



Encontrar **el equilibrio** entre el control de riesgos y la productividad

Comprender las brechas de los
controles del sistema de ERP para
maximizar el rendimiento



Encontrar el equilibrio entre el control de riesgos y la productividad

Comprender las brechas de los
controles del sistema de ERP
para maximizar el rendimiento

Tabla de contenidos

4. Guía del líder de finanzas para encontrar el equilibrio entre los riesgos y el rendimiento
5. La tensión entre el control de riesgos y la productividad
6. El análisis de datos al rescate
7. ¿Sus controles de gestión de riesgos son eficaces?
8. Respuesta a señales de alerta y minimización de falsos positivos
10. 7 maneras de mejorar la gestión de riesgos y el rendimiento
 10. El ciclo desde la compra hasta el pago
 11. Sistemas de gastos y nómina
 12. Desde el pedido hasta el pago
 13. Entradas contables y libro mayor general
 13. Cumplimiento con SOX
 14. Legislación contra el soborno
 14. Uso de un programa para recibir denuncias que permita detectar casos de fraude importantes
15. Qué buscar en una solución
16. Corrija las brechas de los controles de su sistema de ERP

Guía del líder de finanzas para encontrar el equilibrio entre los riesgos y el rendimiento

Cada vez más, los directores ejecutivos recurren a la función financiera para contar con más información detallada que pueda respaldar las decisiones estratégicas relacionadas con el riesgo.

Los líderes de finanzas ya gestionan el riesgo financiero, el flujo de caja, las inversiones estratégicas y el cumplimiento. De esta manera, su rol se trata fundamentalmente de encontrar un equilibrio entre el riesgo y las oportunidades para aumentar el rendimiento. En este contexto, ¿cómo pueden asegurarse de que se estén gestionando correctamente los riesgos relacionados al fraude, el error y el abuso? No solo eso, ¿cómo pueden hacerlo sin sacrificar los objetivos de rendimiento?

El enfoque típico es apoyarse en los controles de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).

Pero... ¿esos controles son realmente confiables?



En este libro electrónico analizaremos algunas de las brechas naturales que existen en los sistemas de ERP, y consideraremos acciones específicas que puede realizar para **mitigar el riesgo** y poder enfocarse en **mejorar el rendimiento financiero**.

La tensión entre el control de riesgos y la productividad

Los controles ayudan a reducir el riesgo de que las cosas salgan mal y se cause daño a la organización. Así, cuantos más controles haya, mejor... ¿no? Bueno, no exactamente.

Hay una tensión perpetua entre el funcionamiento de una organización de alto rendimiento y la implementación de controles para reducir riesgos.

A mayor cantidad de controles, más probable es que los procesos se vuelvan lentos y tediosos hasta niveles inaceptables. Con frecuencia, eso significa que los empleados, frustrados, idean métodos alternativos para pasar por alto los controles simplemente para poder hacer su trabajo.

Entonces, ¿cómo saber si los riesgos son tan importantes como para afectar de manera negativa los objetivos estratégicos? Por ejemplo, ¿cómo puede saber si una serie de pagos que no pasaron por los procedimientos de aprobación no son en realidad parte de un patrón de sobornos más extendido?

En cierta medida, los sistemas de ERP se idearon para ayudar a enfrentar este problema. La teoría era que un sistema integrado en toda la empresa que se ejecutara sobre una única plataforma sería más eficaz y, además, podría tener una cantidad suficiente de controles automatizados integrados como para minimizar los riesgos de que ocurrieran cosas malas.

Sin embargo, los sistemas de ERP acarrearán sus propios riesgos. ¿Cuántos de ellos puede identificar en su organización?

