

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA

**ESTANDARIZACION Y CENTRALIZACION DEL PROCESO DE
CONCILIACION DE LAS CUENTAS CONTABLES DEL
BALANCE GENERAL EN EL CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS DE LA EMPRESA FT CIENTIFICA, INC**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN CONTADURIA
PÚBLICA**

ESTUDIANTE: HAROLD EDUARDO SANCHEZ SANCHEZ

TUTOR: LIC. RAFAEL ANGEL RIVERA MORA

**SEDE ARANJUEZ
NOVIEMBRE, 2018**

CONTENIDO

FIGURAS	6
DEDICATORIA Y AGRACEDIMIENTO	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 ANTECEDENTES	17
1.5 PROYECCIONES.....	21
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 MODELO CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS	24
2.1.1 Estandarización y centralización.....	25
2.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	26
2.2.1 Objetivos del Control Interno.....	27
2.2.2 Control Interno y su relación con la Auditoría.....	27
2.2.3 Definición de responsabilidades.....	28
2.2.4 Diseño del control interno	29
2.3 BALANCE GENERAL Y CUENTAS CONTABLES.....	30
2.3.1 Clasificación de las Cuentas Contables.....	31
CAPÍTULO III	32

MARCO METODOLÓGICO	32
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	34
3.3 FUENTE DE INFORMACIÓN	34
3.3.1 Paradigma.....	35
3.3.2 Fuente primaria	36
3.3.3 Fuente secundaria.....	37
3.4 UNIDAD DE ANALISIS	37
3.4.1 Población.....	38
3.4.2 Muestra.....	38
3.5 INSTRUMENTOS.....	40
3.5.1 La Observación	40
3.5 PROCESO DE RECOLECCION.....	41
CAPÍTULO IV	42
ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
4.1 INTRODUCCIÓN.....	43
4.1.1 Unidad de Investigación Científica	44
4.1.2 Unidad de Logística	45
4.1.3 Unidad de Manufactura.....	45
4.2 PROCESOS Y SISTEMAS CONTABLES	46
4.2.1 Procesos Contables.....	46
4.2.1.1 Control de Efectivo	47
4.2.1.2 Activos Fijos	48
4.2.1.3 Compañías Afiliadas	52
4.2.1.4 Control de Planillas	52
4.2.1.5 Cuentas por Pagar.....	53
4.2.1.6 Cuentas por Cobrar.....	54
4.2.1.7 Cierre Contable	55
4.2.1.8 Conciliaciones de cuentas de Balance General	58

4.2.2 Estructuras Contables	60
4.2.3 Sistemas Contables.....	63
4.2.3.1 ORACLE EBS.....	66
4.2.3.2 SAP.....	68
4.2.3.3 JD Edwards	69
4.3 ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PROCESO DE CONCILIACIÓN DE CUENTAS CONTABLES	72
4.4 RESULTADOS REVISIÓN DE LAS CONCILIACIONES DE CUENTAS CONTABLES DEL BALANCE GENERAL	77
4.4.1 Conciliación de cuentas de compensación de efectivo y tarjetas de crédito	77
4.4.1.1 Efectivo (Cash).....	77
4.4.1.2 Cuenta de compensación de tarjeta de crédito (Credit Card Clearing)	81
4.4.2 Cargos Diferidos (Prepaid Expenses).....	82
4.4.3 Activos a Largo Plazo (Long Term Assets)	83
4.4.4 Bonos por Pagar (Accrued Bonus)	83
4.4.5 Cuentas por cobrar (Accounts Receivable)	83
4.4.6 Cuentas por Pagar (Accounts Payable)	84
4.4.6.1 Cuenta Control GRIR (Good Received/Invoice Received).....	84
4.4.6.2 Cuenta por Pagar (AP Trade)	85
4.4.6.3 Cuenta por Pagar (AP Trade)	85
4.4.6.4 Otras Cuentas por Pagar (AP Others).....	85
4.4.6.5 Depósitos en Garantía (AP Down Payment)	85
4.4.6.6 Provisión de Facturas (Accrued Invoices).....	85
CAPÍTULO V	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1 CONCLUSIONES	88
5.1.1 Estandarización en el proceso de conciliación	88
5.1.2 Requerimientos mínimos en el proceso de conciliación	89
5.1.3 Revisión y aprobación de conciliaciones	91
5.1.4 Políticas y procedimientos.....	92
5.1.5 Almacenamiento de la información	93

5.2 RECOMENDACIONES	94
5.2.1 Estandarización en el proceso de conciliación	94
5.2.2 Requerimientos mínimos en el proceso de conciliación	98
5.2.3 Revisión y aprobación de conciliaciones	99
5.2.4 Políticas y procedimientos.....	100
5.2.5 Almacenamiento de la información	100
REFERENCIAS	102
APÉNDICES	104

FIGURAS

Figura 1: Organigrama Departamento Contable FT Científica, p. 59.

Figura 2: Imagen pantalla principal sistema Oracle EBS, p.63.

Figura 3: Imagen menú principal sistema Oracle EBS, p.64.

Figura 4: Imagen pantalla principal sistema SAP, p. 65.

Figura 5: Imagen pantalla principal sistema JE Edwards E1, p. 68.

Figura 6: Carátula conciliación cuenta contable, p.71.

Figura 7: Información requerida conciliación cuenta contable, p.72.

Figura 8: Pantalla saldo cuenta contable en sistema Oracle EBS, p. 73.

Figura 9: Auxiliar cuenta contable Cargos Diferidos, p.74.

DEDICATORIA Y AGRACEDIMIENTO

“Dedico esta tesis a la memoria de mi amado padre Cristóbal Sánchez Hernandez quien siempre fue ejemplo de vida, trabajo y esfuerzo para mí y toda nuestra familia. ¡Gracias Papá!

Agradezco a mi esposa e hijos por motivarme a ser una persona mejor cada día, a mi madre y hermanos por estar siempre ahí para mí, a mis amigos, profesores y compañeros de trabajo por compartir su gran conocimiento y por su apoyo incondicional. ¡Muchas gracias!

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el diseño de una metodología estándar para asegurar el cumplimiento de la legislación de los Estados Unidos de América aplicable al proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General para la Compañía FT Científica, Inc., enfocándose, específicamente, en su Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica.

Uno de los objetivos más importantes de esta tesis es explicar, por qué el diseño del proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General no brinda el nivel de información requerido por la Gerencia General y Auditoría para la toma de decisiones, por lo tanto, el presente estudio se clasifica como una Investigación Explicativa.

Se realiza un análisis del proceso contable utilizado por la empresa para la validación de los saldos de las cuentas contables del Balance General (conciliaciones contables), así como su secuencia actual de preparación, revisión, aprobación y almacenamiento, con el fin de brindar un diagnóstico de su situación actual (funcionamiento, debilidades y mejoras). Se identifican las principales actividades realizadas por cada unidad de negocio durante la preparación de las conciliaciones y para asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales aplicables a los que está sujeto el Centro de Servicios Compartidos de FT Científica Costa Rica, al proveer servicios de índole financiero-contable para la casa matriz, FT Científica, Inc., que se encuentra constituida legalmente en los Estados Unidos de América y la cual cotiza públicamente en la Bolsa de Valores de dicho país. Lo anterior, con el fin de determinar la efectividad y oportunidades del control interno que permitan, de

manera objetiva y razonable el debido proceso de toma de decisiones por parte de la Administración.

Entre los principales hallazgos identificados se pueden citar los siguientes:

- a) La Empresa realiza el proceso de conciliaciones contables de manera totalmente descentralizada, esto debido a que no cuenta con un módulo informático o repositorio único de información de conciliaciones que provea de manera eficiente y oportuna visibilidad sobre la efectividad de este control interno (SOX).
- b) La revisión y aprobación sobre la efectividad y calidad del proceso de conciliaciones contables no sigue un proceso estándar que le permita a la Administración y Auditoría, asegurar la exactitud y confiabilidad de la información financiera generada en el Centro de Servicios Compartidos, lo que causa que la administración no cuente con suficiente información para determinar posibles oportunidades de mejora o cambios requeridos en los procesos contables que actualmente están impactando negativamente la eficiencia y efectividad de la Compañía para generar información financiera confiable y oportuna.
- c) Actualmente no existe una política aplicable al proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General donde se indiquen el propósito de los controles SOX aplicables, así como de los requerimientos mínimos legales aplicables al proceso, ya que se basa en criterios personales y procedimientos subjetivos; sin embargo, como herramienta para la toma de decisiones, no ofrece información clara sobre la exactitud de los criterios utilizados ni su efectividad para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al proceso.

La propuesta se enfoca en la estandarización del proceso de conciliación de cuentas contables del Balance General responsabilidad de cada unidad de negocio, validado y monitoreado, tanto por el Departamento de Auditoría como por el Departamento de Contabilidad General, de esta manera, brinda a la Administración información financiera-contable confiable y oportuna que permitan visualizar la situación del proceso de conciliaciones contables del Centro de Servicios Compartidos, así como todas aquellas actividades que apoyan su gestión y funcionamiento. Se brinda información a nivel de cuentas contables, información soporte, riesgos y oportunidades, partidas conciliatorias y por unidad de negocio, ampliando el detalle que se tenía anteriormente a niveles más específicos para la toma de decisiones y para asegurar a la Administración el cumplimiento con los requerimientos legales aplicables. Es una propuesta de costo medio para la Empresa en miras de la automatización (sistema automático de conciliaciones contables) que se desea establecer a nivel de todas sus unidades de negocio.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el proceso de Auditoría Interna realizado a FT Científica Costa Rica por el periodo contable terminado al 31 de Diciembre de 2017, específicamente en la revisión de los controles SOX (Ley Sarbanes-Oxley), se reportó una falta grave de control interno relacionada directamente con el proceso conciliación de las cuentas contables del Balance General. Dentro de las principales observaciones de la Auditoría Interna relacionadas a dicha falta grave al control interno de la Compañía se encuentran, la preparación y revisión tardía de conciliaciones de cuentas contables de riesgo como lo son el efectivo, cuentas por cobrar y por pagar; el nivel de complejidad y confusión debido a la falta de estandarización y centralización del proceso. Asimismo, se detectaron revisiones y aprobaciones de conciliaciones realizadas por empleados que no poseían el nivel jerárquico requerido para realizar dicha revisión/aprobación. Por último, el comentario final de la Auditoría Interna indicó claramente que a pesar de la falta de tiempo suficiente durante el proceso de Cierre Contable para completar apropiadamente las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General, la Gerencia debe asegurar en todo momento la exactitud y calidad de las conciliaciones como elemento clave de la estructura de control interno de la Compañía.

Actualmente, la estructura organizacional del Centro de Servicios Compartidos o Shared Services por su nombre en Inglés, de la empresa FT Científica Inc. en Costa Rica se basa en 3 diferentes unidades de negocio a las que se brinda servicio; es decir, existen 3 grupos contables diferentes dentro del Centro de Servicios, los cuales siguen políticas y procedimientos internos que difieren en algunos casos significativamente de una unidad de negocio a otra. Asimismo, cada unidad de negocio migro

operaciones de Estados Unidos a Costa Rica de manera independiente y en periodos diferentes por lo que los procesos incluyendo las conciliaciones de cuentas contables de Balance General, varían de un grupo a otro en términos de procedimientos contables aplicables, políticas internas, formatos de conciliación, almacenamiento de la información y requerimientos mínimos de control interno aplicables.

Por lo anterior, y debido a la falta de centralización de la información y volumen de dicho proceso en el que actualmente se reconcilian sobre una base mensual 12,000 cuentas contables del Balance General aproximadamente, el mismo se volvió sumamente subjetivo y difícil de controlar a nivel Corporativo.

Otro tema importante a considerar se centra en que FT Científica Inc. no posee una política global de conciliaciones de cuentas contables del Balance General y el proceso de revisión por parte de auditoría tanto interna como externa, siempre se realizó a nivel de grupo/unidad de negocio y por equipos de auditoría independientes asignados en las diferentes locaciones de FT Científica Inc. en los Estados Unidos y Canadá.

Lo descrito anteriormente, enumera los principales motivos por lo que se hace necesario contar con un mayor grado de detalle y control interno, desde el punto de vista de la contabilidad financiera, como apoyo a la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, enfocado al control y optimización del proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General y aprovechamiento al máximo de los recursos.

¿Cómo estandarizar y centralizar el proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General en el Centro de Servicios Compartidos de la empresa FT Científica Costa Rica?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el proceso de estandarización y centralización del proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General en el Centro de Servicios Compartidos de la empresa FT Científica Costa Rica.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el funcionamiento, debilidades y mejoras del proceso de conciliaciones de cuentas contables del Balance General de FT Científica Costa Rica, así como de la forma en que se presenta y almacena la información, con el fin de brindar un diagnóstico de su situación actual en comparación con los requerimientos de la legislación/normativa vigente.

2. Identificar las actividades realizadas en el proceso de conciliación de cuentas contables del Balance General y los requerimientos mínimos de cumplimiento y control del proceso, con el fin de determinar los parámetros de asignación que permitan, de manera lógica, su estandarización y centralización.

3. Analizar las propuestas de herramientas automatizadas tanto en el mercado como internas para la preparación de las conciliaciones de los diversos tipos de cuentas contables del Balance General que permita la visualización del procedimiento estándar en cumplimiento con el control interno y normativa legal aplicable.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El proceso de conciliación de cuentas del Balance General es un proceso de control clave para FT Científica Inc. ya que es una empresa que cotiza en la bolsa de valores de los Estados Unidos de América y que se encuentra regulada en dicho país bajo la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista cuyo nombre oficial en inglés es Sarbanes-Oxley, cuyo objetivo principal es: *“To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes”*. [Para proteger a los inversionistas mediante la mejora de la exactitud y fiabilidad de las opiniones corporativas hechas de conformidad con las leyes de valores y para otros fines]. Por esta razón el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica debe asegurarse que la empresa se encuentra en cumplimiento con dicha legislación Norteamericana.

Al no contar con un sistema único de contabilidad y debido a las diferentes políticas y prácticas contables heredadas de las diferentes adquisiciones realizadas por dicha empresa en el tiempo, esto hace que el manejo del proceso de conciliación de las cuentas del Balance General actualmente sea demasiado complejo e ineficiente, situación que preocupa de

manera relevante, a la Gerencia General de FT Científica Costa Rica, la cual, decide analizar la posible inversión adicional en un sistema informático de conciliaciones de cuentas del Balance General, que le brinde el nivel de detalle que requiere para asegurar la calidad y control requeridos de dicho proceso. Esto con el fin de remediar satisfactoriamente la falta grave reportada en 2017 por parte de la Auditoría Interna durante su evaluación anual de los controles SOX aplicables a FT Científica Costa Rica.

Según Arens, Elder y Beasley (2007), mencionan con respecto al atestiguamiento del control interno sobre el informe financiero que, los Contadores Públicos Certificados (CPC) también atestiguan acerca de la eficacia del control interno sobre el informe financiero. La Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley dispone que las compañías públicas reporten la evaluación de la administración de la eficacia del control interno sobre los informes financieros. Además, requiere que los auditores atestigüen la eficacia del control interno sobre los informes financieros. Esta evaluación, integrada por la auditoría de los estados financieros, proporciona información hacia adelante, ya que los controles internos eficaces reducen la probabilidad de que en el futuro se incluyan declaraciones erróneas en los estados financieros. (p.9)

Guerrero, A. et al (2013), en el resumen de la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 200, se indica que el objetivo de la auditoría de estados financieros es aumentar el grado de confianza de los usuarios en los estados financieros. Esto se logra mediante la expresión, por parte del auditor, de una opinión sobre si los estados financieros han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable. (p.102)

Asimismo, Guerrero, A. et al (2013), en el resumen de la NIA 320, “Importancia relativa o materialidad en la planificación y ejecución de la auditoría”, y la NIA 450, “*Evaluación de las incorrecciones identificadas durante la realización de la auditoría*”, indican que el concepto de importancia relativa se aplica por el auditor tanto en la planificación como en la ejecución de la auditoría, así como en la evaluación del efecto de las incorrecciones identificadas sobre la auditoría y, en su caso, de las incorrecciones no corregidas sobre los estados financieros. En general, las incorrecciones, incluidas las omisiones, se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros. (p.103)

1.4 ANTECEDENTES

FT Científica Costa Rica es una Empresa de capital estadounidense subsidiaria de FT Científica Inc., la cual inicia operaciones en Costa Rica en el año 2009. Dicha empresa se incorpora al Régimen de Zonas Francas de Costa Rica a partir del año 2011 y su principal negocio al momento de su incorporación era la distribución de sus productos (equipo médico y de laboratorio) a nivel centroamericano.

El centro de servicios compartidos inicia operaciones en el año 2016 utilizando la misma figura legal en Costa Rica, FT Científica Costa Rica, motivo por el cual se solicita una extensión de los beneficios del Régimen de Zonas Francas comprometiéndose FT Científica Costa Rica a realizar y mantener un nivel mínimo de empleo de 100 trabajadores a partir de Julio de

2017. Asimismo, se obliga a mantener una inversión nueva adicional total de al menos de US\$ 150,000.00 a más tardar a Diciembre de 2018.

El congreso de los Estado Unidos de América usa como referencia en su librería, el libro *“Shared Services - Adding Value To The Business Units de Schulman”*, D. et al (1999), el cual analiza diversos ejemplos de compañías con múltiples unidades de negocio que adoptaron dicho modelo operativo con el propósito de centralizar los recursos utilizados para realizar actividades similares pero, que por lo general se encuentran distribuidos a lo largo de toda la organización, contribuyendo esto a servir a diversos clientes internos a un costo menor y con altos niveles de servicio al cliente, con el objetivo común de deleitar a los clientes externos y mejorar el valor de la corporativo. (p.14)

Evelyn Fernández (2015) en su artículo de El Financiero *“Centros de servicios siguen llegando y consolidándose en Costa Rica”*, indica las razones por las cuales las empresas extranjeras están iniciando operaciones en Costa Rica; la ubicación geográfica de nuestro país, personal calificado con el manejo de varios idiomas y la estabilidad política son aspectos que las compañías señalan como atractivos para manejar gran parte su red de negocios global desde Costa Rica.

Asimismo, Patricia Leitón (2017) hace referencia en su artículo *“Compañía de medicamentos abre centro financiero en Costa Rica y requiere personal”* en el periódico La Nación, sobre los comentarios de la señora Susana Pardo, Directora Ejecutiva del Centro Regional de Servicios Financieros de MSD en Costa Rica, donde la misma hace referencia al enfoque

de los centros de servicios hacia la mejora continua, innovación e implementación de mejores prácticas contables y administrativas.

Actualmente, FT Científica Costa Rica, emplea a más de 200 personas de las cuales, 180 laboran en el área de servicios financiero/contables del Centro de Servicios Compartidos. Dicho Centro de Servicios Compartidos opera con estrictas normas de calidad y control en sus procesos, se emplea a personal altamente calificado en las áreas de contabilidad general (R2R), cuentas por pagar (P2P), cuentas por cobrar (O2C) y recursos humanos (HR), esto junto a una oportuna y constante capacitación que recibe su personal, hacen que ésta cuente con altos estándares de calidad y control.

Schulman, D. et al (1999) “The scope of what would be in the Shared services organization included the discreet activities of accounts payable, accounts receivable, general accounting, travel and entertainment, fixed-asset accounting, and bank and cash management.” [El alcance de lo que sería la organización de servicios compartidos incluye actividades de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, viajes y entretenimiento, activos fijos, contabilidad y gestión de caja y bancos.] (p.8)

El Centro de Servicios Compartidos le brinda servicios financiero/contables a las unidades de negocio (compañías afiliadas) de FT Científica Inc., localizados en Norteamérica, específicamente Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, dicha centralización, homologación de procesos y funciones financiero/contables trae consigo un sinnúmero de retos, dificultades y riesgos para las empresas extranjeras, cuyas estructuras organizacionales son altamente complejas debido al número de unidades de negocio internas y compañías afiliadas a las que deben prestar dichos servicios, así como a los

diversos requisitos legales con que deben de cumplir considerando que están localizadas en diferentes países o regiones.

