

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO EN BASE A COSO II PARA LA EMPRESA DENOMINADA
“PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.”**

**PRESENTADA POR:
EUCEDA RODRÍGUEZ, MIGUEL ÁNGEL
RAMÍREZ MARTÍNEZ, JACQUELIN ELIZABETH
REYES CUEVA, ALEXIS ANTONIO**

**DOCENTE DIRECTOR:
LIC. MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE - RECTOR ACADÉMICO

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

SECRETARIA GENERAL

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FISCAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICE - DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

SECRETARIO

LIC. JORGE ALBERTO ORTÉZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO

ASESOR METODOLÓGICO

LIC. RENÉ HUMBERTO RUÍZ RAMÓN

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso: Por haberme regalado la vida y la oportunidad de seguir adelante a pesar de que hubiera obstáculos que lo impedían, y por toda la sabiduría que ha compartido conmigo.

A mi madre María Guadalupe Euceda: Gracias a ella pude lograr este gran triunfo sin su apoyo, esfuerzo y sobre todo sin su amor no lo hubiera logrado, gracias mamá por creer en mi.

A mi padre Santos Mauricio Rodríguez: Gracias por apoyarme en el momento más importante de mi carrera.

A mis hermanos Yaneth y Carlos: Gracias por soportarme cuando estaba estudiando para mis exámenes, y también gracias por brindarme todo su apoyo.

A mis compañeros de Tesis Jacquelin y Alexis: Gracias por haber elegido acompañarme en este último trabajo, fue un gran honor para mí haber realizado este trabajo junto a ustedes, gracias por todos los momentos que pasamos en la realización de toda la tesis.

A mi asesor de Tesis: Lic. Miguel Ángel Morataya Penado gracias por habernos guiado de la mejor manera para finalizar con nuestro proyecto, por compartir sus conocimientos y así enriquecer nuestro desarrollo profesional.

Miguel Ángel Euceda Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO, por brindarme vida y sabiduría para seguir adelante en mis estudios, por darme la fortaleza para no desmayar y enfrentar las adversidades.

A mis padres, por apoyarme en todo lo posible y sobre todo por el cariño que demostraron de diferentes maneras. Gracias por el apoyo incondicional que me brindaron y por todos los sacrificios que hicieron a lo largo de mi carrera.

A mis hermanos, por el apoyo brindado.

A mi abuelita Rosa (Q.E.P.D.), porque fue un pilar fundamental en mi vida y siempre estuvo conmigo acompañándome y cuidándome en mis noches de desvelo.

A mis compañeros, que me brindaron su amistad y que de una u otra forma me apoyaron durante mis años de estudio.

Jacquelin Elizabeth Ramírez Martínez.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo Poderoso: por permitirme la vida, gozar de buena salud, y poder realizar uno de mis principales sueños y porque me ha bendecido siempre.

A mi padre: a mi padre Nelson Antonio Reyes, quiero agradecerle todo su apoyo y sacrificio por ayudarme económicamente, moralmente a concretar una meta más en mi vida.

A mi abuela Rosaura Reyes: a mí Madre linda le agradezco y le dedico este éxito de mi vida, porque ha sido un ser incondicional y por enseñarme lo valiente que hay que ser en la vida y poder sobreponerse a las adversidades aunque todo pareciera que no tiene salida.

A mi hijo: por convertirse en el eje principal de mi motivación y comprometerme más con el éxito de mi carrera. Te Amo Bryan Alexis Reyes Sánchez.

A ti Ana Julia Sánchez: por estar junto a mí y apoyarme siempre en los malos y buenos momentos y por ser una persona que me has dado uno de los mejores regalos del mundo tener la oportunidad de ser padre y por demostrarme en cualquier circunstancia tu apoyo incondicional.

A mis tíos/as, por apoyarme moral y económicamente cuando lo necesitaba, por su apoyo incondicional en todo momento, les agradezco a todos ellos infinitamente por ayudarme alcanzar este triunfo.

A mis compañeros de tesis: por todo este tiempo compartido y permitirme desarrollar este trabajo junto a ellos. Y por todos esos momentos que me soportaron y comprendieron.