- Tiene más de una plataforma de ERP. Los controles de las aplicaciones independientes y en el punto de conexión al sistema de ERP con frecuencia ocultan las debilidades que crean riesgos adicionales
- Es común que haya varias instancias individuales de los sistemas de ERP en distintas ubicaciones y áreas de negocio. Esto genera el procesamiento de facturas y pagos duplicados si el mismo proveedor está configurado como entidad corporativa y de sucursal
- Si se activa la configuración de controles, con frecuencia pueden omitirse mediante mecanismos alternativos —tal vez bienintencionados o simplemente para mejorar la eficiencia— o como intentos deliberados de evadirlos
- Los controles del sistema de ERP no están activados en la configuración
- Las presiones de los plazos de implementación hacen que algunos controles se pasen por alto
- Errores de registro de datos tan simples como escribir mal una palabra son muy comunes y virtualmente imposibles de eliminar
- Es difícil saber qué cosas están dando buenos resultados y cuáles son un problema



El análisis de datos al rescate

Los datos son fundamentales para encontrar el equilibrio entre tener un proceso financiero de alto rendimiento y administrar de manera eficiente las brechas que existen en los controles del sistema de ERP.

Los estudios analíticos, el monitoreo y la visualización de riesgos transforman la eficacia de los sistemas de control financiero. Proporcionan ese equilibrio exacto entre controles más estrictos y un rendimiento máximo.

El análisis de datos también puede brindar una capa de control adicional sobre los procesos financieros. Esto ayuda a los sistemas de ERP a ser más productivos y eficaces en la reducción de los riesgos.

Los auditores externos y los equipos de controles y finanzas de alto rendimiento por igual usan estos métodos para mejorar los controles y la gestión de riesgos estratégica, ayudando así a la organización a estar preparada para una auditoría.

¿Sus controles de gestión de riesgos son **eficaces**?

Prueba automática de transacciones

Tradicionalmente, los auditores y otros especialistas en controles revisan los procedimientos, crean guías y prueban algunas transacciones modelo. Ahora, con el software especializado de estudio analítico de riesgos y monitoreo, puede examinar cada transacción para determinar si:

- La transacción cumple con los procedimientos de control que se deben aplicar
- Hay indicios de riesgos y problemas que no tienen un control eficaz

Para hacerlo, puede probar cada transacción de diversas maneras. Por ejemplo, se puede examinar el importe de un pago a un proveedor para determinar que:

- El proveedor sea válido, esté aprobado, no esté duplicado en el archivo maestro de proveedores y no se encuentre en una lista de sanciones
- El pago coincida con una factura y registros de productos recibidos, que haya una orden de compra (OC) correctamente aprobada y que no haya habido intentos de pasar por alto ningún control
- Los pagos no se hayan duplicado debido a cambios por error o deliberados en los detalles de la factura

También puede examinar grandes volúmenes de datos para identificar tendencias inusuales y predecir el rendimiento.

Puede revisar las transacciones de un proceso de negocio dado para identificar problemas u oportunidades de mejora. Responda preguntas como estas:

- ¿Qué sucedería si aumentáramos los precios en este segmento de nuestra base de clientes?
- ¿Por qué los pagos de tiempo extra o por gastos de viaje son atípicamente altos en una oficina específica?
- ¿Por qué una cuenta que estaba inactiva se comenzó a usar repentinamente en una serie de entradas contables?

Cuando usa análisis de datos para aplicar pruebas automatizadas a las transacciones:

- Es bastante fácil detectar dónde se encuentran las principales debilidades de los controles
- Las transacciones con problemas se pueden identificar de inmediato, lo que le brinda la capacidad de supervisión en tiempo real del estado de los procesos de ERP
- Las debilidades de los controles que permitieron que ocurriera el problema se pueden minimizar
- Los problemas se pueden solucionar con rapidez, antes de que empeoren
- El análisis de transacciones y el monitoreo pueden convertirse en un nivel de control adicional

Respuesta a **señales de alerta** y minimización de falsos positivos

Una inquietud común al comenzar a usar el análisis de datos es preguntarse si deberá dedicar mucho tiempo a revisar falsos positivos.

Este es exactamente el motivo por el que debe complementar los controles de ERP con una solución de gestión y análisis de riesgos.