Koontz, H. (1994) en su obra “*Administración Una Perspectiva Global*”, hace referencia al proceso básico de control, sus puntos críticos y estándares. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con estos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes. (p. 578)

Shulman, D et al (1999) hace referencia a que un factor clave en ambos, shared services y la reingeniería de procesos o rediseño, es la necesidad de mejorar el desempeño financiero de la empresa mejorando el rendimiento operacional. Al mejorarse la calidad y eficiencia en el proceso de conciliaciones de Balance General, se asegura la exactitud de la información financiera, proceso clave para la toma de decisiones a nivel gerencial. Asimismo, centralizando y estandarizando dicho proceso, conlleva a la vez a la creación de indicadores claves de rendimiento donde se puede medir el progreso con respecto a la calidad y tiempos de preparación de las conciliaciones basadas en los requerimientos de control interno de la compañía.

La falta de estandarización y centralización de los procesos contables es una realidad en las grandes y medianas compañías actualmente como es el caso de FT Científica Inc. Bragg, S. (2009) indica claramente que no importa cuanta estandarización exista en los procesos contables, siempre van a existir ineficiencias así como aumento en el nivel de errores si las transacciones contables son procesadas en diferentes locaciones de la compañía. Esto debido a las dificultades inherentes de correr operaciones en

diversas locaciones, al aumento de diversas solicitudes de proceso ocasionadas por el involucramiento de muchas personas, y las variaciones en los procesos contables entre locaciones. (p.135)

Bragg, S. (2009) cubre el tema de estandarización y centralización de procesos contables en su libro “*FAST CLOSE – A guide to closing the Books quickly*”. En su obra Bragg se enfoca en el impacto de la estandarización en los procesos de cierre contable, así como del impacto de la centralización en una sola locación (Shared Service Center).

1.5 PROYECCIONES

La presente tesis se realiza con el fin de proporcionar un panorama razonable del estado de las diferentes cuentas contables del Balance General para las diferentes unidades de negocio a las que se les proporciona servicios financieros/contables desde el Centro de Servicios Compartidos, así como de los procedimientos de control interno aplicables al mismo (incluyendo su cumplimiento, calidad, políticas y procedimientos) de las conciliaciones que se preparan en el Departamento de Contabilidad de la empresa FT Científica, en su centro de servicios compartidos en Costa Rica, esta información es de gran utilidad para la Dirección Financiera, así como para los distintos usuarios cuyos resultados son medidos con base en objetivos financieros.

El acceso y revelación de información que la Empresa considera como confidencial se verá reflejado en el empleo de cantidades codificadas, esto con el fin de que la presente investigación conserve un equilibrio entre su valor metodológico y la discreción que desea la Gerencia en

los valores que pueden ser de interés en el mercado, a pesar de que la aplicación de esta metodología en otra compañía similar requiera de ajustes que le permitan adaptarse a su manera de gestión administrativa/contable, así como de los sistemas contables y muchos otros factores importantes para obtener información relevante, desde el punto de vista de toma de decisiones gerenciales.

La propuesta final de este trabajo se presenta como una respuesta a la necesidad de cumplimiento legal, administración de recurso, control interno e información gerencial que, actualmente, tiene la Gerencia de FT Científica Costa Rica, su aprobación, utilización e implementación depende del grado en que éste satisface esta necesidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

El modelo de servicios compartidos o Shared Services por su nombre en inglés, es un modelo de soporte corporativo, combinando y consolidando servicios de la casa matriz y las unidades de negocio en una entidad distinta, basada en principios de mercado tales como:

- Transparencia de precios: Cada servicio debe tener un precio. La unidad de negocio determina cuanto soporte desea a ese precio.
- Manejo de negocio: Manejo de los servicios como una unidad de negocio, no como un costo fijo. Servir a clientes internos y potencialmente a clientes externos.
- Respuesta al mercado: Proveer los niveles de servicio que las unidades de negocio desean, y no los niveles que los empleados piensan que ellas necesitan.
- Proliferación de mejores prácticas: Identificar e implementar mejores prácticas rápidamente y globalmente.
- Estandarización de procesos: Implementar procesos estándar simplificados que puedan ser sostenibles y mejorados rápidamente.
- Cultura de servicio: Tratar a las unidades de negocio como clientes, ofreciéndoles servicios que las unidades de negocio valoran y cobrándoles por ello.

En un entorno de servicios compartidos, una empresa toma las actividades o procesos que apoyan los negocios principales de cada unidad de negocio y los consolida en una unidad de funcionamiento independiente que ejecuta dichos procesos de apoyo como su proceso principal de negocio.

Las entidades de servicios compartidos deben ser capaces de competir vigorosamente con proveedores externos. Las unidades de negocio están bajo la disciplina de mercado en todos los demás aspectos, deben ser libres para buscar los servicios de apoyo que respondan a la misma prueba. Estándares propios y cultura corporativa. Las mejores prácticas son, en el caso de las unidades de negocio para obtener una ventaja competitiva.

Los clientes internos pueden especificar sus necesidades de servicio. Los proveedores deben cumplir con los requisitos, y que pueden esperar a tener su desempeño evaluado utilizando criterios mensurables. De manera estructurada, la unidad de servicios compartidos se convierte en otra unidad de negocio, percibido y administrado como un proveedor de servicios externo, que no tiene más remedio que ser competitivo en precio y nivel de servicio.

2.1.1 Estandarización y centralización

Cuando se ejecuta correctamente, el enfoque de servicios compartidos combina las ventajas de la centralización y la descentralización.

Schulman, D. (1999) indica claramente que conforme las organizaciones de servicio se están consolidando, el trabajo está siendo estandarizado y los procesos redundantes son minimizados sin impactar el número de empleados a nivel corporativo. Los niveles de servicio están adaptados a las necesidades reales de las unidades de negocio y servicios que no añaden valor son eliminados, mientras que la oferta y la demanda de actividades de servicios de apoyo está siendo equilibrada. Debido a que los proveedores de servicios compartidos están respondiendo a la unidad de

negocio de los clientes, sus presupuestos de funcionamiento a menudo se determinan sobre la base de la demanda de los clientes - un cambio importante en las organizaciones tradicionales de personal. No es de extrañar que las empresas que han implementado servicios compartidos han cosechado un enorme ahorro de costos. (p.73)

2.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Guerrero, A. et al (2013) explican que el sistema de control interno es dentro de la empresa un seguimiento y control de las actividades que se realizan en el seno de la misma. Corrigen errores y se asegura del cumplimiento de los objetivos. Cada área funcional de la empresa presentara un control interno de sus actividades. Estos sistemas de control buscan que la empresa tenga una mejor eficiencia. (p.123)

Podemos afirmar que el control interno está relacionado con todo acto de poder encaminado a mantener una acción sujeta a determinados patrones, en forma tal que se logre el resultado deseado. Por tanto podemos definirlo como un conjunto de normas, procedimientos, principios, planes, y mecanismos de verificación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas sus actividades se realicen de un modo correcto.

Todas las empresas deben controlar que se cumplen dentro y fuera de esta los objetivos y metas que la empresa decide seguir. Estos sistemas son los responsables de la aplicación y control de las actividades que realice, y de buscar siempre la mejora de los procesos y de velar por desarrollar un adecuado autocontrol.

2.2.1 Objetivos del Control Interno

Según Arens, Elder y Beasley (2007), un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. (p.270)

Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficiencia y Eficacia de las operaciones
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos.

2.2.2 Control Interno y su relación con la Auditoría

Según Guerrero, A. et al (2013) el sistema de control interno es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; los estados contables constituyen el objeto del examen en la auditoría externa de estados contables, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables. (p.125)

No todas las empresas tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las pequeñas empresas la estructura operativa no permite la implementación de un proceso de control integrado; en consecuencia será de mayor utilidad para la auditoría, las empresas que tengan implementado un

sistema de control interno que funcione adecuadamente; aunque el conocimiento del sistema de control interno va a permitir desarrollar procedimientos de comprobación de información más eficientes en empresas que no tiene implementado un sistema de control interno.

Asimismo Guerrero, A. et al (2013) indican que en las empresas que tienen implementado un sistema de control interno, para que sea de utilidad para la auditoría externa de estados contables, es necesario que el auditor deposite confianza en los controles que realiza la empresa, para que el auditor decida depositar confianza deberá evaluar el nivel de desarrollo y si funciona eficientemente; esta tarea constituye la “Evaluación de las actividades de control de los sistemas que son pertinentes a su revisión, siempre que, con relación a su tarea, el auditoría decida depositar confianza en tales actividades”. La Resolución Técnica N°7 (FACPCE) lo menciona como procedimiento que debe realizar el auditor y la NIA 315 (IAASB) *“Identificación y análisis de los riesgos de distorsiones significativas mediante la comprensión de la entidad y de su entorno, incluso del control interno de la entidad”* lo considera como tareas que debe realizar el Auditor (p.125)

2.2.3 Definición de responsabilidades

La administración, y no el auditor, deben establecer y conservar los controles internos de la entidad. Los conceptos claves son el fundamento del diseño de la administración y la aplicación del control interno, la seguridad razonable y limitaciones inherentes.

- Seguridad razonable: Una compañía debe desarrollar controles internos que proporcionen una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los estados financieros se presentan de manera imparcial.

La evaluación que hace la administración del control interno sobre los informes financieros está compuesta por dos componentes clave. Primero, la administración debe evaluar el diseño del control interno sobre el informe financiero. Segundo, la administración debe comprobar la eficacia de la operación de esos controles.

2.2.4 Diseño del control interno

Cuando se evalúa el diseño del control interno sobre los informes financieros, la administración evalúa si el control está diseñado para impedir o detectar errores de importancia en la información financiera.

Koontz, H. (1994) en su obra *Administración Una Perspectiva Global*, hace referencia al proceso básico de control, sus puntos críticos y estándares. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con estos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes. (p. 578)

Los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso

en la ejecución de los planes. Hay muchas clases de estándares. Entre los mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El proceso de conciliaciones de cuentas del Balance General es un control crítico preventivo para la administración por lo que es importante su debida estandarización y centralización.

2.3 BALANCE GENERAL Y CUENTAS CONTABLES

La información financiera proviene de la contabilidad, a su vez, esta es un sistema de información que inicia con el registro organizado de las operaciones que afectan económicamente a la empresa, y es la base para proporcionar información financiera estructurada a fin de que los diferentes usuarios le empleen para la toma de decisiones.

Rodríguez, L. (2012) nos indica que el Balance General también llamado estado de situación financiera, proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamados activos) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados pasivos) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades no han retirado de esta (llamada también capital contable). Esta información se prepara a una fecha determinada. (p.4)

Los estados financieros están compuesto de cuentas contables. Se le llama cuentas contables al conjunto de registros donde se detallan de forma cronológica todas las transacciones que ocurren en un ente económico. Estas operaciones se registran en asientos de débito o crédito dependiendo del origen de la transacción. Así por ejemplo, una empresa tendrá una cuenta de efectivo en donde registrará todos los movimientos que involucren dinero en efectivo. Si la empresa compra bienes al contado, eso significa que tendrá que dar un crédito a la cuenta de efectivo; si la empresa vende mercancías al contado, entonces deberá de dar un débito a la cuenta de efectivo.

2.3.1 Clasificación de las Cuentas Contables

Las cuentas contables se clasifican en dos grupos: Cuentas Reales y Cuentas Nominales.

En las cuentas reales se incluyen los Activos, Pasivos y el Capital. Estas tres cuentas son las que se utilizan en el Estado de Situación Financiera o Balance General y se les llama “cuentas reales” porque permanecen abiertas por más de un período contable conservando sus balances.

En las cuentas nominales se incluyen los Ingresos, Costos y Gastos. Estas últimas se usan en el Estado de Resultados (también llamado Estado de Ganancias y/o Pérdidas). Se les llama nominales porque se cierran tras finalizar cada período contable, es decir, que solo se utilizan durante un período de tiempo determinado y luego su balance comenzará en cero.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), en su obra *“Metodología de la Investigación”*, el enfoque cuantitativo (que representa un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

El presente estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo debido a que uno de los objetivos más importantes de esta tesis es explicar por qué el proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General no brinda el nivel de información requerido por la Gerencia General, debido a la falta de estandarización y centralización actual del mismo, lo cual no permite evaluar si la calidad de las conciliaciones de dichas cuentas es estándar para todas las unidades de negocio a las que se les brinda soporte desde el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, ni tampoco si los tiempos actuales son los requeridos por parte de la Gerencia General para la toma de decisiones financieras. Por lo tanto, se van a realizar mediciones de los volúmenes actuales así como de los porcentajes de calidad y duración del proceso.

3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Según el grado de profundidad y alcance que se le desea dar a la investigación se desprende el siguiente tipo según Hernández, Fernández y Baptista (2010): Investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.80)

El estudio del presente trabajo de investigación se basa en el diagnóstico actual del proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General de la empresa FT Científica, Inc., el cual se realizara por medio de la descripción del proceso actual que siguen de manera independiente los departamentos de contabilidad de cada una de las unidades de negocio a las que se les brinda soporte desde el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica. En el mismo se describirá la cantidad de conciliaciones por grupo, el tiempo que tardan en su preparación, la calidad de las conciliaciones y los documentos soporte, el almacenamiento de la información, y su nivel actual de estandarización y centralización entre otras variables.

3.3 FUENTE DE INFORMACIÓN

En el ámbito de la estadística, las fuentes de información son todos aquellos hechos que se observan directamente, se les llama unidades

de datos, el conjunto de estas unidades se conoce como universo o población. En general, la investigación puede definirse como la búsqueda de información requerida para resolver problemas de conocimiento, esta información es obtenida a través de las unidades de datos (fuentes de información) que constituyen la población relevante para la investigación.

En el presente estudio, los sujetos de información son los funcionarios de los departamentos de contabilidad de la empresa FT Científica Costa Rica, que son los responsables de las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General desde el punto de vista de ejecución del proceso, revisión, aprobación y control interno aplicable, las cuales brindan datos relevantes sobre la situación financiera de la empresa y su aporte al proceso de la toma de decisiones, lo que se considera clave para la resolución del problema planteado. Los datos sobre necesidades de información son aportados por la Gerencia General en conjunto con la Dirección Financiera y los Departamentos de Contabilidad de cada unidad de negocio.

3.3.1 Paradigma

La palabra Paradigma proviene del griego Paradigma y el latín paradigma La palabra Paradigma proviene del griego paradigma y el latín paradigma, cuyo significado es ejemplo o modelo. Es empleado para indicar un patrón, modelo, ejemplo o arquetipo. Alude aquellos aspectos relevantes de una situación que pueden ser tomados como un ejemplo, inclusive, la etimología de la palabra nos indica que esta puede ser sinónimo de Ejemplo, sin embargo, Paradigma es usado en otro tipo de contextos no tan simples como los usados con la palabra Ejemplo. Lo curioso de este término es su procedencia, pues de ahí es que se toma la idea que un paradigma no es más que un conjunto de

acciones que seguir o ejecutar para concluir con un bien común o de fortaleza social. Derivada de la filosofía griega, fue Platón quien le dio la forma de “Ejemplo a seguir” y no como simple ejemplo como se cree al usarla en un contexto sin ningún tipo de aspiración.

Esto nos da a entender que la palabra Paradigma es usada para denotar aquellos actos los cuales son la mejor referencia para un camino a seguir, por lo tanto, para el presente trabajo de investigación, el paradigma será adaptar/modificar el actual proceso de conciliaciones de las cuentas contables del Balance General para que el resultado final del mismo se encuentre en cumplimiento con los requerimientos legales aplicables (SOX) y modelo de control interno de la compañía FT Científica Inc.

3.3.2 Fuente primaria

Son aquellas donde el investigador obtiene información donde se origina, es decir, de forma directa. Algunas fuentes directas pueden ser: las personas, la organización, los hechos o eventos, entre otros.

Como se cita en este párrafo, se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos, el investigador aplica sus propios instrumentos para recolectar este tipo de información.

Las fuentes primarias para este estudio serán:

- Analistas Financieros responsables de la ejecución del proceso.
- Supervisores y Managers responsables de la validación/aprobación.
- Directores de Contabilidad y Finanzas de las unidades de negocio como usuarios finales de dicha información para el proceso de toma de decisiones.

3.3.3 Fuente secundaria

Todo dato secundario ha sido primario en su origen, esto significa que la fuente secundaria es una referencia de un estudio previo, o información que habla sobre el tema, por lo general, plasmada en libros que le dan un enfoque teórico a nuestro estudio. Las principales fuentes secundarias son los libros, documentos escritos, los noticieros, documentales, medios de información, entre otros.

En el presente estudio, las fuentes de información secundarias se detallan a continuación:

- Bibliografía relacionada con el proceso de preparación del Balance General, su comprobación y control interno aplicable.
- Bibliografía relacionada con tema de estandarización y centralización de procesos contables.

3.4 UNIDAD DE ANALISIS

Se les denomina también casos o elementos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (p.172)

Las cuentas contables que conforman el Balance General de las diversas unidades de negocio a las que el Centro de Servicios Compartidos

de FT Científica soporta desde Costa Rica son las unidades de análisis para el presente trabajo de investigación. Esto debido, a que dicho trabajo se centra en analizar el proceso actual de conciliación de las cuentas contables del Balance General para así poder presentar una propuesta de estandarización y centralización de dicho proceso contable.

3.4.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980). (p.174)

Para el presente trabajo de investigación, la población será la totalidad de cuentas contables del Balance General que se reconcilian mensualmente en el Centro de Servicios Compartidos de FT Científica en Costa Rica cuyo total es aproximadamente de 7,000 cuentas/conciliaciones al cierre contable de Agosto de 2018.

3.4.2 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples

términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras —bajo el enfoque cuantitativo— deben ser representativas; por tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo. (p.175)

Para el presente trabajo de investigación se utilizara la muestra probabilística que es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o surveys, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que ésta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular. (p.177)

3.5 INSTRUMENTOS

Un instrumento de recolección de datos se define como cualquier medio o recurso utilizado por el investigador para aproximarse a los fenómenos y obtener de estos la información necesaria para su estudio. En la presente investigación, se toman en cuenta aquellos instrumentos o técnicas que permiten la recolección de datos primarios, como lo es la observación.

3.5.1 La Observación

La observación es una de las técnicas más importantes de recolección de datos primarios, le permite al investigador la captación de la realidad del objeto de estudio, es decir, el uso del sentido visual se convierte en una fuente inagotable de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método de recolección de datos por medio de la Observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, etc. (p.260).

La observación debe estar orientada hacia los objetos precisos de estudio, debe ser sistemática. La observación debe seguir al menos los siguientes pasos:

- Debe tener un objetivo o propósito definido.
- Deber ser realizada bajo un plan diseñado de manera sistemática.
- Debe llevarse una bitácora de control de la observación.

- Debe señalarse su frecuencia y duración.

Como se señaló al inicio, una de las principales ventajas de esta técnica radica en que los hechos y datos son percibidos de manera directa por parte del investigador, de modo que se minimizan las distorsiones producidas por la subjetividad del objeto investigado. Se describe el momento cuando el fenómeno o evento ocurre en tiempo real, no es relevante si las personas están dispuestas a cooperar o no con el estudio realizado, de tal manera que se reduce el riesgo de obtener información errónea.

