

---

# **PILARES DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL**

---

## Resumen ejecutivo: Pilares de integridad empresarial

La corrupción es uno de los principales obstáculos para hacer negocios en México. Según la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE), los actos de extorsión, robo o asalto de bienes y corrupción estuvieron entre los delitos que más sufrieron las empresas en el país en 2020<sup>1</sup>. Asimismo, de acuerdo con el último dato disponible del INEGI, la corrupción tiene un costo promedio que puede ir desde 23 mil 570 pesos (para empresas pequeñas) hasta 82 mil 116 pesos (para grandes empresas)<sup>2</sup>.

Un ambiente de negocios corrupto propicia condiciones disparejas en el ámbito empresarial al premiar la trampa y la deshonestidad sobre la innovación y la eficiencia. Las convenciones internacionales, tratados comerciales y leyes extranjeras han establecido el desarrollo de sistemas de integridad empresarial como un tema prioritario para fomentar el comercio y la inversión.

El capítulo anticorrupción del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) obliga a sus socios a adoptar medidas para el desarrollo de controles internos y sistemas de integridad en el sector privado. Por otra parte, la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la existencia de políticas de integridad empresarial como un factor determinante al momento de sancionar actos de corrupción en los que estén involucradas personas morales.

En consecuencia, las empresas mexicanas requieren de políticas de integridad para ser competitivas a nivel mundial y también para cumplir con el marco normativo nacional. Sin el desarrollo de políticas de integridad, las empresas difícilmente podrán insertarse a las cadenas productivas de empresas multinacionales o entablar negocios con los principales socios comerciales de México.

Por lo tanto, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló una serie de guías de integridad empresarial con el propósito de ayudar a las empresas mexicanas a desarrollar sistemas adecuados a sus giros y capacidades. Estos documentos buscan ser un material de consulta para empresas y profesionales de la ética y cumplimiento al momento de comenzar a diseñar o reformar políticas de integridad.

---

<sup>1</sup> INEGI, "Encuesta Nacional de Victimización de Empresas," Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020)

<sup>2</sup> INEGI, "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020", Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2020), [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020\\_presentacion.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encrige/2020/doc/encrige2020_presentacion.pdf)

## PILAR 6:

# CONTROL DE PAGOS

Copyright © 2021 Pilares de integridad empresarial

*Este reporte fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de El Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.*

\*Pablo Montes dejó de trabajar en el IMCO en octubre de 2021.

Agradecemos el apoyo y trabajo de Paulina Cortés, Isabel Cruz y Daniela Méndez, practicantes profesionales, así como de Rebeca Paredes, ex investigadora del IMCO.

## 1. Introducción

### El área de pagos: su función y vínculo con las políticas de integridad

Dentro de toda empresa u organización existe un departamento o área administrativa a través del cual fluyen los egresos por motivo de compras, adquisiciones, gastos o pagos de ciertos servicios. Este departamento o personal es el que usualmente emite dichos pagos y además justifica que sean legales y no tengan un propósito indebido. Sin embargo, para lograr lo anterior, el área de pagos requiere también adoptar capacidades de monitoreo e investigación orientadas a detectar y prevenir el fraude y/o corrupción. A estas capacidades se les llamará controles de pagos en este pilar.

Como parte de los riesgos de corrupción a los que está expuesta una empresa, los pagos que realiza la organización son susceptibles a malos manejos debido a la dimensión de los recursos que están en juego, la presión para cumplir plazos establecidos, la colusión de múltiples intereses económicos, así como la falta de controles que permitan detectar y prevenir transacciones que no están alineadas a los objetivos de la empresa.

Es a través de la emisión y recepción de pagos que una empresa puede materializar el soborno u otras transacciones que buscan obtener una ventaja indebida. Casos como Odebrecht, empresa que pagó de forma sistemática, y a través de una “unidad de soborno”<sup>3</sup>, cientos de millones de dólares a oficiales corruptos de distintos gobiernos (10.5 millones de dólares en el caso de México)<sup>4</sup>, ilustran el contraejemplo en el que un área de pagos, lejos de cumplir las mejores prácticas para prevenir la corrupción, se convierte en parte de la maquinaria que la propicia.

El área de pagos de una empresa debe evitar operar de forma inercial, es decir, aprobar y ejecutar sin ningún criterio cada una de las transacciones que le indican tanto *stakeholders* internos como externos. Aunque es claro que puede existir presión por parte de un superior o

---

<sup>3</sup> The United States Justice Department, “Odebrecht and Braskem Plead Guilty and Agree to Pay at Least \$3.5 Billion in Global Penalties to Resolve Largest Foreign Bribery Case in History”, 21/12/16), <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>

<sup>4</sup> Tristan Clavel, “Brazil Construction Giant Admits to Massive Bribe Scheme”, *InsightCrime*, (22/12/16), [Brazil Construction Giant Admits to Massive Bribe Scheme - InSight Crime](#)

jefe inmediato de aprobar un pago indebido, el personal podría alertar, como se estudió en el pilar V de esta serie, de forma anónima y mediante los canales de denuncia.<sup>5</sup>

Entre los objetivos del área de pagos está la tarea de monitorear y cotejar que los pagos que se emiten y reciben tengan un concepto o propósito claro, que se procesen de acuerdo con criterios técnicos establecidos y que respeten siempre la política de integridad empresarial.

## Cuadro 1: Caso Orthofix<sup>6</sup>

En 2012, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos sancionó a Orthofix (compañía texana de equipo médico) por sobornar a funcionarios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con la finalidad de ganar alrededor de 8 millones 700 mil dólares en contratos de ventas con hospitales de este instituto.

En este caso estuvieron involucrados una decena de ejecutivos de la compañía y funcionarios del IMSS, entre los cuales hubo jefes de compras, médicos y encargados de almacén quienes se dejaron corromper a cambio de pagos menores que pasaban desapercibidos.