Después de todo, alguien en la organización debe:

- Examinar los resultados de las pruebas y diferenciar las amenazas reales de los falsos positivos
- Marcar las excepciones, las anomalías y los reportes de tendencias
- Decidir cómo seguir

Es aquí donde una solución de gestión y análisis de riesgos con monitoreo continuo agrega mucho valor. La organización puede hacer ajustes detallados en los umbrales de las pruebas automatizadas a fin de eliminar casi por completo los falsos positivos que hacen perder tiempo. Los resultados que queden serán las señales de alerta que más probablemente representen los riesgos de control reales.

Además, cuando el sistema con ajustes detallados marque una violación, el software de gestión de excepciones puede conectar los asuntos. Por ejemplo:

- Una transacción se marca como una violación de los controles de aprobación de pagos
- El siguiente paso es que alguien revise de inmediato las aprobaciones que hizo esa persona
- Esto ayuda a determinar si hay indicios de un problema a gran escala

Un nuevo nivel de información y aseguramiento

El uso de datos para monitorear transacciones y hacer evaluaciones continuas de los riesgos permite que tanto el director de finanzas o CFO como el resto del liderazgo reciban información constante. Es mucho más objetivo, cuantificable y actual que el uso de técnicas tradicionales de prueba por muestreo y revisiones de confiabilidad del proceso.

Estos métodos solo ofrecen información limitada de lo que realmente sucede cuando se trata de millones de transacciones. Por otra parte, un enfoque basado en datos permite el monitoreo exhaustivo de las transacciones y las actividades financieras y de negocios. Así, aumenta la confianza de los gerentes de las tres líneas de defensa —y los auditores externos y comités de auditoría— en la integridad de los sistemas financieros.

Mejor capacidad de reporte

El software de monitoreo de controles y riesgos ayuda a los ejecutivos a revisar los procesos de una manera más integral:

- Generación de mapas de riesgo con colores para priorizar los riesgos
- Visualización inmediata en un tablero de mando de una evaluación de los riesgos actuales y la eficacia de los controles
- Comparación de los riesgos que surjan de las diferentes áreas de procesos de negocios
- Visualización de los riesgos a nivel de toda la empresa

"El monitoreo proactivo de los datos se relacionó con un **52 % menos de pérdidas y los fraudes** se detectaron en la mitad del tiempo".

—Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, Reporte a las naciones 2018, sobre el fraude y el abuso ocupacional

7 maneras de mejorar la gestión de riesgos y el rendimiento

Áreas clave en las que puede mejorar con una solución de controles y riesgos dedicada.

01

El ciclo desde la compra hasta el pago

El proceso de compra y pago a proveedores es susceptible a fraude y error por parte de los proveedores y los empleados. En la mayoría de las industrias, los fondos que fluyen por los sistemas de compra a pago (P2P) son tan voluminosos que hasta un único error podría traducirse en grandes pérdidas, y eso es algo que fácilmente podría pasar desapercibido si se usan solo los controles que se aplican en el sistema de ERP.

Los datos duplicados y de mala calidad son problemas costosos para las organizaciones, tanto en términos de pagos en exceso como de tiempo perdido en resolver errores.

La mayoría de los errores de facturación de los proveedores son errores de procesamiento no intencionales. Sin embargo, los proveedores y los empleados también pueden intentar cometer fraude deliberadamente a sabiendas de que los errores de facturación son algo que ocurre y que a veces no se detectan.

Sean intencionales o no, los siguientes son algunos ejemplos:

- Error pequeño de tipeo en un número de factura
- Usar dos cuentas con ortografía diferente para un mismo proveedor
- Configuración de cuentas de proveedores falsos

Detección de vulnerabilidades comunes en el proceso de facturación de proveedores

El análisis de datos es excelente para analizar bases de datos de proveedores completas e identificar instancias de duplicación de datos y errores.