A mi asesor de tesis Lic. Miguel Ángel Morataya: quien nos permitió ser parte de sus grupos de asesoría y por dedicarse y comprometerse con nuestro trabajo de graduación.

A la Empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. que nos brindó su valiosa colaboración en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Alexis Antonio Reyes Cueva.

ÍNDICE

| Contenido | Pág. |
|--------------------|------|
| Introducción | i |

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

| | |
|---|---|
| 1. Formulación del Problema | 1 |
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.2 Justificación de la Investigación | 3 |
| 1.3 Delimitación..... | 6 |
| 1.3.1 Espacial | 6 |
| 1.3.2 Temporal | 6 |
| 1.4 Objetivos | 7 |
| 1.4.1 Objetivo General | 7 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 7 |

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|---|
| 2. Metodología de la Investigación | 8 |
| 2.1 Tipo de Estudio | 8 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Determinación del Universo y de la Muestra..... | 8 |
| 2.2.1 Universo | 8 |
| 2.2.2 Muestra..... | 9 |
| 2.3 Recopilación de Datos..... | 9 |
| 2.3.1 Investigación Bibliográfica | 9 |
| 2.3.2 Investigación de Campo | 10 |
| 2.4 Técnicas de Recolección de Datos | 10 |
| 2.4.1 Encuesta | 10 |
| 2.4.2 Entrevista..... | 11 |
| 2.4.3 Observación..... | 11 |
| 2.5 Instrumentos de Recolección de Datos | 12 |
| 2.5.1 Encuesta | 12 |
| 2.5.2 Entrevista..... | 12 |
| 2.6 Tabulación y Procesamiento | 13 |

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

| | |
|--|----|
| 3. Marco Referencial..... | 14 |
| 3.1 Marco Histórico | 14 |
| 3.1.1 Antecedentes del Control Interno | 14 |

| | |
|--|----|
| 3.1.2 Enfoque COSO I a Nivel Mundial | 21 |
| 3.1.3 Enfoque COSO II a Nivel Mundial..... | 24 |
| 3.1.4 Antecedentes del COSO I y II en El Salvador | 26 |
| 3.1.5 Antecedentes de las Empresas Distribuidoras de Materiales Eléctricos | 27 |
| 3.1.6 Antecedentes de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V | 28 |
| 3.2 Marco Conceptual | 34 |
| 3.2.1 Control Interno | 34 |
| 3.2.2 Clasificación del Control Interno | 34 |
| 3.2.2.1 Control Interno Administrativo..... | 34 |
| 3.2.2.2 Control Interno Contable..... | 35 |
| 3.2.3 Objetivos del Control Interno | 35 |
| 3.2.4 Principios del Control Interno | 35 |
| 3.2.4.1 División de Trabajo..... | 36 |
| 3.2.4.2 Fijación de Responsabilidades | 36 |
| 3.2.4.3 Cargo y Descargo | 36 |
| 3.2.5 Características del Control Interno..... | 37 |
| 3.2.6 Responsables del Control Interno | 37 |
| 3.3 Marco Legal | 38 |
| 3.3.1 Código Tributario..... | 38 |