3.5 PROCESO DE RECOLECCION

Para el presente trabajo de investigación la observación se realizara a partir de la comprobación de la guía de análisis o checklist por su nombre en Inglés, donde se podrá verificar como se ejecuta actualmente el proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General, su duración, orden y efectividad para el proceso de toma de decisiones de la Compañía por parte de la Gerencia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 INTRODUCCIÓN

La empresa FT Científica Costa Rica es una subsidiaria de FT Científica, Inc. una empresa Norteamericana de biotecnología la cual es líder a nivel mundial en el campo de servir a la ciencia, cuya misión principal es ayudar a sus clientes a hacer del mundo un lugar más saludable, limpio y seguro. FT Científica, cuenta actualmente con tres unidades principales de negocio: la unidad Investigación científica, la unidad de logística y la unidad de Manufactura. Dichas unidades de negocio a través de sus variados productos y servicios ayudan a sus clientes a acelerar la investigación en ciencias de la vida, resolver problemas analíticos complejos, mejorar el diagnóstico de pacientes, entregar medicamentos en el mercado y aumentar la productividad en los laboratorios. FT Científica, como parte de su estrategia para reducir costos y duplicar su utilidad neta en los próximos 5 años, decide incursionar en el modelo de centralización de servicios compartidos o Shared Service Center por su nombre en inglés. Motivo por el cual, en el año 2016 abre su propio Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica bajo el nombre de FT Científica con la finalidad principal de ampliar sus oportunidades de reducción de costos administrativos por medio de la centralización y homologación de funciones financiero/contables. Dicho modelo lo que pretende es contar con una fuerza laboral en Costa Rica altamente capacitada para exportar servicios financiero/contables libres de impuestos como beneficio de formar parte del Régimen de Zona Franca costarricense. Sin embargo, dicha centralización, homologación de procesos y funciones financiero/contables trae consigo un sinnúmero de retos, dificultades y riesgos para las empresas extranjeras como FT Científica, cuyas estructuras organizacionales son altamente complejas debido al número de unidades de negocio internas y compañías afiliadas a las que deben prestar dichos servicios, así como a los diversos requisitos legales

con que deben de cumplir considerando que están localizadas en diferentes países o regiones como es el caso de FT Científica. Uno de los retos que FT Científica enfrenta actualmente en el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, es que se brindan servicios contables para tres de sus principales unidades de negocio en los Estados Unidos de América, dichas unidades de negocio operan cada una bajo un sistema contable diferente. Los sistemas contables con los que cuenta la compañía son: SAP (varias versiones), Oracle (2 versiones), JD Edwards (2 versiones) y otros sistemas contables donde se manejan sus unidades de negocio más pequeñas. Lo anterior se debe a que la Compañía está enfocada en ampliar los bienes y servicios que brinda a sus clientes por medio de adquisiciones de otras compañías, pero la empresa no cuenta con una estrategia de centralización en un único sistema contable que le permitiera facilitar el manejo de los procesos financiero/contables. El proceso de conciliación de cuentas del Balance General es un proceso de control clave para FT Científica ya que es una empresa que cotiza en la bolsa de valores de los Estados Unidos de América y que se encuentra regulada en dicho país bajo la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista cuyo nombre oficial en inglés es Sarbanes-Oxley, por esta razón el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica debe asegurarse que la empresa se encuentra en cumplimiento con dicha legislación Norteamericana.

4.1.1 Unidad de Investigación Científica

La Unidad de Investigación Científica de la empresa FT Científica es la encargada de mejorar la productividad de los clientes acelerando su innovación. Con una innovadora y amplia cartera en ciencias de la vida, una fuerte presencia en el mercado siendo la mejor en su clase, la Unidad de

Investigación Científica proporciona una base muy fuerte de negocio para la compañía.

4.1.2 Unidad de Logística

La Unidad de Logística es el canal de distribución para los diversos clientes de FT Científica entre los que se encuentran clientes académicos, farmacéuticos, de biotecnología, gubernamentales e industriales proporcionándoles productos fabricados por la empresa, así como los suministrados por otros proveedores líderes de la industria en todo el mundo. En resumen, la Unidad de Logística de FT Científica representa una única fuente para prácticamente todas las necesidades de laboratorio – desde equipos e instrumentos de laboratorio, hasta consumibles y productos químicos, hasta productos de las ciencias de la vida, suministros de seguridad y productos de educación científica – para que los clientes puedan concentrarse en lo importante de sus trabajos.

4.1.3 Unidad de Manufactura

La Unidad de Manufactura está compuesta de dos divisiones principales, una encargada de la producción de instrumentos de laboratorio en general, y otra división encargada de la producción de equipo e instrumentos especiales para el análisis molecular y celular.

4.2 PROCESOS Y SISTEMAS CONTABLES

Las unidades de negocio de FT Científica, Inc. por su naturaleza, complejidad, tamaño e ingreso poseen estructuras contables variadas a nivel organizacional y de políticas internas. Esto debido al modelo de negocio de descentralización adoptado por la compañía para acelerar de manera eficiente el proceso de adquisiciones. Dicho modelo permite a las compañías que han sido adquiridas por FT Científica, continuar operando a nivel administrativo-contable de la misma forma en que operaban previo a su adquisición como empresas individuales y de manera descentralizada, manteniendo así sus procedimientos, políticas y sistemas contables anteriores. Siendo el proceso de integración y consolidación de Estados Financieros, el único cambio requerido al poseer FT Científica, un único sistema de consolidación/administración financiera llamado Oracle HFM por sus siglas en Ingles (Oracle Hyperion Financial Management). Dicho sistema de consolidación, proporciona la consolidación de la información financiera y generación de informes que permiten consolidar y reportar rápidamente los resultados financieros, cumpliendo con los requerimientos reglamentarios globales, reduciendo el costo del cumplimiento de normas y ofreciendo confianza en los números generados.

4.2.1 Procesos Contables

Durante el proceso de transición de las unidades de negocio de FT Científica al Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, se definió hacer lo que se conoce en inglés como lift and shift que significa, literalmente, alzar y mover. Este modelo lo que implica es hacer un movimiento de procesos exactamente a como se han realizado históricamente en las diferentes

locaciones seleccionadas para la transición. Dentro los procesos contables seleccionados durante el proceso de debida diligencia (Due Diligence) se encuentran:

- Control de Efectivo (Cash)
- Activos Fijos (Fixed Assets)
- Compañías Afiliadas (Intercompany)
- Control de Planillas (Payroll)
- Cuentas por Pagar (Accounts Payable)
- Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable)
- Cierre Contable (Accounting Close)
- Conciliaciones de cuentas de Balance General (Balance Sheet Reconciliations)

4.2.1.1 Control de Efectivo

El control del efectivo son todas aquellas medidas administrativas que permiten consistencia permanente en el tratamiento de todas y cada una de las operaciones que genera el efectivo en caja y bancos, con el fin de informar la exactitud de sus resultados.

Estas medidas, que constituyen en el Control del Activo Circulante Disponible, deben armonizar, en su complejidad, de acuerdo al carácter, volumen operativo e importancia de la empresa.

El propósito u objetivo fundamental del Control de Efectivo es:

- La reducción de errores.
- La reducción del riesgo de pérdida y la obtención de fluidez en su manejo.

- Exactitud y veracidad de resultados.
- Exactitud de los registros.
- Exactitud en la información financiera.
- Exactitud en los pronósticos financieros.
- Evitar fraudes.
- Fomentar el acatamiento de las normas de la empresa.

El proceso de Control de Efectivo es un proceso diario que implica conciliar los estados de cuenta del Banco con la información diaria generada en las cuentas contables correspondientes para asegurar la exactitud en la información financiera. Dentro del proceso de control de efectivo podemos encontrar las siguientes cuentas contables de Balance General:

- Efectivo (Cash): Cuenta de activo del Balance General que representa la moneda y el efectivo en papel, money orders y cheques, y ciertos valores gubernamentales a corto plazo.
- Tarjetas de Crédito (Credit Card Clearing Accounts): Pagos recibidos por medio de tarjetas de crédito de los clientes.
- Depósitos (Deposits)
- Cheques y Transferencias (Checks and ACHs)
- Cuentas Control (Clearing Accounts)

4.2.1.2 Activos Fijos

Los activos fijos son aquellos activos de larga vida con una utilidad determinada tanto por su forma física (en el caso de los tangibles), como por los derechos especiales que poseen (en el caso de los intangibles).

Con excepción de los terrenos, la mayoría de los activos fijos tienen una vida útil limitada ya sea por el desgaste resultante del uso, el deterioro físico causado por terremotos, incendios y otros siniestros, la pérdida de utilidad comparativa respecto de nuevos equipos y procesos o el agotamiento de su contenido.

El tratamiento de la adquisición; del cálculo y registro de la depreciación; los mantenimientos y reparaciones corrientes y capitalizables; las bajas por inservibles, ventas o intercambios; así como las reglas de valoración y exposición en los estados financieros constituyen los núcleos básico e imprescindible en el proceso de Control de Activos Fijos.

El proceso de adquisición de Activos Fijos de FT Científica es controlado meticulosamente por medio de la creación de proyectos (CAR) en donde se asignan contactos específicos para la aprobación y control de los mismos. El proceso de Activos Fijos en el Centro de Servicios Compartidos no solamente consiste en la contabilización adecuada de los mismos así como del debido registro de su uso y deterioro sino también, del control sobre el proceso de aprobaciones y asignaciones de responsabilidades por medio de la creación de los proyectos. La asignación de encargados de proyectos de activos fijos en compañía con estructuras organizacionales tan descentralizadas y con operaciones tan complejas en diversas locaciones es clave para asegurar su debido registro en el tiempo. Por ejemplo, cada trimestre como parte de los controles SOX requeridos para las empresas Norteamericanas, se debe confirmar que los activos fijos registrados de la compañía se encuentran en uso y no se han deteriorado en su totalidad antes de su vida útil.

Para poder cumplir con dicho requerimiento legal, es clave que los encargados confirmen dicho uso u deterioro.

De acuerdo a la Política de Capitalización de FT Científica, las adquisiciones de activos se capitalizan si cumplen con todos los siguientes criterios:

- 1) El artículo tiene una vida útil estimada de dos años o más.
- 2) El costo total del artículo es superior a \$2,500.
- 3) Es tangible, identificable, se utiliza en operaciones comerciales y no se adquiere para la reventa.
- 4) La adquisición de un grupo de artículos para uso similar, con valores individuales de menos de \$ 2,500, que cumplan con los criterios anteriores se debe gastar a menos que el precio de compra total exceda de \$100,000, en cuyo caso los activos deben capitalizarse y depreciarse como un activo de grupo. Los ejemplos incluyen cubículos, muebles para nuevos espacios de oficina o compras masivas de computadoras portátiles.

Las unidades de negocio de FT Científica hacen reparaciones ordinarias para mantener los activos de la planta en condiciones de operación. Como regla general, todas las reparaciones ordinarias deben ser contabilizadas como incurridas. Las reparaciones comunes incluyen reemplazar partes menores, lubricar y ajustar el equipo, volver a pintar y limpiar. Puede ser difícil diferenciar una reparación de una mejora o reemplazo. La consideración más importante es si el gasto beneficia a más de un año. Los gastos se consideran una reparación importante (como una revisión o reconstrucción) cuando el beneficio se realizará durante varios años. Si se considera una mejora importante que extiende la vida útil del activo, cualquier monto previamente capitalizado para una mejora similar debe cancelarse por completo (por ejemplo, la reconstrucción previa debe cancelarse antes de la capitalización de la reconstrucción actual).

Dentro del proceso de Activos Fijos podemos encontrar las siguientes cuentas contables de Balance General:

- **Activos fijos:** Los activos a largo plazo tangibles se utilizan en la operación continua de un negocio y es poco probable que cambie durante mucho tiempo.
- **Depreciación:** Estimación de gastos por desgaste y deterioro de los activos fijos sobre su vida útil estimada.

Controles SOX / Regulaciones / Referencias de Políticas

- Las entradas de diario se revisan, validan, autorizan y registran de manera independiente en el período contable apropiado.
- Una lista de verificación de entradas de diario que incluye una lista de entradas de diario recurrentes (por ejemplo, ajuste, inversión automática, consolidación y eliminación) se mantiene y revisa durante el proceso de cierre para garantizar la integridad y validez de los asientos de diario propuestos y publicados.
- Las entradas de diario tienen documentación de apoyo adecuada. Los asientos de diario son revisados y aprobados por el personal de supervisión. La revisión y aprobación se evidencia a través de la aprobación de la entrada de diario.
- Las vidas de depreciación se revisan en la configuración del activo en el Registro de Activos Fijos.
- Los activos fijos y los saldos de depreciación acumulados se concilian del Registro de Activos Fijos al módulo de contabilidad general mensualmente. Las conciliaciones se revisan y aprueban a través de la lista de verificación de cierre (Closing Checklist por su nombre en inglés).

La administración revisa trimestralmente las valoraciones y o la realización de los activos fijos para identificar deterioros permanentes y registrar adecuadamente los cargos por deterioro necesarios.

4.2.1.3 Compañías Afiliadas

Compañías afiliadas son aquellas compañías que sin tener inversiones de importancia entre sí, tienen acciones comunes. Inversiones financieras permanentes en empresas del grupo, multigrupo y asociadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los intereses devengados, con vencimiento superior a un año.

El proceso contable de Compañías Afiliadas consiste principalmente en conciliar balances mensuales finales por relación para asegurar que el proceso de Consolidación de Estados Financieros de la casa matriz no pueda efectuarse sin contratiempos. El proceso consiste en identificar diferencias a nivel de factura por relación única y corregir o ajustar temporalmente dichas diferencias previo al proceso de consolidación de información financiera en el sistema Oracle HFM. Dentro de las actividades del proceso se encuentran el procesamiento de facturas entre compañías afiliadas en las cuentas por pagar y por cobrar, procesamiento semanal de pagos, aplicación de los mismos, etc.

4.2.1.4 Control de Planillas

El proceso de Control de Planillas consiste básicamente en asegurarse de que las planillas preparadas por los departamentos de Recursos Humanos de las diferentes unidades de negocio, sean contabilizadas correctamente sobre una base semanal, bisemanal o mensual según

corresponda. El departamento de contabilidad se encarga de registrar las planillas por tipo de cuenta contable y centro de costos, así como de la conciliación con la respectiva salida de dinero en bancos. Cualquier diferencia debe ser debidamente identificada e investigada en conjunto con el grupo de planillas (Payroll) correspondiente en cada unidad de negocio.

Debido a la cantidad de empleados de FT Científica en Norteamérica (40,000 empleados), las diferentes estructuras organizacionales, y la estructura de beneficios y obligaciones legales, hacen del proceso una función sumamente delicada y compleja.

4.2.1.5 Cuentas por Pagar

Las funciones del proceso de Cuentas por Pagar abarcan todo el ciclo que va desde que se recibe una factura en la empresa hasta que se produce su pago. Las principales funciones del proceso serian:

- Escaneo y verificación de las facturas.
- Revisión de facturas de proveedores, determinando su aprobación o rechazo siguiendo la matriz de aprobaciones del mercado de Norteamérica que es al que se da servicio desde el Centro de Servicios Compartidos de FT Científica en Costa Rica.
- En el caso de ser aprobadas las facturas, proceder a su contabilización asignando las cuentas contables correspondientes en el sistema contable.
- Realizar la programación de pago a proveedores en las fechas previamente definidas.
- Seguimiento de facturas vencidas de proveedores y analizar sus motivos.
- Reportar la información relativa a su área a usuarios internos y externos, etc.

4.2.1.6 Cuentas por Cobrar

El proceso de cobranza es una función clave para compañías del calibre de FT Científica las cuales utilizan su flujo de efectivo para continuar la búsqueda de nuevos productos y medicamento para continuar con su misión de hacer del mundo un lugar más sano, limpio y seguro, así como de poder continuar con su estrategia de adquisiciones para así ampliar su catálogo de servicios y productos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Dentro de las funciones de esta el medir estas cuentas, lo cual se realiza a través del costo histórico.

Es importante saber que si no se tiene certeza de recuperación de una cuenta por cobrar de un cliente, debe establecerse una cuenta donde se muestre el deterioro (provisión por incobrables) disminuyendo el saldo de la cuenta cobrar respectiva.

El proceso de análisis de crédito tiene la función de proporcionar la información sobre el estado de liquidez de los clientes, informando sobre la capacidad de la organización de poder cubrir sus compromisos financieros de acuerdo a la recuperación de estas cuentas; asimismo, ofrece datos sobre la rentabilidad de estas cuentas y deja ver, de acuerdo al manejo de las mismas, como ha sido el manejo de recursos dentro de la empresa.

De lo anterior, dependerá en cierto modo el grado de liquidez que alcance la empresa, es decir, los recursos que obtendrá para su funcionamiento, porque allí radica buena parte de su capital de trabajo.

Dentro de la administración de estas cuentas se debe atender fundamentalmente a las políticas de gestión y cobro, porque las mismas son bien delimitadas y estructuradas, de manera que garanticen a la organización la recuperación de estas cuentas para el cubrimiento de sus necesidades financieras. Se debe atender especialmente a la congruencia entre estas políticas y el pago a proveedores, pues de esta correspondencia dependerá que no se produzca un desequilibrio en el capital de trabajo. De hecho, como las ventas se estarían realizando a crédito, mientras no se produzca la recuperación de estas cuentas, el financiamiento es soportado por los proveedores o por lo accionistas a través de la inversión de capital.

4.2.1.7 Cierre Contable

El proceso de Cierre Contable de FT Científica se realiza mensualmente y consiste en asegurarse de que todas las actividades financiero-contables se completan en el periodo correspondiente para así comparar mensualmente su actividad/resultados con respecto al presupuesto mensual/anual correspondiente a cada unidad operativa de la empresa. Consistente en cerrar o cancelar las cuentas de resultados y llevar su resultado a las cuentas de balance respectivas una vez finaliza un ejercicio contable.

El resultado final de la cancelación de las cuentas de resultados, se debe llevar a la respectiva cuenta de patrimonio. Si el resultado es una pérdida se disminuirá el patrimonio, y caso contrario, si el resultado es utilidad, la cuenta de patrimonio se incrementará.

Antes de proceder a cancelar las cuentas de resultado, se debe proceder a realizar los ajustes y conciliaciones del caso. Entre los ajustes

más importantes que se realizan está la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles y diferidos, la provisión de cuentas por cobrar y los ajustes necesarios en los inventarios. Es importante también la conciliación de las cuentas bancarias lo que le permitirá realizar los ajustes necesarios a dichas cuentas. Las reclasificaciones de las cuentas es un proceso importante que se lleva a cabo, principalmente en la cuentas de bancos, clientes, proveedores, y en cualquier otra cuenta que resulte con un saldo en rojo o negativo. Un ejemplo clásico de las reclasificaciones es cuando una cuenta por cobrar arroja un saldo en rojo, caso en el cual se debe reclasificar como una cuenta de pasivo.

Durante el proceso de cierre contable, se realizan los ajustes necesarios a los diferentes activos para reconocer su valorización o desvalorización, tal como lo establecen los principios de contabilidad.

Al ejecutar el cierre contable es muy importante tener presente aspectos como el de los impuestos y los resultados financieros esperados por los socios. Esto conlleva implícitamente a la existencia de una planeación con el objetivo de conseguir el mejor resultado posible según los objetivos que se quieran lograr. La depreciación, la provisión de cartera, los métodos de valuación de inventarios, las políticas de clientes, proveedores y de inventarios, son elementos que permiten variar los resultados finales, por lo que se deben analizar detenidamente para decidir cuál es el procedimiento más adecuado para la consecución de los objetivos trazados.

Aspectos como por ejemplo, el tratamiento que se le da a las adiciones o mejoras de los activos fijos, pueden tener incidencia en el valor patrimonial de los activos que se declaren, por lo que no se deben dejar de lado.

La realización de una correcta planeación de políticas contables permite que la empresa, además de mostrar una situación económica y financiera real, que pueda también incidir sobre la carga tributaria que se debe asumir y sobre la estabilidad económica, en especial de la disponibilidad de capital de trabajo.

La definición de las políticas y procedimientos contables no es una tarea que se deba hacer al momento del cierre contable, sino al inicio del periodo, puesto que algunas medidas, sino todas, para que surtan efectos deben ser aplicadas desde el principio y durante todo el tiempo.