Las siguientes son algunas pruebas analíticas comunes que se pueden aplicar a los datos de pagos:

- Determinar si se están evadiendo los controles de aprobación mediante la separación de las transacciones en varias de importes menores que están justo por debajo de los límites de aprobación del gerente
- Comprobar la validez de los números de seguridad social y los identificadores de contribuyente impositivo para detectar contratistas y proveedores ficticios
- Identificar coincidencias entre datos de pago de proveedores y datos de empleados para identificar esquemas de "proveedores fantasma"
- Identificar intentos de evadir controles mediante cambios no autorizados en los datos de cuenta bancaria de los proveedores o en los límites de aprobación de un gerente
- Comprobar si hay facturas fraudulentas o incorrectas mediante el análisis de los registros de los productos y servicios brindados
- Determinar instancias de cargos inusualmente altos por bienes y servicios (comparado con los valores promedio), lo que podría significar que hubo colusión fraudulenta entre un proveedor y un empleado

02

Sistemas de gastos y nómina

Nómina obviamente es un área de gastos importante en la mayoría de las organizaciones. También es otro espacio donde es probable que los controles estándar que se hacen a través del sistema de ERP sean laxos, lo que significa que el fraude de empleados podría pasar desapercibido con facilidad.

Nómina

- Analizar los datos para identificar empleados que trabajen una cantidad de horas extra anormalmente alta o que ganen bonos más altos que lo usual
- Comparar los datos para identificar pagos hechos a empleados que se desvincularon de la empresa o que fallecieron
- Comparar los datos con la actividad real de los empleados (p. ej., datos de la tarjeta de acceso) para identificar empleados “fantasma”

Tarjetas de compras

- Analizar datos asociados a productos y servicios ajenos al negocio para identificar gastos personales no autorizados
- Identificar transacciones hechas a horas sospechosas (p. ej., los fines de semana, en días feriados o durante períodos de vacaciones)
- Identificar transacciones divididas en las que una compra voluminosa se paga en varios importes menores que se encuentran justo por debajo del umbral de revisión o aprobación
- Analizar compras del mismo producto o servicio en un período específico (p. ej., una podría ser legítima y la otra, personal)
- Comprobar la existencia de duplicados (p. ej., se usó una tarjeta de compras y la misma compra se procesó también como reclamo de T&E)

Aquí se recopilan algunas pruebas analíticas típicas para identificar fugas y fraude en nómina, tarjetas de compras, y reclamos de viajes y gastos (T&E).

Gastos de T&E

- Comparar los cargos de las tarjetas de compras con los de los reclamos de reembolso de gastos de viaje para identificar duplicados
- Comparar las fechas de los reclamos de gastos con los registros de RR. HH. de las fechas de vacaciones de los empleados
- Analizar los reclamos para identificar gastos en pasajes aéreos y hoteles correspondientes a ubicaciones no estándar (p. ej., centros turísticos)
- Buscar reclamos de gastos que incluyan nombres de proveedores y palabras clave que estén asociados con productos y servicios de uso personal
- Identificar pagos o reclamos de pasajes aéreos para los que no haya cargos correspondientes a hoteles o comidas
- Revisar instancias en las que se hagan reclamos de kilometraje y de alquiler de autos u otros costos de transporte en el mismo período

03

Proceso desde el pedido hasta el pago

¿Cuánto dinero deja sobre la mesa? Los procesos de una institución financiera son, por supuesto, muy diferentes de los de las empresas de fabricación y distribución. Se aplican principios similares a los estudios analíticos que se usan para confirmar que la provisión de productos o servicios se facture como corresponde, y que no haya errores o casos de fraude que generen la pérdida de ingresos.

Pruebas típicas del ciclo de ingresos

- Comparar los registros de los productos o servicios entregados con los detalles de las facturas
- Comparar la factura u otra información de facturación con las listas de precios
- Comprobar que se hayan hecho las aprobaciones o se hayan aplicado los descuentos pertinentes
- Comprobar el cálculo de las comisiones de los vendedores
- Examinar los créditos de cuentas a cobrar y las amortizaciones para determinar que cuenten con las aprobaciones adecuadas y sean razonables



04

Entradas contables y libro mayor general

Usar estudios analíticos para analizar las entradas contables del libro mayor general es una buena manera de detectar indicadores de fraude. No sirve solo para casos posibles de fraude de declaración financiera, también ayuda a detectar diversas formas de fraude por parte de empleados que intentan ocultar el robo de efectivo, desvían los pagos de los clientes o modifican la cantidad de inventario mediante el procesamiento de un registro contable ajustado.