| | |
|--|----|
| 3.3.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta | 38 |
| 3.3.3 Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios | 39 |
| 3.3.4 Código de Trabajo..... | 39 |
| 3.3.5 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social | 40 |
| 3.3.6 Reglamento de Aplicación del Régimen del Seguro Social..... | 40 |
| 3.3.7 Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones | 40 |
| 3.4 Marco Técnico | 41 |
| 3.4.1 Normas Internacionales de Auditoria (NIA)..... | 41 |
| 3.4.1.1 Norma Internacional de Auditoria 265: Comunicación de Deficiencias en el Control Interno a los Encargados del Gobierno Corporativo y a la Administración | 41 |
| 3.4.1.2 Norma Internacional de Auditoria 210: Acuerdo de los Términos de los Trabajos de Auditoria..... | 42 |
| 3.4.1.3 Norma Internacional de Auditoria 315: Identificación y Evaluación de los Riesgos de Error Material mediante el Entendimiento de la Entidad y su Entorno | 43 |
| 3.4.1.4 Norma Internacional de Auditoria 330: Respuesta del Auditor a los Riesgos Evaluados..... | 45 |
| 3.4.2 COSO II | 46 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.2.1 Definiciones | 46 |
| 3.4.2.2 Objetivos | 47 |
| 3.4.2.3 Componentes del Control Interno en base al COSO II..... | 48 |
| 3.4.2.4 Proceso de Implantación | 96 |
| 3.4.3 Plan de Implementación..... | 100 |
| 3.4.3.1 Generalidades | 100 |
| 3.4.3.2 Responsables de la Implementación | 101 |
| 3.4.3.3 Políticas de Implementación | 102 |
| 3.4.3.4 Recursos para la Implementación del Sistema..... | 103 |
| 3.4.3.5 Control de Aprendizaje | 104 |
| 3.4.3.6 Evaluación del Sistema | 105 |
| 3.4.3.7 Mejora Continua..... | 105 |
| 3.4.3.8 Costos Financieros para la Implementación de la Propuesta | 105 |

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|--|-----|
| 4. Análisis e Interpretación de Resultados | 106 |
|--|-----|

CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II PARA LA EMPRESA DENOMINADA PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

| | |
|--|-----|
| 5.1 Fase I: Plan General | 128 |
| 5.2 Fase II: Aplicación del COSO II en Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.... | 131 |
| 5.3 Fases III: Desarrollo del Control Interno en Base a COSO II..... | 153 |
| 5.4 Fase IV: Efectividad y Beneficio en las Operaciones..... | 154 |

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---|-----|
| 6. Conclusiones y Recomendaciones | 167 |
| 6.1 Conclusiones | 167 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 169 |
| Bibliografía | 171 |
| Anexos | 172 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a la Propuesta de un Manual de Control Interno en base a COSO II, el cual se puede definir como un proceso, una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

La característica principal del Control Interno es la organización de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativa a las actividades de la empresa. Para analizar esta problemática es necesario de mencionar la causa trascendental que da origen al desarrollo de esta propuesta, la cual es la falta de un documento físico en el que se plasmen los procesos a seguir para el desarrollo del control interno dentro de la empresa.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de desarrollar y proponer a la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. de la ciudad de San Miguel, un Manual de Control Interno en base a COSO II que vaya de acuerdo a las características y necesidades que presenta la entidad. Por otra parte, se presenta el diseño de diferentes formatos considerados de utilidad para llevar a cabo los procedimientos de Control Interno dentro de la empresa.

En el ámbito profesional, el interés versó en la indagación desde la perspectiva interna de la empresa de las actividades relacionadas al Control Interno. Asimismo, hubo interés en el aporte de información actualizada y de utilidad para el mejoramiento del Control Interno de dicha empresa.

En el marco de la metodología de la investigación, se utilizó el tipo de estudio descriptivo-explicativo. Se realizó una encuesta a personal clave de la empresa, desde puestos de alto nivel jerárquico, así como personal ubicado en áreas de nivel bajo con tópicos relacionados al Control Interno y al COSO II.

Para abordar el estudio del tema, el presente trabajo se ha dividido en seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I se realiza la formulación del problema, donde se plasma el planteamiento del problema, así como la justificación de la investigación, se delimita la investigación desde el ámbito espacial y temporal, y la formulación de los objetivos a alcanzar.

En el Capítulo II se plasma la metodología de la investigación, el cual muestra el tipo de estudio utilizado, se determina el universo y la muestra, la forma de recopilar información que se describe desde dos perspectivas: investigación bibliográfica e investigación de campo, así como la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de la tabulación y procesamiento de los mismos.

El Capítulo III presenta el marco referencial que se compone de: el marco histórico en donde se describe el origen del COSO II a nivel mundial y en El Salvador, así como la reseña del nacimiento de las empresas que distribuyen materiales eléctricos de forma general y de forma específica la historia de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V., el marco conceptual que muestra los conceptos claves que se consideran en el desarrollo de toda la investigación, el marco legal incluye las leyes a las cuales está vinculada la entidad, así como el marco técnico en el que se desarrolla las generalidades y los componentes del COSO II.