Constantemente la empresa llegaba a los hospitales con regalos en mano. El monto de los sobornos dependía de la jerarquía del funcionario con el que trataba. En algunos casos la empresa llegó a liquidar deudas de los médicos encargados del **área de pagos**, mientras que a otros directivos les daban pagos que se justificaban como “comisiones” del 6 al 10% por contrato obtenido. En cuanto a los “jefes de almacén”, se les llegó a pagar hasta 2 mil pesos para destruir equipo médico de otros proveedores.

Según la investigación de Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad, a pesar de que el IMSS denunció el caso por presión externa, este le siguió dando contratos conforme a otros pactos y sobornos que surgieron para “cerrar el caso”. En su total, la transnacional obtuvo 888 contratos con el IMSS en los que se registraron algunas irregularidades según la legislación mexicana: sobrepagos, sobornos en efectivo, regalos y paquetes vacacionales.

La compañía tuvo que pagar una multa de 5.2 millones de dólares para librar las acusaciones en su contra.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Mexicanos Contra la Corrupción publicada en Animal Político

<sup>5</sup> Toda vez que en la empresa exista una cultura de integridad madura y con canales de denuncia consolidados.

<sup>6</sup> Forbes, “Así corrompió una empresa de prótesis al IMSS... y le sigue incumpliendo”, Forbes, (28/11/18), <https://www.forbes.com.mx/asi-corrompio-una-empresa-de-protesis-al-imss-y-le-sigue-incumpliendo/>

Existen incontables formas en las que un pago sospechoso se puede materializar: facturas con datos imprecisos, montos elevados o fuera de lo habitual, pagos con un bajo monto pero con una periodicidad recurrente, gastos sin concepto de pago o sin justificación, pagos a terceros considerados de riesgo (gobierno, consultores o gestores de dudosa procedencia legal), gastos destinados a entretenimiento, cenas, regalos u otras situaciones que podrían ser susceptibles de conflictos de interés, soborno o corrupción. Como se verá en la sección 3 de este pilar, para cada uno de estos casos hay prácticas sencillas que las organizaciones pueden adoptar.

### Quienes sobornan, lo intentan ocultar

El punto clave a recordar para quienes asumen la labor de detectar y prevenir el fraude en el área de pagos de una empresa es saber que en muchas ocasiones **los sobornos, o pagos indebidos, están ocultos o se justifican dentro de rubros que pueden parecer legítimos** (ver cuadro 2, el caso de Homex). Por ello se requieren diversos métodos que detecten este tipo de transacciones indebidas que se han hecho en el pasado, o bien prevenir que sucedan otras en el futuro próximo. Los analistas del área de compras deben estar preparados para gestionar información confusa, faltante, falsa o incluso aparentemente en orden.

## Cuadro 2: Caso Homex<sup>7</sup>

La Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos entabló cargos por fraude civil en octubre de 2017 contra ex ejecutivos de Homex, una empresa de construcción mexicana que alguna vez fue la mayor constructora de viviendas de México.

El fraude contable por el que se acusaba a Homex era por 3 mil 300 millones de dólares que obtuvo al falsificar la venta de 100 mil casas y por maquillar libros contables. Es decir, se le acusó por vender viviendas que nunca construyó. Como consecuencia, la empresa mexicana no pudo participar en el mercado de valores estadounidense por cinco años y fue multada por \$1.2 millones por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México. Ambas sanciones afectaron severamente sus negocios internacionales.

Lo ocurrido en el 2017 fue solo la culminación de una serie de problemas registrados con anterioridad. En mayo de 2016, Homex fue notificada sobre presuntas violaciones a disposiciones antifraude. La constructora dijo en ese momento que las violaciones estarían relacionadas con reportes, controles internos y registros contables vinculados a la venta de inmuebles durante 2010 y 2012. Sin embargo, a pesar de que la constructora sabía de estas situaciones no ajustó ni tomó las medidas necesarias para prevenir el fraude.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Forbes México

<sup>7</sup> Carlos Mota, "Las casas falsas y el fraude de Homex," Forbes, (06/03/2017), <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-mota/las-casas-falsas-y-el-fraude-de-homex/>

Las malas prácticas que intentan ocultar el fraude podrían venir incluso de colaboradores internos, por lo que la responsabilidad de detectar la corrupción debe ser compartida y estar guiada a través de múltiples controles que cubran -o no- las omisiones intencionales que otros pudieron realizar.

### A falta de controles, corrupción

Si bien en México no hay suficientes datos sobre el impacto que tiene el uso -o falta de uso- de controles de pagos en el sector privado, la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental 2020 permite entender los efectos que tiene la corrupción en la competitividad de las empresas al experimentar actos de corrupción en el pago, trámite o solicitud de servicios públicos.

El caso hipotético de Walmart, descrito en el cuadro 3, que pagó sobornos para obtener permisos de construcción en una reserva natural, es emblemático de lo que ocurre de forma cotidiana. De acuerdo con datos del INEGI (gráfica 1), las principales causas de corrupción, según la percepción de las empresas, tienen que ver con agilizar trámites (72.6%), evitar multas o sanciones (37.9%), evitar la clausura de un establecimiento (36.4%), pagar menos impuestos (35.8%) y obtener licencias/permisos (34.9%)<sup>8</sup>.