Muchas firmas de auditoría externas usan conjuntos estándar de estudios analíticos de datos contables como parte de sus procedimientos de auditoría anual y para cumplir con los requisitos de SAS 99. Más que en cualquier otra área de procesamiento, tiene sentido que su equipo utilice estudios analíticos similares antes de una auditoría para asegurarse de tener todo en orden.

Estudios analíticos típicos para analizar registros contables

- Buscar una falta de separación adecuada de las tareas de registro contable y aprobación
- Examinar los registros contables de horarios inusuales (p. ej., fines de semana o durante períodos de vacaciones)
- Examinar los registros contables de cuentas que estaban inactivas
- Comprobar si hay registros contables entre combinaciones inusuales de cuentas
- Examinar transferencias inusuales y no comunes entre compañías

05

Cumplimiento con SOX

Los requisitos de prueba de los controles internos aplicables a los reportes financieros pueden ser complicados. Sin embargo, el análisis de datos — con la misma clase de estudios analíticos que los que se describen en este libro electrónico— pueden reducir mucho la carga de las pruebas regulares.

Para lograr el cumplimiento con SOX se pueden automatizar ciertas pruebas de control claves mediante la aplicación de análisis de transacciones. Además, todo el proceso de certificación SOX se beneficia si se usa tecnología para automatizar la obtención de las confirmaciones y las aprobaciones de las pruebas de los controles.



Documentar procesos, riesgos y controles



Evaluar y probar controles



Reportar



Certificar

06

Legislación **contra el soborno**

Complementar los controles del sistema de ERP con software de estudios analíticos ayuda a hacer frente al riesgo de incumplimiento con las normativas contra el soborno y la corrupción, como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) y la Ley contra el soborno del Reino Unido. Ayuda a identificar instancias específicas de posibles sobornos y aumenta la eficiencia general de los procesos de cumplimiento.

El uso de análisis de datos y monitoreo a veces puede resultar en multas y penalizaciones reducidas si no se cumple la FCPA. Ya de por sí esto es un justificativo excelente para usar análisis de datos en la prueba de posibles instancias de soborno y corrupción.

Además de los estudios analíticos, los cuestionarios, las encuestas y la autocertificación de este tipo de software respaldan los procesos del cumplimiento en contra de sobornos y permiten ahorrar mucho tiempo. Por ejemplo, un proceso automatizado puede solicitar a los gerentes que confirmen que comprenden las políticas de una organización en contra de los sobornos y la corrupción, y pedirles que confirmen que no han participado en ninguna actividad en contravención.

También se pueden crear sistemas para realizar tareas de preaprobación de actividades que potencialmente podrían dar la impresión de ser un caso de soborno o de conflicto de intereses. Estos datos se pueden vincular a los controles relevantes en una base de datos de riesgos y controles, y contar así con supervisión de ciclo completo mediante la combinación de controles de preaprobación y detección.

Ejemplos de estudios analíticos para el cumplimiento de las leyes contra el soborno

- Buscar palabras clave sospechosas relacionadas con pagos y otras formas de beneficios
- Identificar pagos inusuales y transferencias de fondos hechas a través de cuentas bancarias en regiones de alto riesgo

07

Uso de un programa para recibir **denuncias** que permita detectar casos de fraude importantes

Las líneas directas y otras formas de sistemas para recibir denuncias son buenas para detectar ciertos tipos de fraude y abuso. Contar con tecnología de flujo de trabajo integrada permite recopilar información de manera anónima y conectar los incidentes reportados en otros componentes de los sistemas de riesgo y control. Por ejemplo, los reportes individuales de las líneas directas y los sitios web para recibir denuncias se pueden vincular a la evaluación de un tipo específico de exposición a un riesgo o a la eficacia de los controles. También se pueden agrupar en una

biblioteca centralizada e incluir en tableros de mando que reportan el estado general de los riesgos.