Al momento del cierre se deben tener en cuenta elementos y variables que afecten el periodo siguiente, de suerte que la planeación debe ser constante, y para nada improvisada.

Se debe tener especial cuidado en no abusar de las figuras contables con el objetivo de incidir en los resultados finales. Éstas deben enmarcarse dentro de una política de prudencia que no comprometan la situación económica ni financiera de la empresa y prevenir de este modo cualquier riesgo de carácter legal a la empresa.

Es importante que al momento de fijar las políticas contables, así como se le brinda importancia a la parte impositiva, se le brinde la misma o mayor importancia a la parte económica de la empresa, algo que se suele descuidar en especial en las medianas y pequeñas empresas, que son precisamente las que más lo necesitan.

4.2.1.8 Conciliaciones de cuentas de Balance General

El Balance General, desde un punto de vista contable, es un documento estático que representa la situación económica y financiera de una empresa, es decir, el patrimonio. Además recoge con la debida separación el activo (para generación de utilidades), el pasivo (lo que debe a acreedores) y el patrimonio neto (lo que posee).

Desde una perspectiva más coloquial, podríamos decir que el área comercial es el corazón de una empresa, donde el cliente marca el ritmo y las necesidades y es motor fundamental de un negocio. Mientras el departamento financiero es la parte más racional de una empresa, esa donde se estudia y analiza la rentabilidad de las operaciones y la viabilidad del negocio, el cerebro, de ahí que el Balance General sea una herramienta fundamental para conocer la situación financiera de una empresa en un momento determinado.

La labor diaria de contabilidad, es muchas veces frenética, ya que es importante llevar toda la contabilidad al día para estudio razonable y análisis de negocio, y las fechas de cierre son las que marcan el ritmo. Esto hace que a veces se comentan errores contables pero gracias a las conciliaciones somos capaces de detectarlos y corregirlos.

Las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General consisten en comparar las entradas contables registradas por la compañía con los movimientos reflejados en los estados bancarios, módulos de cuentas por pagar o cobrar, activos fijos y depreciaciones, detalles de cargos diferidos u otros reportes u auxiliares donde ambos saldos deben coincidir. Este proceso nos permite, por ejemplo, verificar los saldos que tenemos con clientes

y proveedores, ya que si no tuviésemos contabilizada una transferencia recibida de un cliente, con este proceso fácilmente lo podemos identificar y siempre es mejor, desde un punto de vista comercial, estar seguro de los saldos de clientes antes de reclamar un cobro que el cliente ya nos haya realizado.

Otro grupo de cuentas que debemos conciliar son las referentes a los costes de personal, las remuneraciones, los seguros sociales y las retenciones a cuenta contabilizadas durante el proceso de nóminas que deben coincidir con los pagos realizados tanto al personal como a las entidades recaudadoras. En el caso de encontrarnos diferencias, debemos identificarlas ya que podríamos haber cometido un error a la hora de pagar, por ejemplo, una nómina a uno de nuestros trabajadores.

Con las conciliaciones, en el caso de impuestos, comprobamos que las autoliquidaciones de impuestos las hemos reportado correctamente a las autoridades fiscales. En caso de tener alguna discrepancia esta comprobación nos permitiría tener una capacidad de reacción rápida y evitar posibles sanciones producidas por demoras o errores a la hora de presentar dichas autoliquidaciones.

Preparar una conciliación completa de todas las cuentas contables del Balance General es un trabajo minucioso y muy costoso en tiempo, ya que son muchas las cuentas que lo componen. La cantidad de entradas contables que se producen en la contabilidad hacen que algunas de ellas sean especialmente complicadas, pero son fundamentales para tener un control financiero exhaustivo.

Además, el proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General es un requerimiento legal para FT Científica, Inc. al ser una compañía pública que cotiza en la bolsa de valores de los Estados Unidos de América ya que se encuentra regulada en dicho país bajo la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista cuyo nombre oficial en inglés es Sarbanes-Oxley (SOX), cuyo objetivo principal es: “To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes”. [Para proteger a los inversionistas mediante la mejora de la exactitud y fiabilidad de las opiniones corporativas hechas de conformidad con las leyes de valores y para otros fines]. Por esta razón el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica debe asegurarse que la empresa se encuentra en cumplimiento con dicha legislación Norteamericana.

4.2.2 Estructuras Contables

Normalmente todo sistema contable sigue pautas de información que permiten que cualquier persona de la empresa pueda entender la información que en ellos se contiene, si bien quizá no es posible que todas las personas que van a tenerlo en sus manos vayan a entender todos los conceptos contables, pero la idea es que si se puedan ver de manera clara y concisa cuál es la situación financiera de la misma. Así pues, por lo general, en un sistema contable encontramos los siguientes elementos:

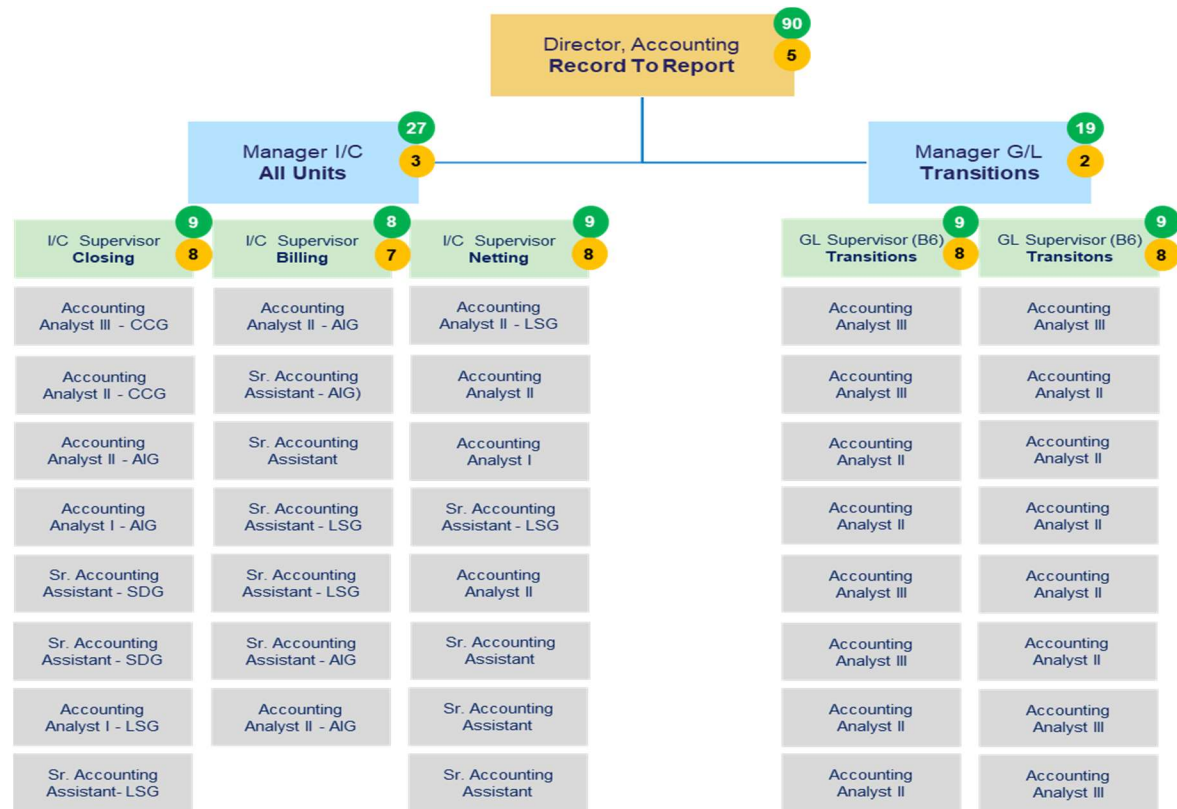
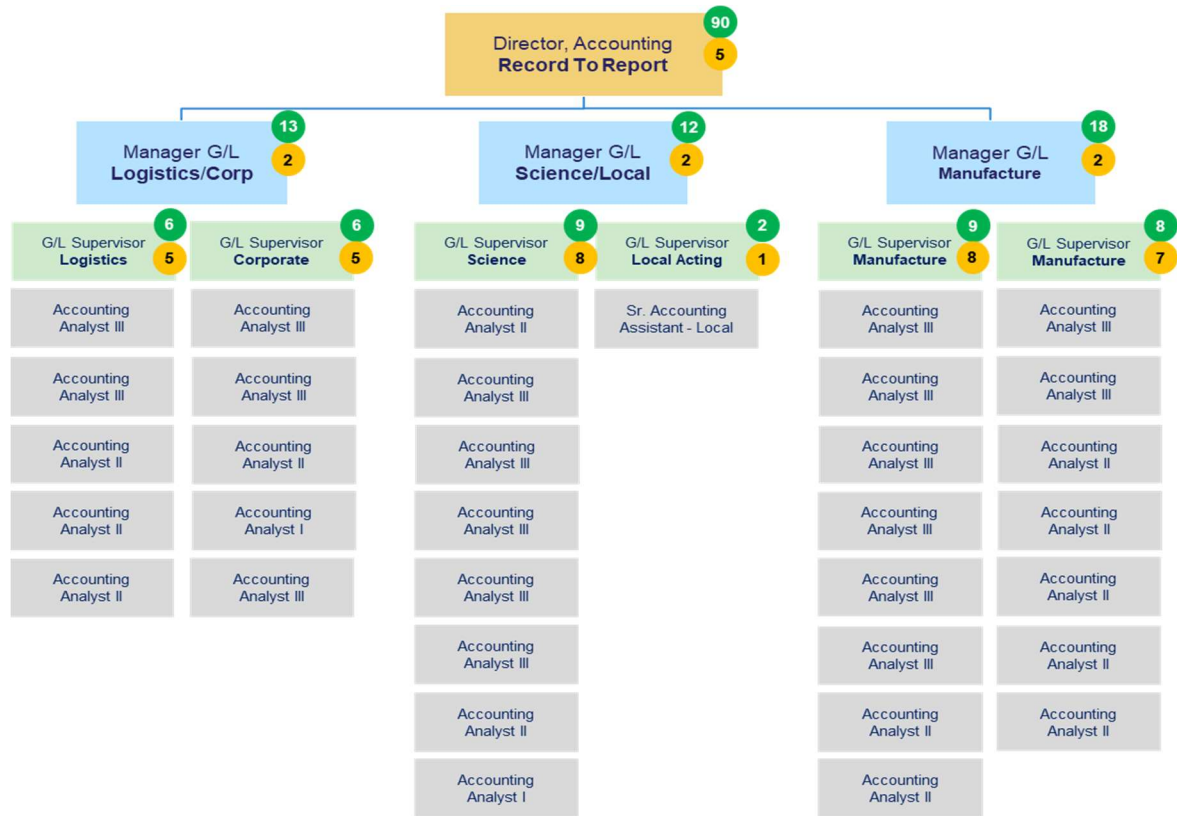
- **Actividad financiera:** consiste en llevar un registro de la actividad diaria de la empresa. La contabilidad consiste en convertir la actividad diaria en dinero para poder entender cuál es su situación, debiéndose registrar en los libros de contabilidad.

- Orden de la información: es clave establecer un orden de la información que va llegando a la empresa. Si no se establece un orden coherente será imposible clasificar todos los movimientos contables. Es por eso, que existe la figura del libro diario donde cada día se apuntan las entradas de dinero, mercancías, de primeras materias, etc., para después ordenarlo todo en el libro mayor (General Ledger o GL por su nombre en inglés), para conocer a final de año cual ha sido el balance de la empresa.

Se trate de la operación que se trate, los sistemas contables las ordenan y le asignan un valor monetario. Existe, además, un resumen de toda la información para que sea sencillo comprenderla para las personas que posteriormente deberán trabajar con ella. El departamento de Contabilidad o Record To Report (por su nombre en inglés) del Centro de Servicios Compartidos de FT Científica en Costa Rica, es una réplica de los diferentes departamentos contables de las unidades de negocio de Norteamérica, migradas a Costa Rica en el año 2016. Dichos departamentos, dependiendo del tamaño organizacional poseen principalmente tres estructuras diferentes que a su vez se sub-dividen por tipo de unidad de negocio de FT Científica:

- 1- Estructura por entidad legal
- 2- Estructura por proceso contable:
- 3- Estructura de compañías Afiliadas o Intercompany por su nombre en inglés

Figura 1: Organigrama Departamento Contable FT Científica Costa Rica



Unidad Investigación Científica:

La estructura contable de la unidad de Investigación Científica está diseñada principalmente por procesos. Dentro de los principales procesos se encuentran el manejo del efectivo, activos fijos, contabilidad general, control planillas, Intercompany, y el proceso de sumisión de información financiera (Financial Reporting por su nombre en inglés) al sistema de consolidación de la Compañía.

Unidad Logística:

La estructura contable de la unidad de logística está diseñada principalmente por entidades legales. Esto significa que los procesos manejados dentro del grupo de contabilidad, se hacen de inicio a fin, es decir, no existe una separación a nivel de procesos como sería tener un departamento de Activos Fijos, Planillas, etc.

Unidad Manufactura

De igual forma que en la unidad de logística, la estructura contable de la unidad de manufactura, está diseñada principalmente por entidades legales. Adicionalmente, el grupo contable encargado de la Unidad de Manufactura en el Centro de Servicios Compartidos, es responsable de los procesos contables de la entidad legal utilizada para la consolidación de Estados Financieros (Corporate por su nombre en inglés) la cual se encuentre en el mismo sistema contable que la unidad de Manufactura el cual es Oracle R12.

4.2.3 Sistemas Contables

Un sistema contable contiene toda la información de la empresa tanto los datos propiamente contables como financieros. Gracias a ello, es posible entender la situación económica de una compañía de manera rápida y eficaz. Mediante este tipo de sistemas se prevé crear unas normas o pautas para controlar todas las operaciones de la empresa, y a su vez clasificar todas

aquellas operaciones contables y financieras del día a día. Por lo tanto, se utiliza para llevar las cuentas de una organización.

Mediante la contabilidad, las empresas poseen una herramienta que les permite tener un registro y control exhaustivo de las operaciones que realizan diariamente. La principal característica de la contabilidad, reside en que permite trasladar esos movimientos diarios en dinero, de manera que tan solo mirando las notas contables podemos conocer cómo entra y sale el dinero de la organización, y por dónde estamos teniendo pérdidas. A su vez, un sistema de información contable está formado por aquellos métodos y procedimientos que van a seguirse para llevar el control de dichas actividades, para que posteriormente se pueda usar la información financiera generada para la toma de decisiones.

Dentro de los sistemas contables encontramos dos grandes grupos de información:

Contabilidad financiera externa: se trata de la información que estará disponible tanto de los usuarios internos de la empresa, como de usuarios externos a la misma. Estos usuarios son desde accionistas, hasta proveedores que están interesados en la solvencia de a quién van a vender.

Contabilidad de costos: es la relación entre los costes y los beneficios que tiene la empresa mediante las diferentes operaciones que realiza. Incluye el volumen de producción y de la eficiencia en generar beneficios mediante el uso de los distintos recursos. La principal diferencia con respecto a la contabilidad financiera externa, reside en que con la contabilidad de costos se pretende que la información de la situación económica de la empresa sea

utilizada por los diversos departamentos y así maximizar beneficios y reducir costes.

Características principales del sistema contable

Los sistemas de contabilidad deben tener una serie de características básicas para que estén bien formulados:

- **Comprensibles.** Los sistemas contables deben ser comprensibles no solo para contables expertos sino para cualquier persona de la empresa que necesite apoyarse en él para cualquier proyecto que quiera emprender.
- **Útiles.** Es fundamental que mediante los mismos conozcamos de forma rápida y eficaz la situación de la empresa.
- **Fiables.** Es fundamental que los datos con los que se elaboran los sistemas contables sean fiables y contengan información veraz, para que los responsables de la toma de decisiones de las empresas puedan confiar de manera razonable sin temor a estar trabajando con información falsa.

Ventajas y desventajas de los sistemas contables

Para las empresas, es muy importante ya que gestionan sus ingresos y gastos. Además de tener ordenada la actividad diaria de la empresa, controla cualquier tipo de anomalía que pueda producirse de manera eficaz e inmediata.

Al tener controladas las pérdidas y ganancias mediante los asientos contables, se gestionan mejor los recursos, se hacen inversiones más inteligentes y se coloca a la empresa en una buena posición en el mercado.

El inconveniente fundamental, si es que puede llamarse como tal, es la gran cantidad de orden, tiempo y rigurosidad que debe tener la empresa a la hora de crear el sistema para que la información contenida en el mismo sea fiable.

4.2.3.1 ORACLE EBS

Oracle E-Business Suite ofrece una plataforma software para empresas de diversos sectores, con planes personalizados de este sistema ERP (Enterprise Resource Planning por su nombre en inglés). Oracle EBS posee una serie de módulos que pueden ser integrados entre sí, logrando crear un sistema de gestión empresarial completo. A esto hay que unirle la capacidad de ejecutarlo sobre las propias bases de datos de Oracle EBS, que incluye tecnología “in-memory”. Con esta tecnología se puede conseguir mejorar las herramientas de BI (Business Intelligence) de la empresa que es el módulo de reporte de Oracle, logrando mayor eficiencia en los informes.