### Cuadro 3: Caso Walmart

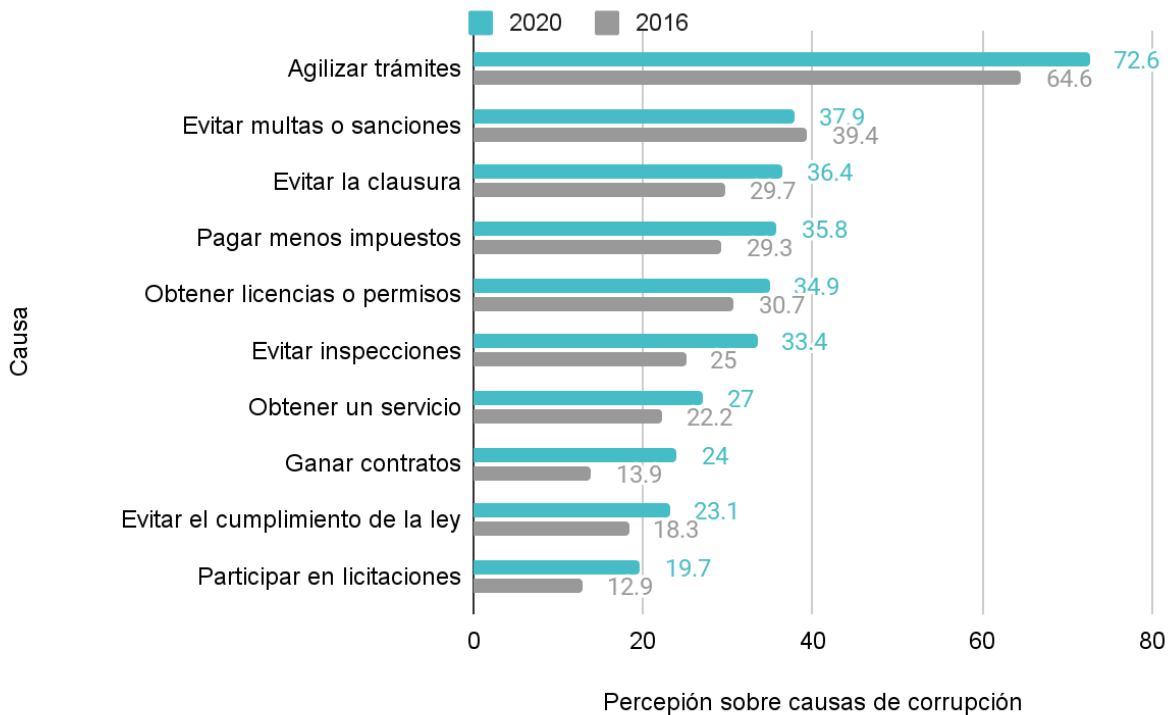
De 2003 a 2005, Walmart de México ofreció 24 millones de dólares en sobornos para obtener licencias y permisos para construir nuevas tiendas que eludían leyes de zonificación y permisos ambientales. De estos sobornos, el más conocido fue la de las pirámides de Teotihuacán, en el Estado de México. En 2003 fueron prohibidos los desarrollos comerciales cerca de esta zona arqueológica, sin embargo, Walmart gestó sobornos por 52 mil dólares para poder construir una de sus tiendas en este lugar.

Este caso involucró a funcionarios estatales y municipales, quienes a cambio de dinero permitieron la violación a leyes de impacto ambiental, zonificación y urbanización.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Aristegui Noticias

<sup>8</sup> INEGI, “Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020”, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/>

**Gráfica 1. Percepción de las empresas sobre causas de corrupción con gobierno<sup>9</sup>**



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del INEGI, ENCRIGE 2020

Como lo muestra la gráfica anterior, los pagos agilizadores son la principal causa de corrupción cuando se relacionan con gobierno las empresas. Por tanto, las organizaciones deberían adquirir capacidades internas para detectar estos esquemas de soborno mediante controles de pagos efectivos. Estos pagos agilizadores se disfrazan de múltiples formas. Por ejemplo, si en el contexto de una licitación pública se detecta que un empleado reporta gastos excesivos de una cena, a la vez que se reúne con funcionarios públicos, estos movimientos pueden ocultar los sitios de encuentro donde se hace “el favor” o pago para agilizar el trámite, permiso o servicio que se está buscando.

<sup>9</sup> *Ibíd*

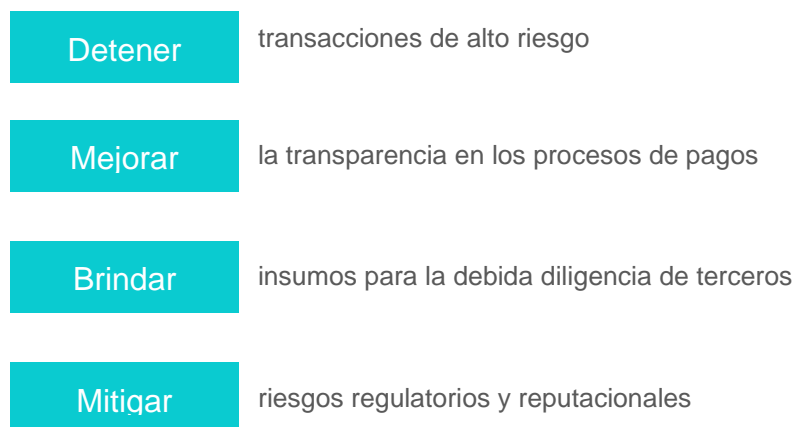


## 2. ¿Qué es el control de pagos?

Las empresas deben hacerse responsables de todos y cada uno de los pagos que realizan y reciben. El control de pagos consiste en una serie de instrumentos que contribuyen a este objetivo y tienen la función principal de monitorear las compras y transacciones que realiza una organización o empresa, a fin de evitar ineficiencias y otros malos manejos. Este ejercicio es preventivo, y a la vez retrospectivo.

Entre los beneficios principales que tiene instalar estas metodologías en las capacidades de las empresas están poder detener la continuidad de pagos de alto riesgo, mejorar la transparencia y confianza interna en procesos de pago, proveer insumos para las debidas diligencias a terceros, así como la mitigación de riesgos regulatorios y reputacionales.