El Capítulo IV está referido a la presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos por la aplicación de encuestas a los diferentes empleados de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. de la ciudad de San Miguel, en el cual se muestra por medio de cuadros y gráficos los resultados que se obtuvieron producto del trabajo de campo, este nos muestra elementos claves que sirvieron de guía para la elaboración de la propuesta del Manual de Control Interno en base a COSO II.

El Capítulo V contiene la estructura de la “Propuesta de un Manual de Control Interno en base a COSO II para la empresa denominada Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. de la ciudad de San Miguel” el cual hace referencia al desarrollo de los ocho componentes del COSO II y el desarrollo de políticas y procedimientos de control interno para la empresa.

En el Capítulo VI se desarrollan las conclusiones a las cuales se llegó durante el desarrollo del trabajo, así como también las recomendaciones que se consideran necesarias para la propuesta planteada, de tal manera que la empresa pueda obtener los máximos beneficios como resultado de la aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos del trabajo de investigación.

**CAPÍTULO I:
FORMULACIÓN DEL
PROBLEMA**

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Formulación del Problema.

1.1 Planteamiento del Problema.

El Control Interno es un proceso y por tanto el mismo puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, un medio para lograr un fin. Lo llevan a cabo los trabajadores, funcionarios y directivos, que actúan en todos los niveles y en las diferentes áreas. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. es una empresa que se ha ido desarrollando en el mercado de las empresas ferreteras y distribuidoras de materiales eléctricos, a tal grado que en la actualidad es una de las empresas referentes de la distribución y comercialización de materiales eléctricos. En consecuencia, sus procedimientos tanto administrativos como financieros se han ampliado, incrementándose así los riesgos en sus procedimientos.

Hasta la fecha, la empresa no ha implementado medidas de control adecuadas debido a que no son considerados importantes, puesto que no se evalúan ni analizan los riesgos internos y externos de los cuales son susceptibles; de ahí que se derivan las condiciones favorables para fraudes, robos y toma de decisiones erróneas que afectan directamente la organización y estabilidad económica de Portillo Materiales Eléctricos S.A. de C.V.

Es por esta razón que es necesario que Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. cuente con un Manual de Control Interno que sea plasmado y divulgado por parte de la Alta Gerencia o una comisión específica que se encargue del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su Jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

Estos procedimientos de control deben de facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa. Se trata de un aporte trascendental: los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de las metas propuestas, porque se refiere a riesgos a superar para alcanzar dichos objetivos.

1.2 Justificación de la Investigación.

“Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” es una Empresa comercial dedicada a la compra y venta de materiales eléctricos al por mayor y menor, cuenta con tres locales ubicados en la ciudad de San Miguel. Actualmente esta empresa no cuenta con un Control Interno definido por tanto, se hace necesaria la implantación de un Manual que esté de acuerdo a las características de la empresa, además por lo que es necesario hacer cambios en los procesos y en las políticas.

La importancia de la implantación de un Manual de Control Interno radica en que la empresa no cuenta con un documento en el que se establezcan las bases de un buen Control Interno, ya que hasta el momento todo se hace de forma empírica. Con la implantación de un manual se logrará tener más confianza en los procesos, así como la protección y veracidad de la información.

El Control Interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Las empresas en general siempre tienen la necesidad de contar con un Manual de Control Interno para evaluar sus áreas de riesgo, para hacerle frente a los cambios económicos y al comportamiento globalizado que están experimentando a nivel local y nacional.

Un Manual de Control Interno debe ser idóneo a las necesidades de la empresa, debe ser de fácil aplicabilidad y comprensibilidad para los tomadores de decisiones y para los aplicadores de los diferentes procesos que se generan dentro de la empresa, proporcionando así la posibilidad de que la información generada en los diferentes procedimientos sean más confiables y oportunos al momento de tomar decisiones que beneficien a la entidad.