Figura 2: Imagen pantalla principal sistema Oracle EBS

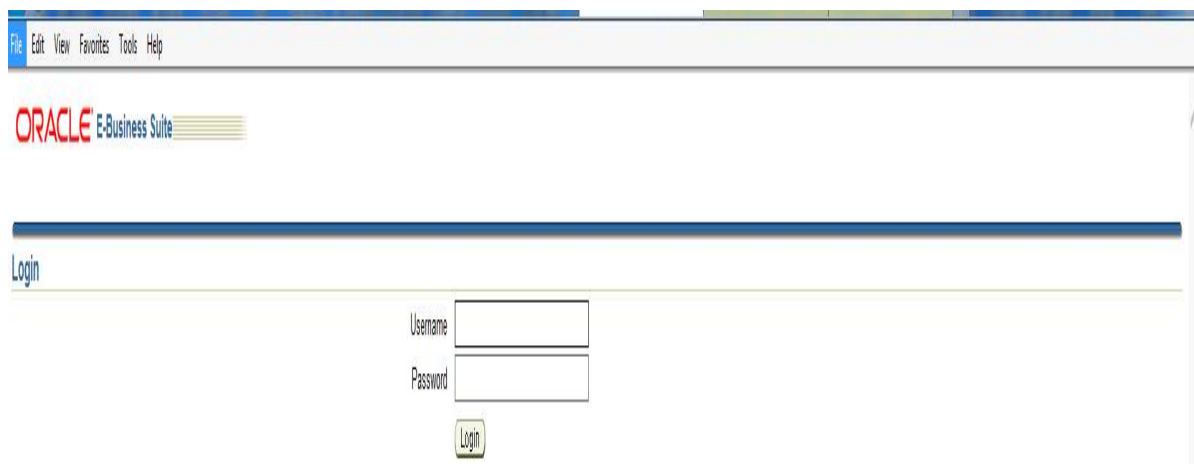
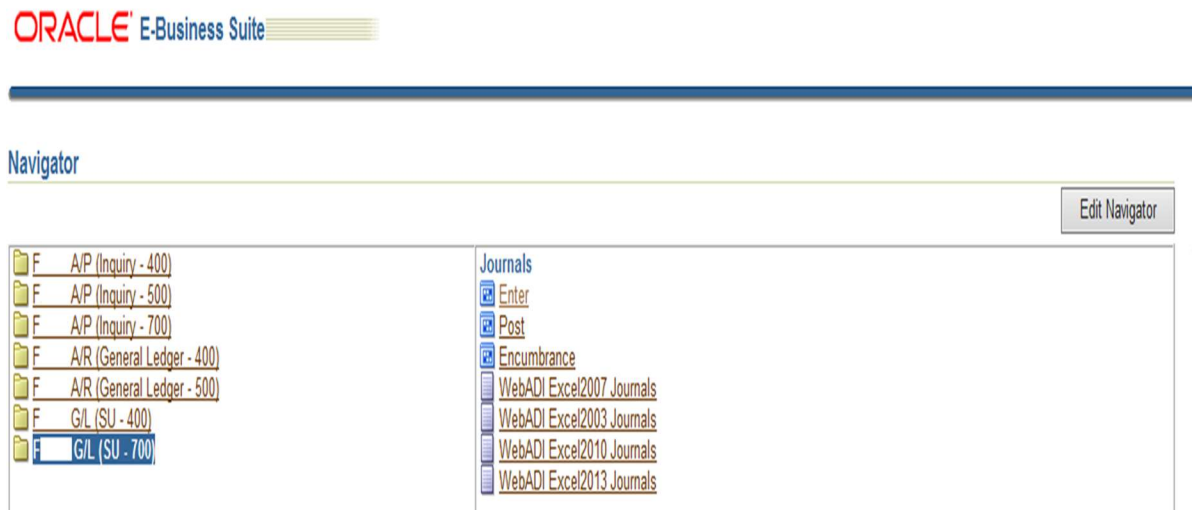


Figura 3: Imagen menú principal sistema Oracle EBS



El sistema contable Oracle EBS incluye los siguientes módulos y sus correspondientes funciones:

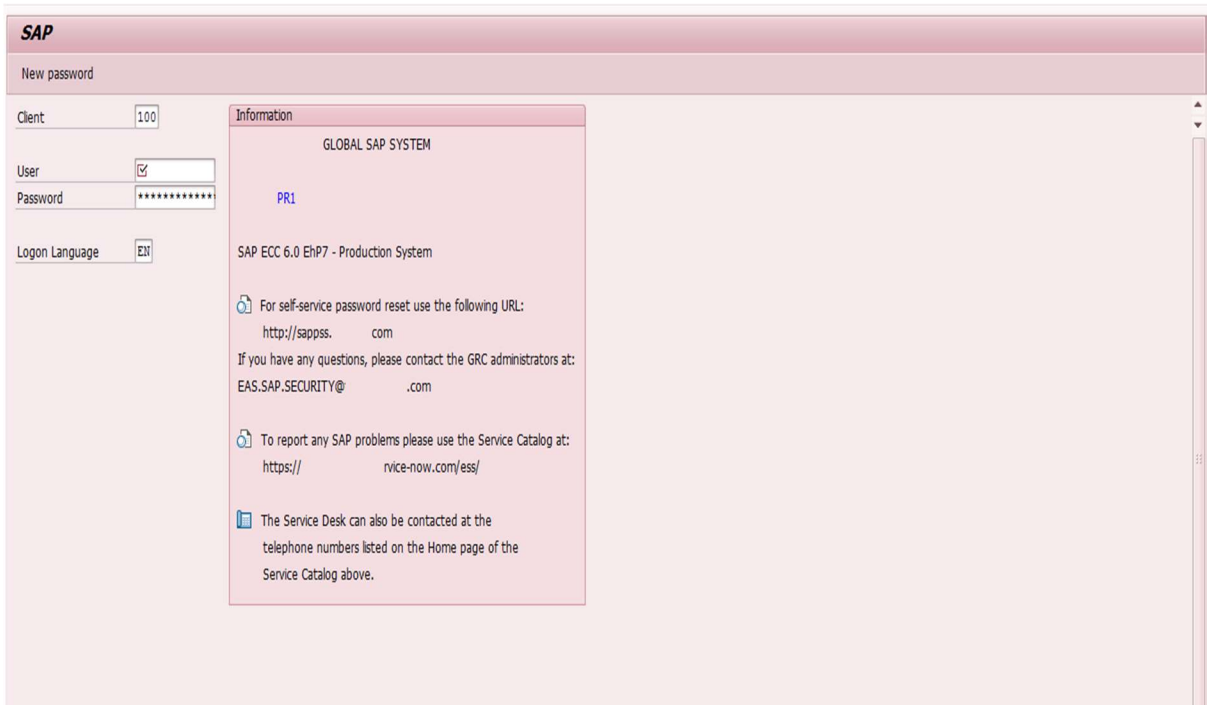
- WMS (Gestión de almacenes)
- CRM (Gestión de clientes)
- HRM (Gestión de recursos humanos)
- BI (Business Intelligence)
- Contabilidad
- Ventas y marketing
- Distribución y logística
- Compras

La unidad de logística de FT Científica así como la entidad de consolidación se encuentran en este ERP. Adicionalmente, posee una solución externa para el manejo y control de los activos fijos.

4.2.3.2 SAP

SAP es un sistema de contabilidad que debido a las enormes áreas que cubre, y la complejidad del sistema, es descrito como un “sistema ERP” que cubre sistemas de contabilidad de gran escala, los cuales incluyen todos los módulos funcionales que una instalación productiva o manufacturera requiere para su día a día. SAP ERP ha sido implementado en más de 50.000 organizaciones de gran escala a lo largo del mundo. Casi el 90% de las compañías listadas en el Fortune 500 usan SAP. Esto indica la enorme importancia e influencia de SAP en el terreno de los sistemas de gestión ERP.

Figura 4: Imagen pantalla principal sistema SAP



SAP consta de una serie de módulos funcionales que van desde Gestión de Recursos Humanos (SAP HCM) hasta Finanzas (SAP FI), que están integrados y ‘se hablan’ entre ellos. Esto quiere decir que, por ejemplo,

una partida destinada a Recursos Humanos será inmediatamente reflejada en la parte financiera. Está integración eficiente y sin costuras, que elimina recuentos innecesarios y alinea los procesos de negocio, es una de las razones clave por las que SAP es tan popular.

SAP requiere muy poca programación ‘a medida’ a la hora de implementarlo en el modelo de negocio de una compañía en particular. La gran mayoría de los procesos organizativos y de negocio de una empresa pueden ser reflejados en un sistema SAP sin necesidad de meterse en código de programación. El sistema SAP se adapta al modelo de empresa a través de lo que se llama parametrización. SAP tiene un lugar designado donde se guardan miles y miles de procesos empresariales tipo, pues bien, los consultores acceden a ese lugar, deciden qué procesos se adaptan mejor a la empresa en particular y configuran estos (sin necesidad de programar nada) hasta que el encaje es perfecto.

SAP es el sistema contable principal utilizado por la unidad de manufactura de FT Científica, Inc.

4.2.3.3 JD Edwards

JD Edwards es un ERP de primer nivel capaz de gestionar los procesos de cualquier empresa de forma global e integrada sin importar cuál sea la complejidad de su organización o de su negocio. Este potente ERP es fruto de la evolución de más de 30 años de la familia JD Edwards de soluciones para la empresa. Es un ERP de primera categoría (Tier 1), el más alto a nivel que se establece para soluciones ERP, lo que le otorga la capacidad de operar en situaciones de negocio complejas, como presencia en múltiples países con

diferentes idiomas, sistemas fiscales y monedas, trabajando todos contra una misma base de datos.

JD Edwards tiene una propuesta de valor absolutamente diferenciada del resto de competidores del mismo nivel, esta propuesta se basa en las siguientes premisas:

- Una potente funcionalidad de serie que reduce las necesidades desarrollos: Con más de 67 módulos, algunos de ellos con funcionalidad específicamente sectorial, JD Edwards es capaz de dar respuesta a las necesidades de cualquier empresa, evitando desarrollos adicionales.
- Multi-país, multi-compañía, multi-idioma y multi-moneda: Con JD Edwards los costes de despliegue de la organización se minimizan, JD Edwards dispone de decenas de localizaciones para países de todo el mundo que le permiten operar a nivel global, sin necesidad de nuevas instalaciones. Usted simplemente puede crear nuevas compañías y filiales y todas pueden trabajar contra una misma instancia de JD Edwards, trabajando contra una única base de datos. Además como JD Edwards es una solución 100% web, ni siquiera necesitará configurar los equipos de cada usuario, que podrán conectar con toda la seguridad desde su navegador web.
- Tecnología de última generación, multi-plataforma, 100% web, apps móviles: Si en algún aspecto JD Edwards destaca sobradamente sobre sus competidores es en el tecnológico. A pesar de pertenecer a Oracle, a diferencia de otros fabricantes, puede funcionar perfectamente contra base de datos de Microsoft o servidores Windows o incluso base de datos IBM.

Figura 5: Imagen pantalla principal sistema JE Edwards E1



JD Edwards ha sido pionero en el ERP 100% web, que facilita la movilidad y reduce los costes despliegue y mantenimiento, permitiendo acceder a toda la funcionalidad de la aplicación desde su navegador web.

La unidad científica de FT Científica utiliza el sistema JD Edwards para el manejo de su operación financiero-contable.

4.3 ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PROCESO DE CONCILIACIÓN DE CUENTAS CONTABLES

El proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General realizado en el Centro de Servicios Compartidos de FT Científica, Inc. en Costa Rica tiene como finalidad confirmar la confiabilidad de los registros contables al revisar y validar periódicamente las cuentas del Balance. Los saldos de las cuentas que conforman el Balance General de la Compañía, deben estar adecuadamente respaldados por documentación relevante y explicativa. Esto con el fin primordial de cumplimiento con la regulación SOX 404, la cual requiere que la administración establezca y mantenga una estructura de control interno y procedimientos adecuados para la información financiera. Por lo tanto, las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General son un requisito para las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos.

Durante el proceso de transición de los procesos contables de las diferentes unidades de negocio de FT Científica, Inc. en Estados Unidos a FT Científica Costa Rica, bajo el modelo de centro de servicios compartidos o “Shared Services” por su nombre en inglés, el proceso de reconciliación de las cuentas contables del Balance General no se consideró específicamente como un proceso independiente de los demás procesos contables como lo son el manejo del efectivo, activos fijos, cuentas por pagar o cobrar, etc., sino más bien que se consideró como una función más dentro de estos procesos estándar. Lo anterior impactó negativamente el proceso de migración desde el inicio al no validar la calidad de las conciliaciones preparadas localmente en los diferentes departamentos contables de las unidades de negocio. Temas básicos como periodicidad, responsabilidades, políticas, controles, formatos, etc., no

fueron discutidos y validados durante el proceso de migración y los mismos varían significativamente de una locación a otra en general y también entre unidades de negocio. Una vez completo el proceso de migración de Estados Unidos y Canadá a Costa Rica, y durante el proceso de Auditoría efectuado en el Centro al cuarto trimestre de 2018, se identificó esta situación, donde procesos incorrectos y malas prácticas fueron debidamente identificados y señalados por la Auditora Interna durante su revisión.

Actualmente no existe una política para el proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General. Cada unidad de negocio concilia las cuentas basándose en criterios personales y nivel de conocimiento contable de los empleados que participan en dicho proceso a nivel de preparación, revisión y aprobación.

Dentro de las principales tareas y procedimientos que actualmente se ejecutan o cumplen se encuentran:

- Las conciliaciones de cuentas contables del mes a conciliar, deben completarse y aprobarse dentro del mes calendario siguiente. Por ejemplo, las conciliaciones de los saldos de las cuentas contables a Junio 2018, deben completarse a más tardar el 31 de Julio, 2018.
- Las conciliaciones deben completarse en formato Excel y pueden ser almacenadas en forma física o electrónica (formato PDF). No existe un repositorio único de información actualmente en el Centro de Servicios Compartidos.

- Las conciliaciones deben incluir además de la justificación de los balances finales, información mínima requerida para poder identificar apropiadamente la conciliación. Por ejemplo, debe indicar el nombre de la unidad de negocio, mes respectivo que se está conciliando, nombre y número de la cuenta, propósito y descripción detallada de la cuenta, detalle del flujo contable o actividad en la cuenta, etc.

Figura 6: Carátula conciliación cuenta contable

Month Ended:		December-17						
Period:		Period 12						
E1 Company:		100						
Account(s):		100.11931						
Description:		Prepaid Insurance						
	Beginning Balance		Recurring Entries (Schedule A)			Accruals (Schedule B)		Ending Balance
		Additions	Amortization	Net	Adjustments	Accruals	Reversals	
2016 Balance Forward								100,643.84
January-17	100,643.84	-	(4,349.96)	(4,349.96)	-	-	-	96,293.88
February-17	96,293.88	-	(4,349.96)	(4,349.96)	-	-	-	91,943.93
March-17	91,943.93	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	88,433.78
April-17	88,433.78	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	84,923.63
May-17	84,923.63	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	81,413.48
June-17	81,413.48	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	77,903.33
July-17	77,903.33	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	74,393.18
August-17	74,393.18	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	70,883.03
September-17	70,883.03	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	67,372.88
October-17	67,372.88	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	63,862.73
November-17	63,862.73	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	60,352.58
December-17	60,352.58	-	(3,510.15)	(3,510.15)	-	-	-	56,842.43
	YTD TOTAL	-	(43,801.41)	(43,801.41)	-	-	-	
						GL		56,842.42
						Variance		0.01

Figura 7: Información requerida conciliación cuenta contable

HFM Account Number	11931
Company Number	100
E1 Account Number	100.11931 Prepaid Insurance
Tier	1
Due Date	Day 5
Responsible	xxxxxx
Auto/Manual	Manual
Purpose/Description of Account	The purpose of this account is to capture prepaid insurance premiums meeting the corporation's capitalization policy as well as the balances of such amounts after amortization. Any amount not meeting a \$50k capitalization and/or 3-month benefit threshold will be expensed immediately.
Business Process Owners	xxxxxx
Activity in Account (DR/CR)	Debit activity is usually prepayments of insurance premiums covering an extended period (Sched A). Other debit activity are accruals of A/P invoices (Sched B). Credits are amortization of the insurance premium each month. Recurring entries are set up to book the monthly amortization. Other credits are reversals of previous accruals.
Normal Balance in Account	Debit
Reasons for Fluctuation in Balance	Payments for new or renewed insurance premiums
Thresholds for Variances/Fluctuations	N/A
Potential Risks	Invoices covering an extended period are directly expensed to the cost center; overstating expense for the period. Prepaid invoices are not amortized in the correct month or for the incorrect period. Invoices are directly expensed to the cost center at the same time a recurring entry is set up to amortize the expense.

	Item	Frequency	Person Responsible
Checklist	Verify that all expected recurring entries are posted	M	xxxxxx
	Check the GL for new JEs and request a copy of the invoice from originator. Request info from business process owner in order to set up amortization in E1; required info includes term and CC and Object account to hit. Set up recurring entry or if after the 15th, book a manual journal entry to book that month's expense.	M	xxxxxx
	Review ending balances for any credit balances. This may be due to a missing JE for a recurring expense. Contact business process owner.	M	xxxxxx
	Check if changes are needed for the above list. If so, update.	M	xxxxxx
Analytics	Check total amortization for each month and compare to previous periods. Check ending balance of each premium for reasonableness.		Data Source Supporting schedule Supporting schedule
Error History (log of results/issues)			
Frequency and Timing of Analysis	Monthly		
Notes on review:	Payments are made through wires initiated by the Treasury Dept. Amounts are booked by the accountant responsible for the cash accts.		
Recommendation			
Related Balance Sheet or Income Statement Accounts:	Various		

- Se debe adjuntar en el formato de Excel la imagen del balance de la cuenta contable de los diferentes sistemas utilizados por la Compañía.

Figura 8: Pantalla saldo cuenta contable en sistema Oracle EBS

Period End	Period Amounts	Cumulative Amounts
02/04/2016	4,349.96-	96,293.88
03/05/2016	4,349.96-	91,943.92
04/02/2016	3,510.15-	88,433.77
05/07/2016	3,510.15-	84,923.62
06/04/2016	3,510.15-	81,413.47
07/02/2016	3,510.15-	77,903.32
08/04/2016	3,510.15-	74,393.17
09/03/2016		74,393.17
10/01/2016		74,393.17
11/05/2016		74,393.17
12/03/2016		74,393.17
12/31/2016		74,393.17

Summary values:
 PIE Net Postings: 52,199.52-
 Balance Forward: 100,643.84

- Las conciliaciones deben ser firmadas por el responsable de conciliar la cuenta y por el Supervisor o Gerente responsable de la revisión y aprobación.
- Se deben adjuntar los reportes y/o auxiliares correspondientes que se utilicen para confirmar los balances del Libro Mayor (G/L). Ejemplo de esto serían, estados de cuenta bancarios, auxiliares de cuentas por pagar o por cobrar, listado de control de activos fijos, etc. Actualmente no existe un manual de procedimientos o guía por cuenta contable donde se

indiquen los requerimientos mínimos que debe incluir una conciliación por tipo de cuenta.

Figura 9: Auxiliar cuenta contable Cargos Diferidos

Company Name																	
Recurring Entries (Sched A)																	
Co. 100																	
Vendor	Policy #	Doc #	Inv #	Description	GL Date	Start Date	End Date	Term	Original \$	Mo Amort	GL Acct	JG #	Oct Bal	Nov Amort	Nov Bal	Dec Amort	Dec Bal
Allianz Global Corporate & Specialty AG	DEL00451130	2696503	8700000408286	Germany Clinical Trial	7/1/2013	5/1/2013	5/31/2018	61	119,492.89	1,958.90	10051252.63861	1772	37,219.10	1,958.90	35,260.20	1,958.90	33,301.30
Allianz Global Corporate & Specialty AG	Protocol EC-120888	2661855		China Clinical Trial	9/1/2013	4/1/2013	3/31/2018	60	58,679.50	977.99	10051252.63861	1781	16,625.86	977.99	15,647.87	977.99	14,669.88
Allianz Global Corporate & Specialty AG	ESL00058213B	2661855	8700000408161	Spain Clinical Trial	9/1/2013	4/1/2013	3/31/2018	60	18,045.50	300.76	10051252.63861	1782	5,112.89	300.76	4,812.13	300.76	4,511.38
Allianz Global Corporate & Specialty AG	FRL001229	2661855	8700000408160	France Clinical Trial	9/1/2013	5/1/2013	4/30/2018	60	16,350.00	272.50	10051252.63861	1783	4,905.00	272.50	4,632.50	272.50	4,360.00
													-	-	-	-	-
													63,862.85	3,910.15	60,392.70	3,910.15	56,842.55

4.4 RESULTADOS REVISIÓN DE LAS CONCILIACIONES DE CUENTAS CONTABLES DEL BALANCE GENERAL

Se discutió el proceso actual de conciliaciones de las cuentas contables del Balance General con varios funcionarios del departamento de Contabilidad (Record to Report) del Centro de Servicios Compartidos de Costa Rica. Se realizaron los recorridos para investigar, observar e inspeccionar la documentación de la fuente para concluir sobre la efectividad general en el diseño y la operación de este control específico. Los resultados a continuación resumen los hallazgos generales y observaciones basadas en los resultados de dichos recorridos, así como las discusiones con la administración.

4.4.1 Conciliación de cuentas de compensación de efectivo y tarjetas de crédito

4.4.1.1 Efectivo (Cash)

Se observa una excepción general relacionada con las siguientes conciliaciones en efectivo en todas las unidades de negocio de FT Científica, ya que hubo numerosos elementos de conciliación y antigüedad de

las partidas conciliatorias observadas en todos los grupos, lo que indica una falla fundamental en los requisitos y expectativas del control. Esto debe abordarse de inmediato y se deben completar las conciliaciones cada mes de ahora en adelante, con un enfoque en garantizar que los elementos o partidas conciliatorias no se trasladen de un período a otro sin ser debidamente solucionados.