### Diagrama 1: Beneficios del control de pagos<sup>10</sup>



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de SWIFT

En cuanto a este último, debido a la multiplicidad de actores, redes e intereses que están en juego, un sistema de control de pagos debe ser expansivo<sup>11</sup>. Esto implica reconocer la multiplicidad de partes involucradas: unidades de negocio, proveedores, clientes, consumidores finales y cadenas de suministro que participan al momento de emitir o recibir un pago. Por tanto,

<sup>10</sup>SWIFT, "Payment controls. Información básica," <https://www.swift.com/our-solutions/compliance-and-shared-services/financial-crime-compliance/fraud-control/payment-controls>

<sup>11</sup>Samir Khushalani y Edward Woodcock, "Un modelo operativo de última generación para el proceso de compra", (McKinsey & Company, 2018). <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-next-generation-operating-model-for-source-to-pay/es-es#>

al llevar un control de pagos es necesario incluir campos que permitan recabar toda la información respecto a estos agentes.

Estos grupos externos, también llamados terceros, deben ser analizados bajo una lógica de riesgos, para lo cual se puede consultar el pilar VII: Gestión de Terceros.

### **Insumos clave para iniciar un control de pagos**

Como punto de partida está la necesidad de que la empresa u organización cuente con una base centralizada en la que registre todos y cada una de las transacciones que realiza. Para efectos prácticos, esto puede hacerse de forma sencilla en un Excel con contraseña de seguridad, en donde cada fila sea, por ejemplo, una orden de compra, gasto o egreso de la organización. Entre los campos o columnas que debería llevar cada una de estas observaciones están:

- Nombre del cliente, proveedor o tercero
- RFC
- Fecha de orden de pago
- Fecha de vencimiento
- Forma de pago
- Importe por pagar
- Importe pagado
- Importe pendiente por pagar
- Folio o liga de acceso a documentos comprobantes de pago (factura, contrato o recibo)

Para aprovechar estos controles financieros, la literatura recomienda<sup>12</sup> prohibir malas prácticas como la anotación de partidas fuera de libros contables, la anotación de registros imprecisos, la compra de facturas, la destrucción de documentos y registros antes del plazo legal, o la existencia de registros contables electrónicos de fácil manipulación.

Por otro lado, se debe procurar evitar en la medida de lo posible los pagos en efectivo (ver sección 3.5 para conocer las restricciones que establece la ley) y a cuentas que no coincidan con el lugar de constitución del proveedor. Además, se deben implementar sistemas de pago donde existan al menos dos personas de distintas áreas que compartan la responsabilidad de autorizar

---

<sup>12</sup> USAID, UNODC, SFP y PNUD, “Documento de mapeo y reporte de buenas prácticas para la prevención y el combate a la corrupción y promoción de la integridad en PYMES en México 2017 -2018”, PNUD, [https://www.ipn.mx/assets/files/dri/docs/Buenas\\_P.pdf](https://www.ipn.mx/assets/files/dri/docs/Buenas_P.pdf)

pagos. Es relevante establecer sistemas independientes de auditoría para evaluar la confiabilidad de los controles internos, así como tener un correcto almacenamiento de los registros contables.

## Diagrama 2: Aspectos a procurar y evitar al hacer un control de pagos

	Reducir pago en efectivo		Anotar partidas fuera de los registros contables
	Responsabilidad compartida al autorizar pagos		Comprar facturas
	Sistemas independientes de auditoría		Destrucción de documentos o registros antes del plazo legal
	Correcto almacenamiento de los registros contables		Registros contables de fácil manipulación

Fuente: Elaborado por el IMCO con información del PNUD, USAID, SFP y UNODC

Una vez que se cuente con estos insumos de partida, el agente responsable del área de pagos puede hacer una revisión transaccional (ver apartado 3) que busque identificar patrones, tendencias, montos y términos clave que pudieran sugerir un pago indebido.

## 3. Mejores prácticas en el control de los pagos

### 3.1 Revisión transaccional

Para efectos de este pilar, la revisión transaccional es una modalidad de auditoría interna orientada a la detección de pagos asociados a actos de corrupción. Los revisores o auditores en este proceso pueden ser personal interno capacitado que sea representativo del área administrativa, finanzas o el comité de ética. Sin embargo, si se desea obtener una opinión calificada de expertos en la materia, las empresas pueden optar por buscar un equipo auditor externo que lleve a cabo este proceso, u otra metodología en las áreas o rubros que sean de interés para la empresa.

#### ¿Cómo llevar a cabo una revisión transaccional interna?

Con una base de datos con la información de todos los pagos realizados por la empresa en mano, es necesario que los encargados de la revisión definan el periodo de tiempo del cual se realizará la revisión transaccional y, con ello, la frecuencia con la que se va a repetir el proceso.

La primera revisión transaccional puede abarcar, por ejemplo, los pagos de los últimos 2 años, y los ejercicios subsecuentes pueden ser de carácter anual, o cada 6 meses después de la primera revisión según las capacidades de cada empresa.

La base de datos debe de estar en un formato de hoja de cálculo o *software* que permita buscar y encontrar información de manera rápida, realizar gráficos o visualizaciones, filtrar información, entre otras opciones básicas de inteligencia de negocios.

Una vez que se cuenta con la base de pagos y el programa adecuado, existen múltiples revisiones que se pueden realizar a esta para encontrar anomalías:

#### *Revisar por monto, tendencias y periodicidad*

Esta revisión tiene el propósito de identificar el comportamiento atípico que pueden llegar a tener ciertos pagos efectuados a lo largo del tiempo que se está auditando. Algunas de las formas en las que se puede realizar esto:

- **Ordenando por monto de forma descendente:** Permite identificar de forma rápida los pagos más grandes, mismos que pudieran estar asociados a malos manejos por la su dimensión.
- **Visualizando los pagos en una línea del tiempo:** se pueden identificar picos o montos muy elevados, si existe un patrón repetitivo atípico en los mismos, si hay gastos hormiga o pequeños montos recurrentes que no estén muy bien definidos, y/o verificar la existencia de pagos duplicados.

Una vez identificados los pagos atípicos, es necesario analizar las fechas, los proveedores y, sobre todo, el concepto por el cual se realizaron estos pagos.