Los incidentes reportados se pueden conectar como parte de un proceso de gestión de escalamiento completo. Ciertas condiciones se pueden marcar y enviar instantáneamente a investigadores para su revisión. Los datos agrupados que tengan comentarios e iniciativas de resolución asociados se pueden analizar con herramientas de visualización a fin de tener una perspectiva de las tendencias y áreas de riesgo.

Qué buscar en una solución

El software de análisis de datos diseñado específicamente para pruebas de control y detección de fraude, malgasto y otros riesgos también tiene capacidades funcionales específicas.

En general, busque lo siguiente:

- ✓ Rutinas prediseñadas de estudios analíticos, como clasificación, estratificación, prueba de duplicados, antigüedad, unión, coincidencia, comparación y varias formas de análisis estadístico, como el análisis de Benford, que ayudan a detectar identificadores de fraude
- ✓ Capacidades de manipulación de datos para combinar, comparar y extraer datos
- ✓ Visualización de datos para detectar anomalías inesperadas y proporcionar nuevas perspectivas
- ✓ Capacidad de realizar tareas complejas de prueba y detección de fraude
- ✓ Capacidad de acceder a una amplia gama de orígenes y tipos de datos
- ✓ Compatibilidad con automatización total y programación de estudios analíticos
- ✓ Registro detallado de todos los procedimientos realizados (importante para generar pistas completas que respalden la investigación detallada)
- ✓ Acceso a un repositorio en línea de estudios analíticos probados
- ✓ Capacitación en línea sobre prácticas recomendadas



Cierre las brechas de los controles de su sistema de ERP

Sin tecnología, su trabajo sería imposible. El sistema de ERP es fundamental para alcanzar sus objetivos y es una buena herramienta para la creación de procesos simplificados que favorezcan el rendimiento. Sin embargo, los sistemas de ERP tienen carencias en los detalles... y en los procedimientos alternativos que crean las personas para cometer fraude, malgasto y abuso.

Los líderes financieros afines al avance tecnológico tienen la enorme oportunidad de aprovechar las ventajas de la tecnología para monitorear y cuestionar las brechas que existen en los controles de la organización que se basan en el sistema de ERP.

Considere su entorno detenidamente. Es probable que pueda ahorrar millones de dólares si reduce el malgasto y, más importante aún, hay grandes oportunidades de detectar patrones que le ayuden a mejorar el rendimiento futuro.

¿Quiere saber cómo nuestra plataforma **HighBond** le brinda capacidad de supervisión de los controles críticos y las brechas de los procesos de ERP?

Acerca del autor

John Verver, CPA CA, CMC, CISA

(contador público colegiado, consultor certificado, auditor de sistemas de información)

John Verver es el antiguo vicepresidente de Diligent. Dentro de sus responsabilidades estaban la estrategia de productos y servicios, así como el liderazgo y el crecimiento de los servicios profesionales.

Como experto y líder de opinión sobre el uso de tecnología (en particular, los estudios analíticos y la automatización de los datos) para la gobernanza empresarial, John es un orador habitual en las conferencias mundiales y colabora frecuentemente con artículos en las publicaciones profesionales y de negocios.

Acerca de Diligent

Diligent es el líder internacional en gobernanza moderna que proporciona soluciones de SaaS de gobernanza, riesgo, cumplimiento, auditoría y ESG. Asistimos a más de un millón de usuarios y 700 000 miembros y líderes de juntas directivas con una visión holística de las prácticas de GRC de sus organizaciones para que puedan tomar mejores decisiones al instante, sin importar el desafío. Obtenga más información en diligent.com/es-mx.

Para obtener más información o solicitar una demostración:

diligent.com/es-mx

press@diligent.com

[Diligent en LinkedIn](#)

[Diligent en X](#)