- La cuenta 11111.049 tiene partidas envejecidas con más de 3 meses de antigüedad por \$577,000 en mayo y \$586,000 en junio.
- Los saldos de las conciliaciones para las cuentas de efectivo 1113552 y 1117000 no cuadran con el libro mayor (G/L). Además, para la cuenta 1113552, se encontraron partidas envejecidos en los soportes.
- En la cuenta # 10006, se encontró una cantidad significativa de partidas no conciliadas en esta cuenta. Muchos de estas se han identificado, pero no se ha alcanzado una resolución mientras que al menos \$1.2 millones permanecen sin identificar en la conciliación. Gran parte de esta actividad parece estar impulsada por problemas pendientes en la limpieza de las cuentas por pagar. Como se discutió con el equipo de contabilidad, los montos de conciliación del sistema de planillas (ADP) no se registraron en julio debido a que faltaba una copia de seguridad. Los montos de los desembolsos no fueron registrados por el equipo de Cuentas por Pagar.
- Además, en la cuenta En la cuenta 10006 hay \$18.3 millones de pagos por transferencia (ACH) registrados en los libros pero no por el banco. Esto parece estar relacionado con un error en el proceso de referencia

cruzada de pagos en el libro mayor (G/L) con los pagos correspondientes en el banco. Según el Centro de Servicios Compartido, también hay casos de pagos que se realizan pero que no se registran en el libro mayor (G/L).

- Cuenta 10007, hay un saldo negativo de \$984,000 que parece estar relacionado en gran medida con elementos de antigüedad no conciliados debido a problemas con el proceso de solicitud de efectivo. Estas parecen ser variaciones entre Oracle y el extracto bancario.
- Cuenta 1030.10300, el equipo de contabilidad del Centro de Servicios Compartidos de Costa Rica no tiene acceso al respectivo extracto bancario y, como tal, no pudo determinar el saldo final o el cambio en la actividad. Además, la reconciliación no fue preparada del todo.
- Para las cuentas 1040.10404 y 1000.10036, la conciliación no fue revisada por el Supervisor o Gerente.
- Cuenta 1000.10023, las diferencias significativas conocidas totalizaron \$72.3 millones. Las diferencias significativas adicionales entre el libro mayor (G/L) y el auxiliar totalizaron \$1.1 millones y están relacionadas con los pagos de reembolso que deberían haberse registrado en abril pero no se registraron hasta julio.
- Para las cuentas 1000.10037, 1040.10404 y 1000.10036, la conciliación no fue preparada o revisada adecuadamente.
- En la cuenta 1000.10006, la documentación de respaldo para los montos de planillas (ADP) que totalizan \$1.3 millones no se incluyeron en la

conciliación y aproximadamente \$231,000 se excluyeron indebidamente por el equipo Cuentas por Pagar.

- En la cuenta 1140.11401, el libro auxiliar no está de acuerdo con el libro mayor (G/L), la diferencia es aproximadamente \$500,000.

- La cuenta 10109100 tiene cheques pendientes por \$49,000 mayores a 3 meses. Debido al problema de conexión (Interface) entre Cash Pro (Sistema de pagos de Tesorería) y SAP, donde el sistema dejó de borrar automáticamente los cheques pagados, el saldo del libro mayor (GL) no se puede justificar con la lista de cheques pendientes de SAP. Esto ha sido arreglado por el departamento de Sistemas de Información, pero el Centro de Servicios Compartidos necesita borrar manualmente las partidas para garantizar que el saldo del libro mayor esté de acuerdo con la lista de cheques pendientes en SAP.

- La antigüedad de la actividad y las partidas de la cuenta 10100300 no están justificadas en la conciliación debido a entradas de diario manuales que fueron requeridas para poder ajustar manualmente la cuenta debido a problemas de conexión (Interface).

- La conciliación de la cuenta 10101510 de mayo no se realizó porque el saldo era cero, pero el efectivo se debe conciliar mensualmente. La reconciliación de junio se completó y revisó debidamente.

- La conciliación de la cuenta 10400350 de Abril y Mayo no se realizó por no tener actividad.

- Se encontraron partidas antiguas mayores a 3 meses por \$493K en la conciliación de la cuenta 10109400 de Mayo.

- Cuenta 10100300, \$ 1.2M de saldo neto a partir de marzo y anterior para nómina y entradas de A / P en mayo que se remediaron en Junio.
- En la cuenta 10101100 (moneda extranjera), aunque el tipo de cambio vario, el saldo de la misma no cambió de febrero a junio, ya que no se actualizaron los tipos de cambio para reflejar los saldos revaluados.
- Las partidas conciliatorias con antigüedad mayor a 3 meses en la cuenta 10109400, totalizan aproximadamente \$622,000. Para junio de 2018 se encontraron reversiones en el estado de cuenta bancario de pagos por transferencia bancaria aplicados por error previamente por un total de \$678,000, debido a la utilización de un estado bancario incorrecto o incompleto.
- En la cuenta 10101400, el saldo del Libro Mayor (G/L) en la conciliación de Junio sigue siendo el mismo que el saldo en Mayo y la conciliación no se preparó ni se revisó adecuadamente.

4.4.1.2 Cuenta de compensación de tarjeta de crédito (Credit Card Clearing)

Las facturas de los clientes de la Unidad de Investigación Científica se transfieren de la cuentas por cobrar (A/R) a la cuenta de compensación de tarjeta de crédito para transacciones con tarjeta de crédito. Los pagos con tarjeta de crédito pueden demorarse varios días y la expectativa al final del mes es que esta cuenta solo debe contener los últimos 4 o 5 días de actividad. Sin embargo, los últimos 4 o 5 días de actividad totalizaron aproximadamente \$6.2 millones en comparación con el saldo de cuenta del libro mayor (G/L) de \$8.9 millones. Dicha diferencia de \$2.7 millones no había sido

investigada o explicada adecuadamente por los responsables en el Centro de Servicios Compartidos. Además, se notó una actividad que se remonta a junio del año 2017 con diferencias que no se han resuelto aún.

4.4.2 Cargos Diferidos (Prepaid Expenses)

Para la Unidad de Logística de FT Científica, se notaron varios problemas relacionados con la conciliación de la cuenta de Cargos Diferidos con un saldo de \$ 46 millones en el segundo trimestre de 2018. No parece que el Centro de Servicios Compartido haya reservado una entrada de diario de \$ 1.7 millones relacionada con la actividad de seguros de mayo 2018 que proporcionó el departamento de Facilidades para el cierre del segundo trimestre de 2018, lo que resultó en una sobrevaloración del activo relacionado. Además, el Centro de Servicios Compartido no pudo proveer el soporte correspondiente para dos partidas: un depósito de patente (\$10 millones) y un gasto importante sobre un proyecto (\$3 millones).

En la Unidad de Investigación Científica se anotaron las siguientes preocupaciones relacionadas con la cuenta de Cargos Diferidos:

- (1) Parece que la amortización de ciertos artículos pre-pagados no se calculó correctamente para el cierre del segundo trimestre del 2018. El pago de ciertas licencias se realizó en marzo; sin embargo, el acuerdo se inició en enero y debería haberse registrado una entrada de amortización de actualización para capturar adecuadamente enero y febrero por un monto de \$344,000;
- (2) El saldo de la incluía un monto de acumulación de aproximadamente \$1.6 millones para los cuales el Centro de Servicios Compartidos no proporciono explicación ni apoyo para el cálculo; y

(3) Entradas de diario registradas tarde (con un impacto de \$508,000) realizadas por el equipo de Carlsbad, California, para la cuenta de Cargos Diferidos de un contrato por servicio con un saldo de \$53 millones al primer trimestre de 2018, resultó en que la conciliación no concilio (dichas entradas no fueron explicadas o documentados durante el proceso de conciliación de la cuenta contable). Además, no se proporcionó documentación o soporte detallado para 2 contratos de servicio seleccionados para las pruebas.

4.4.3 Activos a Largo Plazo (Long Term Assets)

La conciliación para la cuenta de Activos a Largo Plazo de la Unidad de Investigación Científica con un saldo de \$7.4 millones en el segundo trimestre de 2018, parece haberse perdido en la transición de California a Costa Rica; por lo tanto no se completó ninguna reconciliación.

4.4.4 Bonos por Pagar (Accrued Bonus)

El Centro de Servicios Compartido no pudo brindar soporte detallado para una obligación de Bono Acumulado (\$5 millones al segundo trimestre de 2018) de manera oportuna. Además, una vez que se proporcionó, no se pudo vincular la información al libro mayor (G/L).

4.4.5 Cuentas por cobrar (Accounts Receivable)

Partidas conciliatorias por un monto neto de aproximadamente \$1.5 millones entre el libro auxiliar y el libro mayor general (cuyo saldo final al segundo trimestre de 2018 fue de \$592 millones), no fueron debidamente soportadas en la conciliación de las Cuentas por Cobrar para la Unidad de Manufactura. Dichas partidas conciliatorias, no fueron explicadas o

respaldadas completamente por el personal responsable de dicha conciliación en el Centro de Servicios Compartido; es decir, no todas las partidas conciliatorias de la conciliación fueron respaldadas.

4.4.6 Cuentas por Pagar (Accounts Payable)

Una revisión de varias cuentas por pagar de las diferentes unidades de negocio de FT Científica, Inc. identificó las siguientes inquietudes u observaciones relacionadas principalmente con artículos envejecidos que se llevan en el detalle de la cuenta relacionada pero que no se indicó dentro de las respectivas conciliaciones de cuentas contables. El departamento de Cuentas por Pagar del Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, debe garantizar que lo siguiente sea parte de sus revisiones estándar y que existan planes para resolver los elementos en plazos razonables.

4.4.6.1 Cuenta Control GRIR (Good Received/Invoice Received)

En la Unidad de Investigación Científica, el saldo de la cuenta GRIR de \$9 millones al segundo trimestre de 2018 incluye artículos de terceros de \$1.6 millones que tienen una antigüedad mayor a 180 días.

Asimismo, en la Unidad de Manufactura la cuenta Control GRIR con un saldo de \$14 millones a mayo 2018 incluye \$2.8 millones de saldos de débito con una antigüedad de más de 180 días.

4.4.6.2 Cuenta por Pagar (AP Trade)

El saldo de las cuentas por pagar a terceros de la Unidad de Investigación Científica por \$28 millones al segundo trimestre de 2018, incluye \$505,000 de partidas con una antigüedad mayor a 180 días.

4.4.6.3 Cuenta por Pagar (AP Trade)

El saldo de las cuentas por pagar a terceros de la Unidad de Manufactura por \$12.4 millones a mayo 2018, incluye \$1 millón en partidas con una antigüedad mayor a 180 días.

4.4.6.4 Otras Cuentas por Pagar (AP Others)

El saldo de la cuenta de \$1.7 millones a mayo 2018 para la Unidad de Logística incluye \$1.4 millones en artículos con una antigüedad mayor a 180 días.

4.4.6.5 Depósitos en Garantía (AP Down Payment)

En la Unidad de Logística, el saldo total de la cuenta de \$5.7 millones a Mayo 2018, incluye \$3.7 millones de partidas con una antigüedad mayor a 180 días.

4.4.6.6 Provisión de Facturas (Accrued Invoices)

El saldo de \$5.7 millones en la cuenta de provisión de facturas para la Unidad de Investigación Científica al segundo trimestre de 2018, se sobrestimó en \$239,000 debido a un informe incorrecto utilizado para la provisión de todas las facturas pendientes de procesar en la herramienta

automática utilizada en el Centro de Servicios Compartidos para el procesamiento y control de facturas (APx). El error no fue corregido hasta agosto de 2018.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 Estandarización en el proceso de conciliación

- 1) El proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General en el Centro de Servicios Compartidos de FT Científica, Inc., se realiza de manera descentralizada a nivel de unidad de negocios y no es estándar en su metodología. Cada departamento de Contabilidad en el Centro de Servicios Compartidos prepara las conciliaciones siguiendo prácticas comunes específicas a cada unidad de negocio, que con el tiempo se han convertido en el estándar a seguir. Además, no se detalla o indica claramente si las conciliaciones se encuentran o no en cumplimiento con los requerimientos mínimos legales de los Estados Unidos de América aplicables a dicho proceso (Cumplimiento con la ley Sarbanes-Oxley), lo que causa que la administración no cuente con suficiente información para determinar si existe o no una necesidad de mejora en los procesos contables que impactan directamente las cuentas contables que conforman el Balance General de la Compañía.

- 2) Actualmente, y como una práctica común heredada durante el proceso de migración a Costa Rica, en la Unidad de Investigación Científica asignan personal de mismo nivel de perfil de primer ingreso organizacional (staff) a la preparación, revisión y aprobación de las conciliaciones, lo cual indica que no existe una adecuada segregación de funciones estándar en el Centro de Servicios Compartidos, ya que, por control interno, la revisión y aprobación del proceso debe ser responsabilidad exclusiva de personal a nivel de jefatura (Supervisión y Gerencia).

- 3) La documentación soporte utilizada para las conciliaciones de una misma cuenta contable varían significativamente de una unidad de negocio a otra, lo que aumenta significativamente el riesgo de que las conciliaciones presenten errores materiales o errores en los procesos contables y que estos no sean fáciles de detectar o identificar por la auditoría interna/externa u otros mecanismos de revisión.
- 4) El perfil profesional de las personas asignadas al proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General en los departamentos de Cuentas por Pagar (Procure to Pay) y Cuentas por Cobrar (Order to Cash), varían significativamente con respecto al perfil del personal de los empleados de los departamentos contables en el Centro de Servicios Compartidos. Lo anterior aumenta exponencialmente la probabilidad de errores en el proceso de conciliación de las cuentas contables, al tener personal no capacitado o con la experiencia y conocimientos contables mínimos requeridos para desarrollar este control, el cual es clave para que la administración pueda certificar la validez y confiabilidad de la información financiera y resultados de la Compañía.

5.1.2 Requerimientos mínimos en el proceso de conciliación

- 1) No se cuenta, de manera consistente, con parámetros mínimos definidos (Checklist) para la correcta preparación de las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General, las conciliaciones se preparan con base a la experiencia y conocimiento interno del personal de cada grupo contable dentro del Centro de Servicios Compartidos; sin embargo, como herramienta de control interno requerida para la toma de decisiones, es indispensable que las conciliaciones incluyan la información mínima

requerida, para la correcta interpretación de dicho control por parte de la administración.

- 2) Las conciliaciones actualmente no cuentan información indispensable como lo es el incluir el nombre completo de las cuentas, su naturaleza y descripción, así como el propósito o utilización de las mismas (Información de débitos o créditos que generalmente impactan la cuenta contable). Lo anterior constituye una limitante clara para la fácil interpretación o entendimiento de las diferentes cuentas contables que son conciliadas en el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica (En promedio se concilian siete mil cuentas contables sobre una base mensual), y para el proceso de toma de decisiones en general.
- 3) Actualmente, no se cuenta con un procedimiento estándar para la asignación de responsabilidades sobre las cuentas contables del Balance General que son creadas o abiertas cada mes. Lo anterior limita la capacidad de la administración para asegurar que todas las cuentas contables del Balance General se están reconciliando apropiada y oportunamente sobre una base mensual.
- 4) Actualmente, el personal encargado de preparar las conciliaciones de las cuentas contables, no es entrenado en este proceso, ya que no existen parámetros o guías mínimas de cumplimiento estándar, lo que indica que las cuentas son conciliadas con base en conceptos, prácticas aprendidas y experiencia adquirida por las personas responsables del proceso, limitando así la calidad y, la correcta aplicación de este control, el cual es clave para el proceso de toma de decisiones de la administración.

5.1.3 Revisión y aprobación de conciliaciones

- 1) Actualmente, no existe un proceso de revisión y aprobación estándar entre las diferentes unidades de negocio de FT Científica, para las conciliaciones de cuentas contables que se preparan en el Centro de Servicios Compartidos. Debido a la falta de parámetros pre-establecidos para el proceso de revisión y aprobación de las conciliaciones, criterios clave como lo son incluir información relacionada a la antigüedad de las partidas conciliatorias, así como una clara definición de posibles riesgos (egresos) u oportunidades (ingresos) que podrían generarse sobre estas partidas conciliatorias y saldos de las cuentas contables, la no inclusión de planes de acción requeridos para su solución, no se están incluyendo en las conciliaciones ni son requeridas por el personal a cargo del proceso de revisión y aprobación de las mismas, lo cual implica una falta grave de control al no presentarse información clave para el proceso de toma de decisiones de la administración, lo cual puede generar un impacto negativo en los usuarios finales de la información financiera generada en el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica.

- 2) No se cuenta con una herramienta que le permita a la administración o la auditoría, asegurarse de que todas las conciliaciones de las cuentas contables del Balance General se están preparando sobre una base mensual, y que estas se revisen y aprueben oportunamente, lo que causa que la administración/auditoría no cuente con información confiable para evaluar y medir el uso adecuado y validez del control para la población total de cuentas contables bajo la responsabilidad del Centro de Servicios Compartidos, así como del cumplimiento legal aplicable al proceso.

5.1.4 Políticas y procedimientos

- 1) Actualmente no existe una política aplicable al proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General en la compañía FT Científica, Inc., en donde se indique el propósito de los controles SOX aplicables, así como de los requerimientos mínimos legales como lo es la asignación de responsabilidades, definición de roles, periodicidad requerida, límites y alcance, o de las posibles excepciones aplicables al proceso o control. Se considera que la falta de una política sobre el proceso de conciliación, representa un riesgo muy alto y no es adecuado para realizar una correcta evaluación sobre la preparación de información financiera confiable y oportuna, ya que se basa en criterios aprendidos y procedimientos subjetivos.

- 2) De igual manera, no se cuenta con información o procedimientos adicionales sobre la preparación razonable y presentación de las conciliaciones, cuyo propósito debe ser proporcionar al personal involucrado en el proceso de conciliación de cuentas contables, información sobre cómo completar una conciliación en cumplimiento con las mejores prácticas contables y alineadas con las expectativas de la administración y auditoría. Es imperativo que existan guías o procedimientos adicionales a la política y que estas sean consideradas como una fuente definitiva para un enfoque coherente en la preparación y revisión de las conciliaciones de balance en toda la organización. Por lo tanto, actualmente, no existen controles cruzados implementados por el Departamento de Auditoría Interna en conjunto con el Departamento de Contabilidad, con el fin de comprobar la veracidad de las conciliaciones, asimismo, el nivel de detalle obtenido no permite

comprobar la validez o exactitud de los saldos de las cuentas contables, información que es de vital importancia para el control de los recursos, la valoración de la información y la toma de decisiones con el fin de mejorar la utilización de recursos.

5.1.5 Almacenamiento de la información

- 1) Actualmente, la metodología empleada para almacenar las conciliaciones de las cuentas contables, se realiza independientemente entre las diferentes unidades y subunidades de negocio de la compañía y varía significativamente presentando un riesgo alto de pérdida de información financiera clave para la toma de decisiones, lo cual también, podría limitar exponencialmente, la capacidad de la auditoría y de la administración responsable por las diferentes unidades y subunidades de negocio, de asegurar y probar el debido cumplimiento con la normativa legal aplicable al proceso. Por lo tanto, se considera que esta metodología de almacenamiento de información, no es adecuada para el control y resguardo de información financiera.

- 2) Asimismo, se carece de controles adicionales por parte del departamento de Sistemas que aseguren el debido almacenamiento y seguridad de las conciliaciones de cuentas contables para la compañía en general, lo cual representa un riesgo significativo para la seguridad y confidencialidad de la información financiera de FT Científica, Inc.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Estandarización en el proceso de conciliación

- 1) Debido al gran volumen de conciliaciones de cuentas contables responsabilidad del Centro de Servicios Compartido y de la Compañía en general, se recomienda la implementación de una herramienta única automatizada o repositorio de información, la cual puede ser diseñada internamente por el departamento de Sistemas de Información (IT por sus siglas en inglés), o bien, la adquisición de un sistema contable previamente diseñado para el debido manejo y control de las conciliaciones, que cumpla con los requerimientos legales aplicables según la Ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos, ya que esto proveería a FT Científica, Inc., de una solución única que permita a los departamentos contables funcionar centralizadamente como un ente generador de información financiera indispensable para el control y toma de decisiones por parte de la administración. La opción idónea es implementar SAP como único sistema contable con capacidad para manejar el proceso de conciliación de cuentas contables. Debido al alto costo de implementación y estandarización de procesos en un único sistema contable, se deben evaluar otras opciones. Dentro de las diversas opciones en el mercado, se encuentra BlackLine, una herramienta web-based de conciliaciones y repositorio de información. (Ver Apéndice 1).