#### *Revisar por el tipo/riesgo del proveedor*

Una vez identificados los terceros de riesgo<sup>13</sup> (proveedores, contratistas u otros colaboradores externos) de la empresa es necesario revisar de manera concreta todos los pagos que se hicieron a estos a fin de identificar:

- **Pagos extraordinarios que se realizan de manera periódica:** Podrían esconder una comisión o apoyo que se otorga a un tercero para obtener un beneficio indebido.
- **Pagos sin concepto de pago:** La imposibilidad de identificar el propósito de un pago debería considerarse un foco rojo y ser razón suficiente para investigar más sobre la procedencia o motivo detrás de esa transacción.
- **Pagos en los que los montos no coinciden con lo establecido en el contrato:** Esto, además de sugerir un sobrecosto, puede implicar un acuerdo previo para obtener una ganancia personal indebida.
- **Pagos fuera de la fecha de la vigencia del contrato:** Permite identificar ineficiencias en los plazos establecidos, pagos injustificados, así como proveedores que incumplen las fechas de pago.

---

<sup>13</sup> Para más información de cómo detectar terceros de riesgo revisar el Pilar III: Código de Ética” en la sección de gestión terceros, o el Pilar VII sobre gestión de terceros

### Revisar por área que solicitó el pago

La información proporcionada en la base de datos de todos los pagos realizados por la empresa suele ser limitada, por lo que en muchas ocasiones es necesario solicitar información complementaria de ciertos pagos, para saber y tener claro quiénes hicieron la requisición inicial del pago y poder entender su naturaleza. En las pequeñas empresas que no cuentan con gran diversidad de áreas con función de pagos, es suficiente con identificar al responsable del pago o compra.

### Revisar los pagos y cuentas contables sensibles de riesgo de corrupción

Existen pagos que por su naturaleza se acercan más a ser un posible caso de soborno. Por ejemplo, los pagos asociados a entretenimiento, cenas o regalías son conocidos por prestarse a ser un intercambio de favores indebido. Algunos ejemplos<sup>14</sup> de este tipo de pagos son aquellos que se realizaron a través de una cuenta vencida, donaciones, gastos de hospitalidad, viáticos, publicidad, gastos de viajes, reembolsos, cuentas auxiliares, cuenta de errores y omisiones, registros de comisiones de venta, bonos a empleados y vendedores, gastos de representación y gastos realizados a través de la caja chica.

### Por palabras clave

Existe una manera más detallada de revisar la base de datos de los pagos de la empresa, esto es a través de la búsqueda de palabras concretas que pueden estar asociadas con corrupción. A continuación se presenta una tabla con el racional de la búsqueda y las palabras que deben buscarse.

**Tabla 1: Búsqueda por palabras clave**

Racional	Palabras clave
Todos los sinónimos y eufemismos de la palabra soborno	soborno, moche, mordida, coima, ágape, chesco
Palabras que pueden ser utilizadas para disfrazar un soborno	ayuda, apoyo, favor, dádiva, cooperación

<sup>14</sup> InterAmerican Community Affairs, “Manipulación contable y fraude corporativo”, InterAmerican Community Affairs, (consultado el 23/03/2021), <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm>.

<b>Palabras que indiquen que hay un vínculo con instituciones de gobierno</b>	municipio, gobierno, delegación, ministerio, presidencia, instituto, juzgado, ventanilla, etc.
<b>Palabras que indiquen que hay un vínculo con funcionarios públicos</b>	juez, presidente, alcalde, ministro, funcionario, policía, oficial, etc.
<b>Palabras que indiquen que hay un vínculo con gestores</b>	trámite, coyote, intermediación, gestor, gestoría, etc.
<b>Pagos que pudieron ser realizados para evitar multas o sanciones</b>	multa, sanción, evitar multa/sanción, etc.
<b>Pagos que pudieron ser extorsiones</b>	uso de suelo, permiso, licencia, pago por seguridad, pago obligatorio, taloneo, etc.
<b>Relacionados con agentes aduanales</b>	aduanas, importación, exportación, agilizar, etc.
<b>Relacionados con cabilderos</b>	representación, cabildo, legislador, regulación, mediación, intermediación, etc.
<b>Regalos</b>	regalo, cortesía, detalle, atención, promoción
<b>Entretenimiento</b>	desayuno, comida, cena, cortesía, evento, etc.
<b>Palabras que indiquen financiamiento a campañas políticas</b>	Campaña, inversión, sexenio, elecciones, apoyo, favor
<b>Donaciones y patrocinios</b>	Donativo, donación, donante, donador, especie, patrocinio, patrocinador, etc.

Fuente: Elaborado por el IMCO

Las palabras mencionadas son solo ilustrativas, más no limitativas. La lista debe de ser adaptada a las características de la empresa y del país. Es importante también agotar las raíces de la palabra, por ejemplo, presiden-, de la cual derivan presidente, presidencia, presidencial, presidenciable, y similares.

Una vez finalizado el proceso, el equipo auditor puede elaborar un informe en donde se detalle los hallazgos principales relacionados con pagos y áreas de riesgo. Esta información es vital para corregir la repetición de anomalías identificadas.

### 3.2 Establecer una Matriz de Autorización de Pagos

La Matriz de Autorización de Pagos (MAP) describe el proceso de aprobación de un pago, desde sus primeros requisitos, hasta la persona del área financiera que se encarga de hacer la

transferencia bancaria. El principal objetivo que tiene la matriz es el de asignar responsabilidades concretas respecto a quiénes son las personas dentro de la empresa que deben autorizar cierto tipo de pagos. De este modo, cada persona que debe dar su aprobación funge como un filtro que ayuda a la vigilancia de los pagos.

