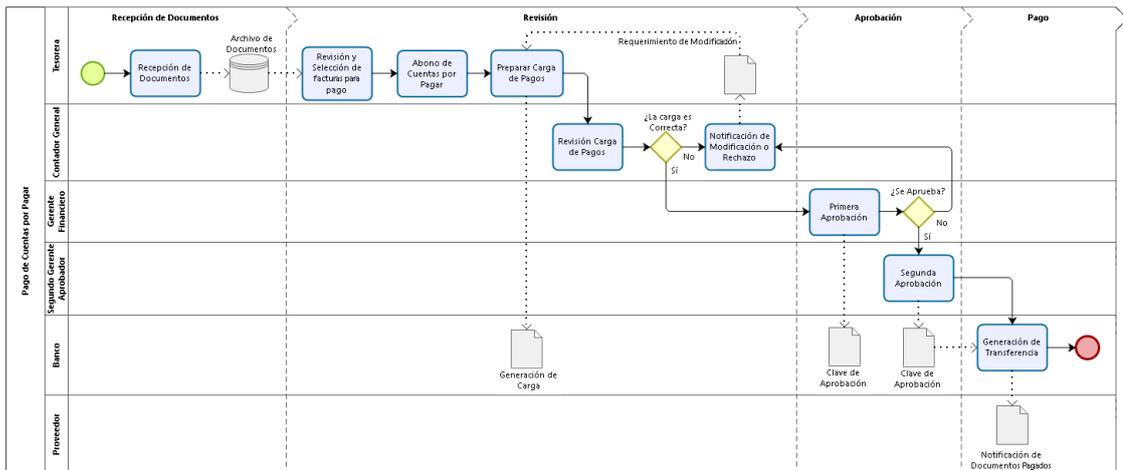
Una vez aprobado se solicita la segunda aprobación del gerente correspondiente según política de aprobaciones, dicho gerente ingresa la clave del Token en la página del banco y aprueba la transferencia de pagos.

En caso de ser pagos mediante cheques al beneficiario, ambos gerentes aprobadores de pagos firman los respectivos comprobantes.

5.1.5 PAGO DE CUENTAS POR PAGAR

Con estas aprobaciones el Banco genera la transferencia a las cuentas de los proveedores correspondientes y realiza la notificación a los proveedores del pago de los documentos.

5.1.6 FLUJOGRAMA DE PAGO DE CUENTAS POR PAGAR



5.2 ANTICIPO A PROVEEDORES

Para realizar los anticipos a proveedores el usuario solicitante entrega en Tesorería las proformas, con aprobación vía correo electrónico del Gerencia Financiera, adjuntando orden de compra debidamente procesada.

Los anticipos entregados para proyectos de capitalización (CAPEX) se adjuntará, además de orden de compra y proforma, una copia del proyecto autorizado (CIARs) para asegurar la pertinencia del gasto.

En caso de que en la revisión de la Asistente de Operaciones Financieras la documentación se encuentre incompleta o incorrecta ésta envía un requerimiento de modificación al usuario responsable de la creación de la orden de compra.

6. CONTROLES

Los controles para cuentas por pagar los aplica la Asistente de Operaciones Financieras. Los reportes correspondientes al control de este proceso son los siguientes:

- a) Saldo de Cuentas por pagar
- b) Conciliación Bancaria

7. INSTRUCTIVOS

CODIGO	NOMBRE	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
ISC CP 7.1.1	Ingreso de cargas de pago	Gerente Financiero, Contador General, Contadora de Costos y Asistente de Operaciones Financieras.	Carpeta en servidor	Departamento Financiero	Carpeta en servidor

8. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE	QUIEN	RETENCION	ACCESO	ARCHIVADO EN	DONDE	DISPOSICIÓN
RSC CO 7.2	Calendario de Pagos	Gerente Financiero	1 año	Gerente de Financiero y usuarios creadores de OC.	Carpeta en Servidor	Departamento de Financiero	Carpeta en servidor