Sistema BlackLine

El Administrador de la Integridad de la Consolidación de BlackLine automatiza el proceso de conciliaciones de sistema a sistema que las

compañías realizan cada mes. El proceso anterior basado mayormente en la comparación de múltiples libros contables en Excel y luego cargado a un sistema de consolidación se sustituye por un flujo de trabajo eficiente y automático.

Certificación del Sistema

BlackLine puede conciliar automáticamente cuentas donde los balances cuadran, lo que significa que la administración sólo se tiene que preocupar sobre una fracción de las conciliaciones de su consolidación mensual y con ello reducir dramáticamente el tiempo utilizado en el proceso manual utilizado anteriormente:

- Auto-conciliación cuando las cuentas están balanceadas.
- El proceso simple de agrupar cuentas, facilita la consolidación de conciliaciones.
- Tableros de mando y reportes en tiempo real.
- Proceso de aprobación con flujo de trabajo electrónico.
- La ruta total de auditoría guarda todos los eventos de certificación.
- Adjunta y almacena los documentos de soporte.
- De-certificación automática si el balance cambia con notificación por Email.

Consolidación de Cuentas

Con la habilidad de agrupar cuentas, se puede fácilmente hacer un mapeo de las cuentas del libro mayor al sistema de consolidación y conciliar a cualquier nivel.

Seguimiento de Ajustes Pendientes

Con cuadros de mando y reportes en tiempo real además de controles integrales, BlackLine permite el monitoreo de todos los encabezados de

los asientos para asegurarse que no se va a perder un asiento de ajuste tardío.

- 2) Es necesaria la asignación de personal a nivel de jefatura para la revisión y aprobación de las conciliaciones de cuentas contables dentro de la Unidad de Investigación Científica. Además, debe ser realizada siempre por un nivel jerárquico mayor al del funcionario que prepara la conciliación de la cuenta. Esto, con el fin de minimizar inconsistencias en el proceso de revisión y aprobación que puedan derivarse directamente de la falta de experiencia, conocimiento o habilidades requeridas, y así lograr una adecuada segregación de funciones, se recomienda que esta labor sea realizada directamente por personal del Departamento de Contabilidad General (Record to Report).

- 3) Se recomienda la creación de un equipo único dentro de la Organización de Contabilidad General que se encargue de la preparación de todas las conciliaciones de cuentas contables en el Centro de Servicios Compartidos (BSR Team), con una adecuada distribución de las conciliaciones por tipo de cuenta contable independientemente de la unidad de negocio a la que pertenezcan, lo cual facilita el desarrollo de los empleados responsables del proceso a nivel de experiencia requerido, y la estandarización de la documentación soporte utilizada por tipo de cuenta.

Equipo de Conciliación (BSR Team)

El equipo de conciliaciones sería responsable de establecer el marco de operación requerido para la adecuada justificación y validación de las Cuentas de Balance General de la Compañía y de los controles

relacionados. Esto a través de la administración de la herramienta automatizada y de las políticas y procedimientos establecidos en función del proceso. (Ver Apéndice 2)

Principales objetivos

- Mejorar la transparencia del proceso de conciliaciones contables.
- Asegurar controles de calidad.
- Centralizar el manejo y preparación de todas las conciliaciones.

Principales beneficios para FT Científica

- Visualización del cumplimiento del proceso a tiempo.
- Precisión en el proceso y debida asignación de responsabilidades.
- Mitigar el riesgo en la toma de decisiones.
- Alineación con las políticas internas y controles de SOX.
- Proceso de Reconciliación Estándar.

Prioridades principales

- Debida limpieza de las conciliaciones con problemas reportadas por la Auditoría Interna. (Efectivo, Cuentas por Pagar y Cobrar)
- Mejorar el cumplimiento de fechas límite establecidas por la Administración.
- Mejorar la calidad de las conciliaciones y proceso en general a través de identificación y entrenamiento en mejores prácticas, correcta utilización de los formularios de conciliación por tipo de cuenta, uso de documentación soporte válido y completo, y a través del debido uso de referencias cruzadas en las conciliaciones.

5.2.2 Requerimientos mínimos en el proceso de conciliación

- 1) Se recomienda la creación y utilización de un listado de requerimientos mínimos necesarios para la una preparación razonable de las conciliaciones de cuentas contables del Balance General. Dicho listado debe ser utilizado por la persona que prepara la conciliación y debe incluirse en la misma debidamente firmada, indicando la fecha en que se completó su validación. (Ver Apéndices 3 y 4)

- 2) Se recomienda la utilización de un formato estándar para la carátula (cover sheet por su nombre en inglés) de las conciliaciones que incluya información estándar relevante que vaya de la mano con la naturaleza y uso de cada cuenta contable (debe indicar cuál es la finalidad de la cuenta y como se registran en ella las transacciones financiero/contables de la Compañía), de esta manera la administración cuente con una herramienta que le permite dar seguimiento a las cuentas que presenten inconsistencias o que no se encuentren en cumplimiento con los requerimientos legales aplicables, y le permitan tomar decisiones a futuro sobre el impacto a nivel de procesos u organizacional.

- 3) Se recomienda que la correcta y oportuna asignación de cuentas contables, se centralice en el Departamento de Contabilidad General para asegurar su debido control y procesamiento oportuno garantizando que la totalidad de cuentas contables bajo responsabilidad del Centro de Servicios Compartidos, se concilien mensualmente como es requerido por la Auditoría Interna y la Administración de FT Científica, Inc.

- 4) Se recomienda, una vez creada la lista de requerimientos mínimos, las carátulas estándar por tipo de cuenta (ver apartado 5.2.2 puntos 1 y 2), y la implementación de una herramienta automatizada o repositorio de información (ver apartado 5.2.1 punto 1); la implementación de entrenamientos de carácter obligatorio al personal responsable del proceso de conciliación de las cuentas contables del Balance General, con el fin de poder asegurar a la Auditoría Interna o Externa, y a la Administración, que los requerimientos mínimos de control están siendo acatados y puestos en práctica oportuna y adecuadamente por el personal responsable de la preparación, revisión y aprobación de las conciliaciones contables.

5.2.3 Revisión y aprobación de conciliaciones

- 1) La metodología de revisión y aprobación de las conciliaciones de las cuentas contables debe ser estándar entre los diferentes departamentos de contabilidad independientemente de la unidad de negocio a la que pertenezcan. Se recomienda incluir criterios clave para la toma de decisiones por parte de la Administración y Auditoría como lo son, la antigüedad de las partidas conciliatorias, inclusión de posibles riesgos (egresos) u oportunidades (ingresos), así como los planes de acción requeridos para resolver cualquier diferencia o error identificados mediante la correcta aplicación del control.
- 2) Con la implementación de una herramienta automatizada o repositorio único de información (ver apartado 5.2.1 punto 1), que provea visibilidad clara, completa y oportuna del proceso de conciliaciones de cuentas contables a la Administración y Auditoría, se solventará

satisfactoriamente la actual oportunidad de mejora identificada en el apartado 5.1.3 punto 2.

5.2.4 Políticas y procedimientos

- 1) Se recomienda la adopción y aplicación de una política específica al proceso de conciliación de cuentas contables (BSR Policy por su nombre en inglés) para asegurar la correcta evaluación del estado de las cuentas contables que conforman el Balance General de la Compañía, y así evitar que dicho control clave se base en criterios personales y procedimientos subjetivos. (Ver apéndice 5)

- 2) Junto con la política específica al proceso de conciliaciones contables, se recomienda adoptar e implementar procedimientos adicionales detallados indicando los pasos para una preparación y presentación razonable de las conciliaciones, los cuales serán considerados como una fuente definitiva para un enfoque coherente en la preparación y revisión de las conciliaciones contables en toda la organización. (Ver apéndices 6 y 7)

5.2.5 Almacenamiento de la información

- 1) Con la implementación de una herramienta automatizada que funcione a la vez como un repositorio único de información (ver apartado 5.2.1 punto 1), se solventará satisfactoriamente la actual oportunidad de mejora identificada en el apartado 5.1.5 punto 1.

2) Se recomienda trabajar conjuntamente con el Departamento de Sistemas en todo el proceso de desarrollo e implementación de la herramienta automatizada requerida en el punto 1, para asegurar que el debido almacenamiento y seguridad de las conciliaciones contables estén alineados con los requerimientos mínimos de seguridad y confidencialidad de la información financiera de la Compañía a nivel tecnológico.

REFERENCIAS

- Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley. AUDITORÍA un enfoque integral. 11ra. Edición. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2007.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración Una Perspectiva Global. Décima Edición. México D.F., McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1994.
- Donniel S. Schulman, Martin J. Harmer, John R. Dunleavy, James S. Lusk. SHARED SERVICES: Adding Value to the Business Units. New York, USA. John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- Steven M. Bragg. FAST CLOSE: A Guide To Closing The Books Quickly. 2nd Edition. Hoboken, N.J. USA. John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Leopoldo Rodríguez Mora. Análisis de ESTADOS FINANCIEROS UN ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES. 1ra Edición. México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2012.

- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. 3ra. Edición. México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2003.

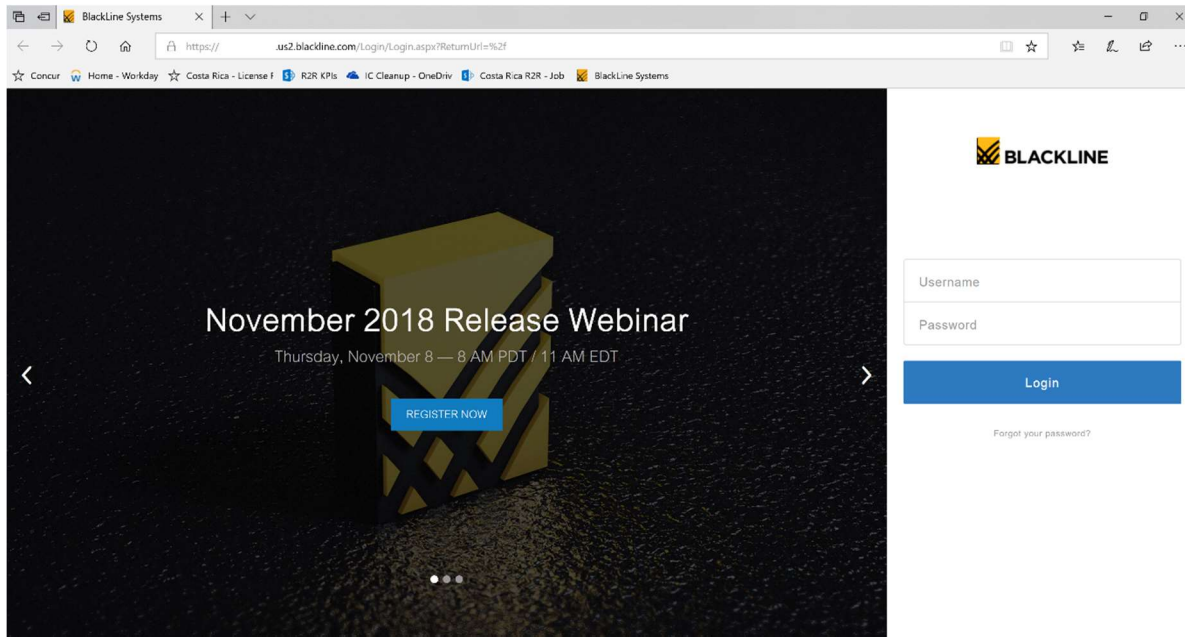
- Albert Guerrero Corrales, Vernon Mesen Figueroa, Sigifredo Garro Contreras, Rodolfo Piña Contreras, Gustavo Fuentes, Hellen Mora. ANTOLOGIA Conceptos Generales de Auditoría I. Universidad de Costa Rica, 2013.

- Presentación General de Zonas Francas. p.15, Promotora del Comercio, San José, Costa Rica. Recuperado de https://procomer.com/es/soy/zonas_francas_costa_rica

- Ley publica número 107-204, Congreso, Estados Unidos de América. Recuperado de <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763/text>.

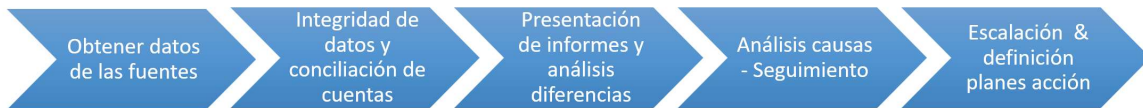
APÉNDICES

Apéndice 1: Pantalla principal sistema BlackLine.



Apéndice 2: Tabla responsabilidades equipo reconciliaciones.

Responsabilidades BSR Team



Procesos – Dentro del Ciclo	Procesos – Fuera del Ciclo
Cargar plantillas en el sistema para el proceso de reconciliación	Análisis y seguimiento de causas
Validar la integridad de los datos (Asignaciones y atributos clave)	Temas del mes actual - Seguimiento
Conciliación de cuentas	Problemas recurrentes - Seguimiento
Análisis de las conciliaciones	Escalación para definición de plan de acción requeridos
Ciclo de reporte diario y mensual	Implementación de planes de acción
	Control, seguimiento y reporte de planes de acción para evitar recurrencia
Soporte en el proceso de Auditoria	



Apéndice 3: Tabla Requerimientos mínimos para una conciliación.

Key Points of a Proper/Complete Reconciliation

- **Assessment of the validity, correctness, and appropriateness of the account balance**
 - Does the balance align with the natural balance of the account?
 - Can you clearly justify the balance?
 - Are there outstanding items needing research?
- **Documented by relevant calculations and clear/complete explanations**
 - Are supporting items adequately itemized and with a detailed explanation?
 - Can managers, new employees, and internal/external auditors easily understand a reconciliation?
- **Appropriate supporting documents**
 - Are the supporting documents relevant and can they justify the account balance?
 - “Best Practice” required documentation
- **In compliance with Reconciliation “Best Practices”**
 - Templates
 - Required documentation
 - Narratives/Procedures

Apéndice 4: Tabla mejoras prácticas para proceso de conciliación.

Best Practices

- Reconciliations “Best Practices” that identifies the correct template for certain accounts as well as the required documentation for select accounts.
- Templates – Blackline offers multiple templates (General, Bank, Subledger, Amortizable); Each account reconciliation must utilize the appropriate template
- Required Documentation – Each account reconciliation must be supported by the required documentation identified in the “Best Practices”
- Supporting Items – Adequately itemized and explained so that anyone can understand what makes up the balance of the account; and correctly identified as list, timing or required adjustment.
- Close Dates - Close dates must be used for all supporting items; if the close date is unknown, use the end of the quarter or year depending on the nature of the item

Apéndice 5: Propuesta Política de conciliación cuentas contables.

BSR Policy

Policy Summary

It is a key responsibility of the **North American Shared Service Center (NASSC)** Organization to monitor the balance sheet accounts and prepare the Balance Sheet Reconciliations that accurately and properly reflect the financial transactions of the Company. This policy will define the requirements for the Balance Sheet Reconciliation process, to ensure each Balance Sheet account is being reconciled accurately, completely and in a timely manner.

Who Should Read This Policy

All NASSC Accounting and Finance staff responsible for managing commercial operations and their related Balance Sheet and/or Profit & Loss statement impacts; the Corporate Organization staff responsible for consolidating and reporting financial data submitted from the different ERP systems.

Contact Information

NASSC Accounting Director: xxxxxxxxxx

Policy

Purpose

The purpose of this policy is to define the requirements for Balance Sheet Account Reconciliations that accurately reflect the financial transactions at the Company, and ensure that each Balance Sheet Account is reconciled accurately, completely, and in a timely manner.

Persons Affected

Company staff, Account Proof Owners, Reviewers, and all persons involved through the Balance Sheet Reconciliation process.

Exceptions

None.

Policy Statement

An account is considered reconciled when documentation provided supports the underlying Asset, Liability or Shareholders' Capital position for a given account as of the reconciliation date.

The account reconciliation compares the General Ledger account balance with supporting documentation, which may include a detail-level Sub-Ledger, a Bank Statement, an aging report, or a spreadsheet used as working file.

Both the General Ledger balance and the Sub-Ledger balance should be reconciled to an adjusted balance. The reconciliation will identify the sources of any differences between the General Ledger and the Sub-Ledger's balances and the reconciler's plan for eliminating the differences.

An analysis that recaps the General Ledger activity does not constitute reconciliation and is not appropriate documentation. (e.g., Roll Forwards or Line/Open Items Report)

Each account will be reconciled based on the frequency assigned by the NASSC Organization. (e.g., monthly or quarterly).

Each Balance Sheet Account will be assigned to an Account Proof Owner and it will be reconciled per its assigned frequency (e.g., monthly or quarterly) and due date, based on risk and materiality

factors related to the account activity and/or its balance. The Account Proof Owner has primary responsibility for accuracy, completeness, and timeliness of the reconciliation.

The reconciliation will conform to the standards prescribed by the BSR Desk Guide, including:

General information on the reconciliation, including the Account Name, Account Number, Brief Description as to how the account is used, Reconciliation Period, Account Proof Owner, Reviewer, Completion Date and Reviewed Date.

The General Ledger and Subsidiary Ledger balances at the end of the month, including the source of the supporting documentation/Sub-Ledger

Clear identification of each reconciling item. Risk and Opportunities identified (R&Os) must include an action plan that shows the resolution expected date, responsible individual, and supporting documentation as appropriate.

Additional information about identification, documentation, and resolution of reconciling items can be found within the BSR Desk Guide.

Each Balance Sheet account will also be assigned to a reviewer at the Senior Accountant, Team Lead, Supervisor or Manager Level. The reviewer will have the responsibility to review all aspects of the reconciliation and verify its accuracy, completeness, and timeliness. In addition, the reviewer will ensure that any reconciling items are addressed and resolved in an appropriate and timely manner.

Implementing Documents

NASSC Desk Guide

NASSC Success Criteria

Roles and Responsibilities

Account Reconciliation Proof Owner

Proofing responsibility is assigned to an accountant who is knowledgeable of the account and has the accounting skill to prepare the reconciliation. The Account Reconciliation Proof Owner is responsible for:

Prepare the account reconciliation per timing frequency assigned (e.g., monthly, quarterly or annually) in compliance with the TF BSR period (through **WD1** to **WD8**).

Ensuring the reconciliation accurately portrays the purpose of the account and corresponding transactions.

Completing assigned reconciliations within the BSR period as established within the BSR Success Criteria Document.

Attaching all supporting documentation for the reconciliation and each reconciling item, as appropriate, to the account reconciliation in an orderly and referenced manner.

Providing an explanation for reconciling items as defined in the BSR Desk Guide.

Resolving any reconciling items in an appropriate and timely manner.

Certify (submit) every account reconciliation package assigned through BlackLine system. All supporting documentation must be completed and uploaded in BlackLine as well.

Obtaining appropriate reviewer approval on each assigned reconciliation.

Having sufficient account knowledge to explain and defend the reconciliation to an auditor.

Account Reconciliation Reviewer

Each balance sheet account will also be assigned to a reviewer, which must be upper level than preparer, and should have the accounting knowledgeable required to perform this task; such as: Senior Accountant, Team Lead, Supervisor or Manager. The Account Reconciliation Reviewer is responsible for:

Ensuring that the reconciliation accurately portrays the purpose of the account and corresponding transactions.

Validating that the supporting documentation accurately supports the reconciliation and adequately explains reconciling items.

Validating the Aging assigned to the Ledger, Sub-Ledger and reconciling items within the Aging section in BlackLine.

Challenging the Account Proof Owner to clarify the reconciliation, as appropriate.

Signing off on the reconciliation to demonstrate that the reconciliation meets the requirements of the NASSC BSR policy. Through the final account certification in BlackLine system.

Having sufficient knowledge of the account to explain and defend the reconciliation to an auditor.