**Es necesario aclarar que este ejercicio no busca burocratizar los procesos, sino prevenir que la corrupción aparezca debido a procesos expeditos sin ningún control de verificación.**

Existen algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta y establecerse previamente para el diseño de la MAP<sup>15</sup>:

- a) La empresa debe tener toda su contabilidad registrada en un mismo sistema contable electrónico, en donde las autorizaciones puedan vincularse con una cuenta de correo electrónico de la organización, sin que nadie pueda hacer cambios de manera unilateral en la cadena de aprobaciones.
- b) Previamente, las empresas deben realizar el proceso para centralizar todos sus pagos en la menor cantidad de cuentas bancarias posibles, de preferencia una y no más de 3 cuentas diferentes. A mayor número de cuentas bancarias, más difícil es llevar el monitoreo de todas las entradas y salidas.
- c) Los encargados del diseño de la MAP deben darse a la tarea de conocer y comprender la forma en que se realizan las compras en la empresa, si las compras están centralizadas o descentralizadas, si se hacen compras homologadas, y cuál es el proceso de principio a fin.
- d) Las cuentas bancarias deben estar mancomunadas, es decir, que para poder realizar cualquier pago se requiera la aprobación de dos o más personas que compartan los poderes de la cuenta bancaria.
- e) Los encargados del diseño de la MAP deben realizar un esquema de montos de aprobación que debe estar basado en el volumen de la empresa y el nivel de sus operaciones, teniendo en cuenta cuáles son los montos más frecuentes, los pagos que

---

<sup>15</sup>Burrows, Ian y Lisa Boutchinski, Manual de Control Interno, (Millicom, 2016). [http://tigo-une.com/compliancetigoune/wp-content/uploads/2017/02/ManualControllnterno\\_Espa%C3%B1ol.pdf](http://tigo-une.com/compliancetigoune/wp-content/uploads/2017/02/ManualControllnterno_Espa%C3%B1ol.pdf).



se realizan con cierta periodicidad. Así, se identifica cuáles son los montos y conceptos de pagos atípicos.

- f) Los encargados del diseño de la MAP deben realizar un esquema de la jerarquía del personal dentro de cada una de las áreas de la empresa. Es asignar de manera concreta quiénes son o serán los colaboradores encargados de realizar la requisición de un bien o servicio y quién va a ser el superior dentro de esa misma área que corrobore que esa solicitud está realmente justificada.
- g) Los encargados del diseño de la MAP, basados en los resultados de la Evaluación de Riesgos de Corrupción (Pilar 3 de esta serie), deben determinar cuáles son o podrían ser las transacciones de riesgo de la empresa. Se debe compartir esto con todas las partes de la MAP, de modo que cuando se encuentren frente a la requisición o aprobación de una transacción de riesgo, puedan darle el tratamiento adecuado y, de ser necesario, canalizarlo al área de cumplimiento previo a su autorización final.

**Tabla 2: Ejemplo de una matriz de autorización de los pagos**

	Requisición	Control 1	Control 2	Control 3	Control 4	Se realiza el pago
<b>T1</b> Nivel de transacción regular	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	NA	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
<b>T2</b> Nivel de transacción alto	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	NA	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
<b>T3</b> Nivel de transacción elevado y atípico	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	Oficial de Cumplimiento	Director general de la empresa	Ejecución del pago por parte del área de finanzas
<b>TR</b> Transacciones con riesgo de corrupción  (sin importar el monto)	Persona que hace el requerimiento	Director o jefe de área de donde se hace el requerimiento	Revisión del área de finanzas	Oficial de Cumplimiento	NA	Ejecución del pago por parte del área de finanzas

Fuente: Elaborado por el IMCO

**El requisitor y el control 1, aunque sean de la misma área o departamento, deben de ser personas diferentes.** Lo ideal es que tanto el requisitor como el control 1 tengan la capacidad de reconocer cuando una de sus transacciones es de riesgo. Ambos son, en este caso, la primera línea de defensa. Pero si acaso llega a fallar por acción intencional u omisión, el control 2 está obligado a detectar cualquier riesgo de corrupción, irregularidad o pago elevado y atípico. Lo mismo ocurre con los controles superiores.

### 3.3 Solicitud de documentación soporte

Una vez identificados los pagos de riesgo de corrupción o pagos de los cuales se desconoce la naturaleza, lo subsecuente es solicitar la documentación soporte de esos pagos, analizarla y encontrar banderas rojas<sup>16</sup> como la ausencia de controles internos o violaciones a los mismos<sup>17</sup>, la ausencia de información, información que no coincide, etc. Para esto se pueden realizar las siguientes prácticas:

- Cotejar la información del pago con su respectiva factura y orden de compra
- Cotejar la información del pago con la información que aparece en el contrato, propuesta de servicios y cotización
- Verificar comprobantes fiscales digitales por internet<sup>18</sup>
- Cotejar la información del pago con los comprobantes de pago y las cuentas bancarias registradas, las cuentas bancarias a su vez deben de coincidir con la información del contrato
- Revisar si en esos pagos se cumplió adecuadamente con la matriz de autorizaciones de pago (ver subapartado 3.1)
- Cotejar con los comprobantes de que el bien o servicio ha sido efectuado o recibido

### 3.4 Correcta emisión de facturas

La factura es un documento que tiene una validez fiscal y demuestra que una empresa pagó a otra a cambio de un bien o servicio. El número de facturas que emitirá una empresa depende del volumen de las ventas de la compañía y su tipo de giro. Por el contrario, el número de facturas que recibe esta depende del nivel de consumo de sus proveedores, y/o clientes.

---

<sup>16</sup> “Red Flag: Questionable Invoices”, Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo, International Anti-Corruption Resource Center, consultado el 23/03/2021, <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>

<sup>17</sup> “Potential Scheme: False, Inflated and Duplicate Invoices”, Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo, International Anti-Corruption Resource Center, consultado el 23/03/2021, <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>

<sup>18</sup> SAT, “Verificación de comprobantes fiscales digitales por internet”, Servicio de Administración Tributaria, <https://verificacfdi.facturaelectronica.sat.gob.mx/>

Esta sección tiene un doble propósito: que las empresas redacten facturas de manera adecuada, y que además exijan a otras que la redacción de las facturas entregadas refleje con claridad los bienes y servicios adquiridos o prestados.

Aunque el completar de manera adecuada la información de una factura requiere de tiempo, las facturas deben por lo menos responder de manera clara las siguientes preguntas:

- ¿Qué se está pagando?
- ¿Qué cantidad se está pagando?
- ¿Quién lo está pagando?
- ¿A quién se lo está pagando?
- ¿Cómo puedo ponerme en contacto con esta persona?
- ¿Cuándo se realizó la compra?
- ¿Cuándo se realizó la entrega?
- ¿Cuándo se efectuó el servicio?
- ¿Dónde se efectuó el servicio?
- ¿Cuál es el monto y de qué se compone?

### 3.5 Limitar el uso de efectivo

El dinero en efectivo es difícil de rastrear y fiscalizar. El uso de efectivo facilita en la economía las actividades ilícitas y la corrupción.<sup>19</sup> Por ello, limitar su uso es una buena práctica que resulta crucial en el papel de las empresas con políticas de integridad. Además, en México la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita<sup>20</sup> (Ley Antilavado) establece en ciertos actos la restricción de hacer pagos mediante monedas y billetes en moneda nacional.

Los umbrales de restricción se observan en la siguiente tabla:

---

<sup>19</sup> OCDE, “Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud”, Organization for Economic Co-operation and Development, (OECD, 2017). <https://www.oecd.org/tax/crime/technology-tools-to-tackle-tax-evasion-and-tax-fraud.pdf>

<sup>20</sup> Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI_200521.pdf)

**Tabla 3: Restricciones al uso de efectivo según la Ley Antilavado**

Actividad	Límite en UMA*	Monto límite en MN**
Compraventa de inmuebles	8,025	\$719,200.50
Compraventa de vehículos, nuevos o usados, ya sean aéreos, marítimos o terrestres	3,210	\$287,680.20
Compraventa de relojes, joyería, metales y piedras preciosos, ya sea por pieza o por lote y de obras de arte	3,210	\$287,680.20
Adquisición de boletos que permita participar en juegos con apuesta, concursos o sorteos, así como la entrega a pago de premios por haber participado en dichos juegos con apuesta, concursos o sorteos	3,210	\$287,680.20
Servicios de blindaje	3,210	\$287,680.20
Compra venta de acciones o partes sociales	3,210	\$287,680.20
Arrendamiento de inmuebles, nuevos o usados	3,210	\$287,680.20

Fuente: Ley Federal para la Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita

Diversos estudios<sup>21</sup> han demostrado que los países con niveles altos de uso de efectivo generalmente tienen también mercados informales grandes y niveles de percepción de corrupción más elevados. En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos recomienda 3 acciones para restringir el uso de efectivo en las operaciones de una organización:

- Eliminar el uso de billetes de alta denominación
- Reducir al mínimo las operaciones con efectivo en transacciones de riesgo (por ejemplo, con terceros o en países de riesgo)
- Restringir todas las compras, los pagos de nómina, y otros pagos que se hagan en efectivo

<sup>21</sup>Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., “Reducción de uso de efectivo e inclusión financiera”, (México: IMCO, 2016). [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/2016-Reduccion\\_uso\\_efectivo-Docmento\\_completo.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/2016-Reduccion_uso_efectivo-Docmento_completo.pdf)

### *Eliminación de la caja chica*

Una caja chica es un depósito de dinero que se guarda en una oficina/empresa/fábrica y se utiliza para diversos fines<sup>22</sup>. Normalmente, el dinero de la caja chica se gasta en artículos pequeños, o en casos de emergencia e imprevistos, como pueden ser compra de café y galletas, pago a un técnico para reparar algún imperfecto, la compra de un pastel, etc. El monto disponible en la caja chica, como su nombre lo indica, es bajo.

Aunque en teoría la caja chica solo tiene pequeñas cantidades de dinero, el uso frecuente de ella termina por sumar un monto cada vez más grande y difícil de organizar. Esto puede incluso generar errores contables, al no poseer documentación que respalde la utilización de efectivo. El uso (o mal uso) de la caja chica muchas veces responde a la discrecionalidad del encargado de esta.

Sin los controles adecuados, el manejo de una caja chica siempre tiene riesgos, no solo de corrupción, también de fraude por parte de los empleados, así como una menor protección contra asaltos o robos<sup>23</sup>. En otras palabras, el dinero en efectivo es más vulnerable a estos riesgos por el simple hecho de manejarse en físico.

En caso de no poder eliminar la caja chica, la empresa debe desarrollar un conjunto de políticas o procedimientos que dicten el manejo de efectivo en su empresa y con ello evitar problemas como el robo, el fraude, o la comisión de pequeños actos de corrupción.

### *Uso tarjetas corporativas y tarjetas de crédito<sup>24</sup>*

La alternativa contra el uso de efectivo son las tarjetas corporativas y/o de crédito, mismas que permiten rastrear y fiscalizar los pagos que se realizan. En cuanto a las primeras, suelen ser recargables, por lo que es posible llevar un control completo sobre los gastos. Las tarjetas de

---

<sup>22</sup>Corporación BI, “¿Conoces todos los riesgos de tener una caja chica mal administrada?”, Corporación Bi, consultado el 23/03/2021, <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/conoces-riesgos-de-tener-una-caja-chica-mal-administrada>.

<sup>23</sup> Az Central, “Disadvantages of Petty Cash”, Az Central, (consultado 23/03/2021), <https://yourbusiness.azcentral.com/disadvantages-petty-cash-21227.html>.

<sup>24</sup>“Nailed it Business Services, Petty cash vs plastic”, Nailed It Business Services, (consultado el 23/03/2021), <https://naileditbusinessservices.com/pettycash/>.

crédito, por su parte, simplifican y hacen posible las compras en línea, y se pueden establecer límites de gasto. En ambos casos se evita el uso de recibos, reclamaciones y/o reembolsos.