Recordkeeping Requirements

None

Acronyms

BSR – Balance Sheet Reconciliation

NASSC – North American Share Service Center Organization

R&O's – Risks and Opportunities (P&L impact)

Revision History

Date	Revision	By whom	Version	Section(s) affected	Change Type
mm/dd/yyyy		Accounting Director	Draft Review	All	Creation

Apéndice 8: Propuesta guía de escritorio para proceso de conciliación.

BSR Desk Guide

Balance Sheet Reconciliation Process

Balance Sheet Reconciliation is the process of ensuring that all accounts contained in the company's ledgers are correct and each transaction is booked and supported properly.

Policy Reference: **NASSC Balance Sheet Reconciliation Policy**.

NASSC BSR policy recognizes that the appropriate format for reconciliation is driven by type of account, activity, nature and materiality analysis required. BlackLine provides four standard templates in reconciliation preparation: Cash, Accrual, Prepaid and others (general).

Purpose

The purpose of this **BSR Desk Guide** is to provide to the Account Reconciliation Proof Owners and Reviewers with instruction as to how to complete a reconciliation in alignment with disciplined best practices and management expectations.

It is imperative that this **BSR Desk Guide** be considered as definitive source for a consistent approach to the preparation and review of balance sheet reconciliations throughout the organization.

Procedure Participants

Preparer: Account Proof Owner

Proofing responsibility to an individual responsible for preparing the reconciliation, with skills and account knowledge required to prepare the reconciliation.

Reviewer: Account Reviewer

Individual responsible for reviewing and approving each reconciliation package assigned, must be upper level than preparer, and should have the accounting knowledgeable required to perform this task; such as: Senior Accountant, Team Lead, Supervisor or Manager.

Source: Systems Used (ERP)

Each company division will use an accounting system, the current accounting systems will be the source of General Ledger account balance that is being reconciled. If a sub-system is being used, it must be considered one of the transaction posting sources and it will be included as part of the comparison process; such as Accounts Payable, Accounts Receivable, Fixed Assets, Payroll, Bank Statements, etc.

Main ERPs known: **Oracle Business Suite, E1** (JDEdwards Enterprise One) and **SAP**.

Inputs

The following items are considered sources to complete an account reconciliation:

GL posting Detail for period being reconciled.

Trial balance sample, reflecting the ending balance for period being reconciled.

All documentation and support that justify the account balance, such as: Bank Statements, AP/AR Ledgers, Payroll Reports, Fixed Assets Ledger, and any other sub-system, report or analysis spreadsheet that the General Ledger can be compared or reconciled to.

Journal entries or adjustments approved that are outside of the account typical transaction postings.

Reflect support of reconciling items resolved on prior month, or remain open for the current reconciliation.

Outputs

A completed account reconciliation in BlackLine must meet the following requirements:

Reconciliation period

Account name

Account number

Account balance

Accounting transaction flow

Reconciling items

Risk and Opportunities if any

Reconciling items aging

Brief description as to how the account is used

Account reconciliation proof owner

Reviewer and dates for each.

Comparison of the General Ledger against the Sub-Ledger balance and clear identification of all reconciling items and their aging.

Trial balance sample, reflecting the ending balance for period being reconciled.

All documentation and support that justify the account balance, such as: Bank Statements, AP/AR Ledgers, Payroll Reports, Fixed Assets Ledger, and any other sub-system, report or analysis spreadsheet that the General Ledger can be compared or reconciled to.

Reflect support of reconciling items resolved on prior month, or remain open for the current reconciliation.

If a reconciling item is other than normal, recurring or has been a reconciling item for greater than 90 days, then the reconciliation owner will document a plan for resolving the item, a date of expected resolution and a responsible individual. The action plan should include a resolution date expected and responsible identified (individual). If the reconciling item is a normal, recurring type of item, no further description of the reconciling item is required.

Element Description

Account name: Name designated per the company's Chart of Accounts.

Account number: Coding designated to identify and recognize it through the accounting cycle.

Period: Accounting time reference where reconcile.

Legal Entity: Reference used to identify companies, subsidiaries and divisions through the organization.

Purpose: Brief description that describes how the account is affected.

Transaction Flow: A short description of the standard accounting flow of the account.

Date: Reference to the specific date that reconciliation package has been prepared.

Date Reviewed: Reference to the specific date that reconciliation package has been reviewed.

Communication Process

Preparer will notify the reviewer once the reconciliation packages assigned have been completed and uploaded to the BSR tool designated by the company for that purpose.

Reviewer will notify back the results of the review to the preparer.

In case the reconciliation package require corrections, the communication process will start again once modifications have been applied.

Once the reconciliation has been approved, the process is completed.

Responsibilities

Account Proof Owner

Prepare the account reconciliation per timing frequency assigned (i.e. monthly, quarterly or annually) in compliance with TFS BSR period (through **WD1** to **WD8**).

Ensure to include the general information required in the reconciliation, as described on this document.

Review the reconciling items to determine if there are any irregular sources of transactions.

Ensure that General Ledger and Sub-Ledger balances are reconciled. The reconciliation will identify the sources of any differences.

The Sub-Ledger, or Subsidiary Ledger, is a General Ledger subset. The Sub-Ledger shows detail for the accounting records; such as property and equipment, prepaid expenses, etc.

The detail would include such items as date the item was purchased or expense incurred, a description of the item, the original balance, and the net book value. The total of the Sub-Ledger would match the line item amount on the general ledger.

In case the account nature is such that account does not represent a group of detail items, the appropriate support is a detailed calculation of the proper account balance.

The exact nature of supporting documentation will vary account by account.

An analysis which recaps the General Ledger activity (e.g.: roll forwards, ERP GL line items reports) does not constitute reconciliation and is not appropriate documentation.

Properly identifying and documenting all reconciling items. Prepare the action plan for each reconciling item identified. This step includes reviewing the previous month's account reconciliation reconciling items to determine if they have been cleared or remain an open item.

Attach supporting documentation required for the reconciliation and each reconciling item, as appropriate, to the account reconciliation in an orderly and referenced manner.

Cross-reference to each reconcilable item to the supporting documentation. Assign each reconcilable item a reference letter or number or a combination of both and then reference that same letter/number/combination on the supporting documentation.

Certify (submit) every account reconciliation package assigned through BlackLine system. All supporting documentation must be completed and uploaded in BlackLine as well.

Account Reviewer

Ensuring that all the requirements identified above are met.

Validate that reconciliation has been supported adequately and each reconciling items has been supported including the action plan as well.

Ensuring that reconciling items are being addressed in a timely and accurate fashion and escalating issues that require management intervention to resolve.

Challenging Account Proof Owner to clarify items, as appropriate.

Signing off on the reconciliation to demonstrate that the reconciliation meets the requirements of the NASSC BSR Policy.

Apéndice 9: Propuesta criterios éxito para proceso de conciliación.

BSR Success Criteria

Definition

Balance Sheet Reconciliation is the process of ensuring that all accounts contained in the company's ledgers are correct and each transaction is booked and supported properly.

Success Criteria

Company will categorize the account reconciliations as **Reconciliation meets Requirements (Green)** and **Reconciliation item Noted – Action Plan Required (Red)**.

The account will be considered as **Reconciliation meets Requirements (Green)** when it meets the following requirements:

Account is fully reconciled against the proper supporting documentation, such as: Sub-ledger, bank statement, payroll information, and any other relevant information source.

All items have been identified and supported properly.

Account has no aged reconciling or outstanding items over 90 days past due.

Account does not contain reconciling or outstanding items greater than 50,000 USD in absolute values.

Reconciliation package is built based on the company's BSR Desk Guide.

The account will be considered as **Reconciliation item Noted – Action Plan Required (Red)** when it meets the following requirements:

Account does not reflect the proper support documentation of all transactions booked. It includes: incomplete, missing or not valid supporting documentation.

Account has aged reconciling or outstanding items over 90 days past due.

Account has not been reconciled against its information source and/or contains reconciling or outstanding items greater than 50,000 USD in absolute values.

All non-compliance accounts should include an action plan that shows how the account will be complying.

Timeframe

The account proof owner must complete the account reconciliation process through WD1 to WD8 per the account due date. Accounts will be categorized based on the account's materiality and risk, there are two categories *Key* and *Non-Key*.

Key accounts should be completed by **WD 5**.

Non-Key accounts should be completed by **WD 10**.

Reconciliation packages should be completed and supported into the Reconciliation Tool assigned by the Company.

Apéndice 10: Propuesta entrenamiento proceso conciliación.

Agenda

What and Why?

Key Points

Best Practices

Examples

Action Items

Q&A

What and Why?

- **What is a reconciliation?**

- The procedure of confirming the reliability of the accounting records by regularly reviewing and validating balance sheet accounts. Balances are adequately supported by relevant documentation and explanation.

- **Why do we reconcile?**

- SOX 404 requires that management establish and maintain an adequate internal control structure and procedures for financial reporting. Reconciling the balance sheet falls under this guidance and is a requirement for US publicly traded companies.

- **Why are we standardizing?**

- To promote a consistent set of standards for reconciliations. Think about this one more.
-

Key Points of a Proper/Complete Reconciliation

- **Assessment of the validity, correctness, and appropriateness of the account balance**
 - Does the balance align with the natural balance of the account?
 - Can you clearly justify the balance?
 - Are there outstanding items needing research?
- **Documented by relevant calculations and clear/complete explanations**
 - Are supporting items adequately itemized and with a detailed explanation?
 - Can managers, new employees, and internal/external auditors easily understand a reconciliation?
- **Appropriate supporting documents**
 - Are the supporting documents relevant and can they justify the account balance?
 - “Best Practice” Power Point required documentation
- **In compliance with Blackline “Best Practices”**
 - Templates
 - Required documentation
 - Narratives/Procedures

Best Practices

- Blackline “Best Practices” that identifies the correct template for certain accounts as well as the required documentation for select accounts.
- Templates – Blackline offers multiple templates (General, Bank, Subledger, Amortizable); Each account reconciliation must utilize the appropriate template
- Required Documentation – Each account reconciliation must be supported by the required documentation identified in the “Best Practices”
- Supporting Items – Adequately itemized and explained so that anyone can understand what makes up the balance of the account; and correctly identified as list, timing or required adjustment.
- Close Dates - Close dates must be used for all supporting items; if the close date is unknown, use the end of the quarter or year depending on the nature of the item

Overview - Cash

- Type: Cash
- HFM: 1010

- Description: Cash on hand and cash accounts that are linked to a bank account such as disbursements, receivables, payroll, and lockbox accounts.

- Supporting/Bank Items:
 - List Component: Items that belong in the account balance (e.g. outstanding checks)
 - Timing Item: Items booked in the GL, but have not hit the bank; and vice versa (e.g. deposits in transit)

- Required Support: Current Month Bank Statement, AR Unpaid Report
- Other Notes:
 - Requires manual entry of the bank balance if the account is not a ZBA account

Proper Reconciliation

The screenshot displays a reconciliation interface with the following sections:

- Bank Balance:** 0.00
- Bank Items:** A table with columns for Sub-Type and Amount. It lists 'Deposits in Transit' (15,000.00) and 'Outstanding Checks' (490,330.27), with a Subtotal of (475,330.27).
- Supporting Items:** A table with columns for Aging, Orig. Date, Class, Description, and Amount. It lists two items: 'Misc AR Deposit Action Plan AR' (32,665.34) and 'Unknown Payroll Deduction Action Plan Email' (10,387.83), with a Subtotal of 22,352.53.
- Unidentified Difference:** 0.00 (0.00%)
- GL Balance:** (463,026.74)
- Comments:** A table with columns for Date, Submitted By, and Comments. It shows a comment from 'Cassaboom, Deryl' dated 5/7/2018.
- Supporting Documents:** A table with columns for Date, Submitted By, Document Name, and Description/Comment. It shows a document from 'Cassaboom, Deryl' dated 4/24/2018, titled '01 Jan 2018 - Payable Account Statement_02072018.pdf'.

- Bank Items
 - Outstanding Checks, Deposits in transit, bank fees
- Supporting Items
 - All other components of the account balance not listed under bank items
- Comments
 - Additional useful information should be added here
- Supporting Documents
 - Bank statements should be attached at the reconciliation level, most other support should be attached at the individual item level

Overview – Inventory - Subledger

- Type: Inventory - Subledger
- HFM: 1300, 1310, 1320, 1330, 1340
- Description: Raw Material, WIP, Finished Goods, and other inventory accounts that utilize a subledger to capture the movement of goods.
- Supporting/Subledger Items:
 - List Component: Items that belong in the account balance (e.g. Manual Inventory Adjustments)
 - Timing Item: Items booked in the GL, but have not hit the subledger; and vice versa (e.g. inventory in transit)
- Required Support: ERP generated perpetual inventory report; PDF or ERP screenshot preferred
- Other Notes:
 - Requires manual entry of the subledger balance

Proper Reconciliation

The screenshot shows a reconciliation interface with two main sections: 'Subledger Items' and 'Supporting Items'. At the top right, 'Balance per Subledger' is 320,395.28. Below the 'Subledger Items' table, there is one entry with a description 'PO # 517864 Reversed into subledger, but did not hit the inventory GL. Needs researching' and an amount of 5,000.00. The 'Supporting Items' table has one entry with a description 'Non-Inventory related invoice incorrectly hit inventory account. Reaching out to IT and customer care to determine root cause.' and an amount of (7,500.00). At the bottom, 'Unidentified Difference' is 0.00 (0.00%) and 'GL Balance' is 320,395.28.

Subledger Items					Amount
Aging	Orig. Date	Class	Description		
0-30	2/9/2018	R	PO # 517864 Reversed into subledger, but did not hit the inventory GL. Needs researching		5,000.00

Supporting Items					Amount
Aging	Orig. Date	Class	Description		
0-30	2/9/2018	R	Non-Inventory related invoice incorrectly hit inventory account. Reaching out to IT and customer care to determine root cause.		(7,500.00)

Unidentified Difference: 0.00 (0.00%)
GL Balance: 320,395.28

- Balance per Subledger
 - Amount manually entered directly from ERP perpetual inventory reports
 - Only variances between the subledger and GL balance needs to be entered in subledger or supporting items
- Subledger Items
 - Items that have hit the subledger, but not the GL
- Supporting Items
 - Items that have hit the GL, but not the subledger

Overview – Fixed Asset - Subledger

- Type: Fixed Assets – Subledger **Should I add intangibles to this slide?
- HFM: 1500, 1510, 1520, 1530, 1540, 1560, 1570, 1580, 1590
- Description: Land, Building, M&E, LHI, and other PP&E accounts (including accumulated depreciation) that utilize a subledger to track assets, depreciation, and NBV.
- Supporting/Subledger Items:
 - List Component: Items that belong in the account balance (e.g. manual depreciation adjustments; impairment adjustments)
 - Timing Item: Items booked in the GL, but have not hit the subledger (e.g. asset additions and disposals)
- Required Support: ERP/FAS generated asset listing; PDF or ERP/FAS screenshot preferred
- Other Notes:
 - Requires manual entry of the subledger balance

Proper Reconciliation

The screenshot displays a reconciliation interface with two main sections: 'Subledger Items' and 'Supporting Items'. At the top right, 'Balance per Subledger' is 17,595,072.91. Below this, the 'Subledger Items' table has one entry with a date of 3/31/2018 and an amount of 7,500.00. The 'Supporting Items' table has two entries: one dated 12/31/2017 with an amount of (25,000.00) and another dated 3/31/2018 with an amount of 15,000.00. A 'Subtotal' for supporting items is 10,000.00. At the bottom, 'Unidentified Difference' is 0.00 (0.00%) and 'GL Balance' is 17,487,572.91.

Subledger Items	Import	Export	Balance per Subledger
17,595,072.91			

Subledger Items	Import	Export	Close	Delete	Closed Items	Add Supporting Item
Aging	Orig. Date	Class	Description	Amount		
0 - 30	3/31/2018	T	Asset 120569 addition was processed in the subledger but the GL entry was missed. Asset was correctly capitalized so corresponding entry will be made in the GL in April 2018.	7,500.00		

Supporting Items	Import	Export	Close	Delete	Closed Items	Add Supporting Item
Aging	Orig. Date	Class	Description	Amount		
61 - 90	12/31/2017	L	Asset 120041 (M&E Automated Filing Station) impairment adjustment. Asset was determined to have future cash flows less than the NBV as of 12/31/17. Subledger does not have the capability to account for impairment adjustments so this will remain until the asset is disposed.	(25,000.00)		
0 - 30	3/31/2018	T	Asset 120567 (-89 Freezer) was capitalized in the GL but was not added to the subledger. Asset will be added to the subledger in April 2018.	15,000.00		
				Subtotal	10,000.00	

Unidentified Difference: 0.00 0.00%

GL Balance: 17,487,572.91

- Balance per Subledger
 - Amount manually entered directly from ERP perpetual inventory reports
 - Only variances between the subledger and GL balance needs to be entered in subledger or supporting items
 - Subledger Items
 - Items that have hit the subledger, but not the GL
 - Supporting Items
 - Items that have hit the GL, but not the subledger
- **This is too similar to the inventory example, maybe only 1 explanation but multiple rec examples

Improper Reconciliation

Bank Balance

Bank Items [Export](#)

Currently, there are no bank items for this reconciliation.

Summary Items

Currently, there are no summary items for this reconciliation.

Supporting Items [Export](#) [Hide Detail](#) [Closed Items](#)

Aging	Orig. Date	Class	Sub-Type	Description	Amount
0 - 30	3/31/2018	L	Other	1110 Cash - BofA Disbursement	(874,960.82)

Page: 1 of 1 Go Page size: 1 Change Item 1 to 1 of 1

Unidentified Difference 0.00%

GL Balance

Comments

Currently, there are no comments stored for this reconciliation.

Supporting Documents [Export](#)

Date	Submitted By	Document Name	Description/Comment
4/10/2018	[REDACTED]	1110_Disbursement_Cash 2.xlsx	1110_Disbursement_Cash

- Supporting Item
 - Only one lump sum used instead of breaking out individual items
 - Nondescript explanation of supporting item
- Comments & Bank Items
 - Not utilized
- Supporting Documents
 - No reference to where in the excel file the approver needs to look for the support
 - Nondescript explanation of supporting document

Improper Reconciliation Continued

Balance per Subledger

Subledger Items [Import](#) [Export](#) [Add Subledger Item](#)

Aging	Orig. Date	Class	Description	Amount
0 - 30	2/9/2018	L	Required JE	5,000.00

Page: 1 of 1 Go Page size: 1 Change Item 1 to 1 of 1

Supporting Items [Import](#) [Export](#) [Close](#) [Delete](#) [Closed Items](#) [Add Supporting Item](#)

Aging	Orig. Date	Class	Description	Amount
0 - 30	2/9/2018	L	Fix Goods-Accessories	8,993.68
0 - 30	2/9/2018	L	Fix Goods-Consumables	10,934.48
0 - 30	2/9/2018	L	Fix Goods-Instruments	9,771.34
0 - 30	2/9/2018	L	Fix Goods-Sec Parts	298,369.83
0 - 30	2/9/2018	L	Raw Material Inventory	1,195.95
Subtotal				329,369.28

Page: 1 of 1 Go Page size: 5 Change Item 1 to 5 of 5

Unidentified Difference 0.00%

GL Balance

- Balance per Subledger
 - Amount not entered
- Subledger/Supporting Items
 - Required JE subledger item incorrectly labeled as "List Component"
 - Supporting Items incorrectly listed out GL balances when these should have been accounted for in "Balance per Subledger"

- Blackline replaces Excel reconciliations, it is not a vessel to house the Excel reconciliation
 - Examples of improper support if no further support is provided for an item
 - Excel reconciliations, screenshots of JEs, GL line item detail exports from ERP
 - Closing Dates
 - Closing Dates must be used for all supporting items
 - If the closing date is unknown, use the end of the quarter or year depending on the nature of the item
 - Required Adjustments
 - Must have an action plan to resolve within 90 days; preferably within the same quarter
-