## 4. Conclusión

En este documento se analizan los riesgos de corrupción a los que está expuesta una empresa específicamente en el área de pagos y compras. Es a través de la emisión de pagos que se pueden materializar irregularidades como el soborno y otros pagos indebidos.

Mejores prácticas como la matriz de autorización de pagos o la revisión transaccional muestran cómo identificar anomalías en los egresos financieros de una empresa. Toda organización debería tomar en cuenta estas opciones como parte de sus estrategias de control de pagos. Asimismo, estas prácticas pueden adaptarse según las necesidades de cada organización.

Las micro y pequeñas empresas, que no cuentan con una estructura organizacional tan compleja, pueden ajustar a su realidad las mejores prácticas que le sirvan en su entorno de operación. Conforme la empresa crezca y se vuelva más compleja, puede robustecer estos mismos procesos en procesos más elaborados como los presentados en esta guía.

## 5. IMCO propone

- **Diseñar estrategias de control basadas en la óptica de riesgos.** Las empresas deben monitorear sus transacciones financieras en búsqueda de áreas y pagos que representan un mayor riesgo y las alternativas que ayudan a mitigarlos.
- **Fortalecer el proceso de pagos a través de un esquema contable** capaz de establecer responsabilidades y centralización de pagos.
- **Auditar el gasto que realizan las distintas áreas de la empresa** que emiten pagos con un enfoque gestión de riesgos de corrupción.
- **Fortalecer el sistema contable de la empresa**, especialmente en la correcta emisión de facturas que reflejen con claridad los bienes y servicios prestados.

## 6. Bibliografía

- Aristegui Noticias. Con pago de sobornos, Walmart abrió 19 tiendas en México: NYT. Aristegui Noticias, (18/12/2012); <https://aristeguinoticias.com/1812/mexico/con-pago-de-sobornos-walmart-abrio-19-tiendas-en-mexico-nyt/>
- Az Central. n.d. *Disadvantages of Petty Cash*. Az Central. (23/03/21) <https://yourbusiness.azcentral.com/disadvantages-petty-cash-21227.html>.
- Burrows, Ian y Lisa Boutchinski. *Manual de Control Interno*. Millicom, 2016. [http://tiguone.com/compliancetigoune/wp-content/uploads/2017/02/ManualControllInterno\\_Espa%C3%B1ol.pdf](http://tiguone.com/compliancetigoune/wp-content/uploads/2017/02/ManualControllInterno_Espa%C3%B1ol.pdf)
- Corporación Bi. n.d. *¿Conoces todos los riesgos de tener una caja chica mal administrada?* Corporación Bi. (23/03/21). <https://blog.corporacionbi.com/soluciones-empresariales/conoces-riesgos-de-tener-una-caja-chica-mal-administrada>.
- Forbes. *Así corrompió una empresa de prótesis al IMSS... y le sigue incumpliendo*. Forbes, (28/11/18). <https://www.forbes.com.mx/asi-corrompio-una-empresa-de-protesis-al-imss-y-le-sigue-incumpliendo/>
- Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo. 2021. *Red Flag: Questionable Invoices*. International Anti-Corruption Resource Center. <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>.
- Guía para combatir la corrupción y el fraude en proyectos de desarrollo. n.d. *Potential Scheme: False, Inflated and Duplicate Invoices*. International Anti-Corruption Resource Center. (23/03/2021). <https://guide.iacrc.org/red-flag-questionable-invoices/>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. 2016. *Reducción de uso de efectivo e inclusión financiera*. IMCO. [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/2016-Reduccion\\_uso\\_efectivo-Documento\\_completo.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/01/2016-Reduccion_uso_efectivo-Documento_completo.pdf).
- INEGI. "Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental (ENCRIGE) 2020." INEGI, <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2020. *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2019*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2020/>



- InterAmerican Community Affairs. n.d. *Manipulación contable y fraude corporativo*. InterAmerican Community Affairs. (29/03/2021). <http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm>.
- Juárez, Edgar. 2021. *Uso de efectivo ha disminuido durante la pandemia: Banxico*. *El Economista*, (17/02/2021).  
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Uso-de-efectivo-ha-disminuido-durante-la-pandemia-Banxico-20210217-0094.html>
- Khushalani, Samir, y Edward Woodcock. 2018. *Un modelo operativo de última generación para el proceso de compra*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-next-generation-operating-model-for-source-to-pay/es-es#>.
- Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPIORPI_200521.pdf)
- Mota, Carlos. “Las casas falsas y el fraude de Homex.” *Forbes*. (06/03/2017). <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-mota/las-casas-falsas-y-el-fraude-de-homex/>
- Nailed It Business Services. 2018. *Petty cash vs plastic*. Nailed It Business Services. <https://naileditbusinessservices.com/pettycash/>.
- Organization for Economic Co-operation and Development. 2017. *Technology Tools to Tackle Tax Evasion and Tax Fraud*. OECD. <https://www.oecd.org/tax/crime/technology-tools-to-tackle-tax-evasion-and-tax-fraud.pdf>.
- Servicio de Administración Tributaria. n.d. *Verificación de comprobantes fiscales digitales por internet*. SAT. <https://verificacfdi.facturaelectronica.sat.gob.mx/>.
- SWIFT, “Payment controls. Información básica,” <https://www.swift.com/our-solutions/compliance-and-shared-services/financial-crime-compliance/fraud-control/payment-controls>
- The World Bank. 2018. *Cryptocurrencies and Blockchain*. The World Bank. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/293821525702130886/pdf/Cryptocurrencies-and-blockchain.pdf>.
- USAID, UNODC, SFP y PNUD. “Documento de mapeo y reporte de buenas prácticas para la prevención y el combate a la corrupción y promoción de la integridad en PYMES en México 2017 -2018.” PNUD, [https://www.ipn.mx/assets/files/dri/docs/Buenas\\_P.pdf](https://www.ipn.mx/assets/files/dri/docs/Buenas_P.pdf)