Muchas veces el conocimiento se tiene, pero éste es un conocimiento empírico, pues solo se transmite mediante la comunicación de una persona a otra; pero es necesario además contar con un documento en donde se plasme dichos conocimientos para poder transmitirlos a través del tiempo, mejorarlos y hacer que se fomente un ambiente de control.

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por

muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

El COSO II emitido en 2004, amplía el concepto de Control Interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la Identificación, Evaluación y Gestión Integral de Riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de Control Interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

La Investigación es Factible, ya que la principal fuente de información es el COSO II, el cual es el documento base para el desarrollo del trabajo, además se cuenta con material bibliográfico, folletos, blogs, tesis, libros. Asimismo se cuenta con el apoyo de la empresa en cuestión, proporcionándonos libre acceso a la información que solicitemos para el desarrollo de la investigación.

El trabajo es Novedoso ya que el COSO II hasta la fecha no ha sido aplicado a las empresas de San Miguel, por tanto el hecho de elaborar un Manual de Control Interno en base a COSO II podrá servir para obtener más ventaja competitiva ante empresas de su mismo ramo, así como utilizar dicho manual como un parámetro para la aplicabilidad del control interno a otras empresas.

Además tiene Utilidad Social, pues la implantación beneficiará tanto a la Empresa como a sus Socios, pues podrán tener confianza en la veracidad de la información proporcionada en los reportes y estados financieros que muestran la situación económica y financiera de la empresa, así como a sus Proveedores, ya que estos son de los más interesados en conocer la situación de sus clientes en cuanto a liquidez y capacidad para pagar las deudas contraídas e incluso podría ser de utilidad para los Despachos Contables o Contadores Públicos, y a los Estudiantes y Docentes de la Universidad de El Salvador pues será una fuente de información para futuras investigaciones.

1.3 Delimitación.

1.3.1 Espacial.

El proceso de la investigación se desarrollará en la empresa “Portillo, Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” ubicada en 5° Avenida Norte No. 401, Barrio San Francisco de la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel.

1.3.2 Temporal.

La investigación será desarrollada durante los meses de marzo a octubre del año 2012.

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

- Proponer un modelo de Manual de Control Interno en base a COSO II para la empresa denominada “Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” de la ciudad de San Miguel.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las áreas de mayor Riesgo dentro de la empresa “Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” de la ciudad de San Miguel.
- Diseñar Políticas y Procedimientos relacionados al Control Interno para la empresa “Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” de la ciudad de San Miguel.
- Proponer Formatos y Formularios para el Control Interno en la empresa “Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” de la ciudad de San Miguel.

**CAPÍTULO II:
METODOLOGÍA DE
LA INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2. Metodología de la Investigación.

2.1 Tipo de Estudio.

Se utilizó el tipo de estudio descriptivo-explicativo, ya que este tipo de estudio busca primeramente especificar las propiedades y las características del fenómeno que se somete a análisis y por otra parte explicativo porque está dirigido a responder las causas de los eventos o sucesos de dicho fenómeno. Por esta razón se consideró conveniente este tipo de estudio; porque nos permitirá identificar los procedimientos de control con que cuenta la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V., además para determinar las áreas de mayor riesgo, todo esto para poder establecer los procedimientos necesarios en la evaluación del control interno y la administración del riesgo.

2.2 Determinación del Universo y de la Muestra.

2.2.1 Universo.

El universo de la investigación será de 12 personas quienes conforma la población bajo investigación en las que están incluidas los gerentes, directores, encargado de bodega, encargados de caja y vendedores de las tiendas de Portillo, Materiales Eléctricos S.A de C.V.

2.2.2 Muestra.

La muestra serán de 12 personas en las cuales esta incluidas los directores, gerentes, encargado de bodega, encargados de caja y vendedores.

2.3 Recopilación de Datos.

El trabajo de investigación se llevó a cabo a través de dos etapas, la primera etapa consistió en la investigación de información bibliográfica y la segunda fue una investigación de campo, en los cuales se utilizaron las técnicas e instrumentos que más se adecuaron al tipo de investigación.

2.3.1 Investigación Bibliográfica.

La investigación bibliográfica consistió en la recopilación de información mediante la revisión de libros, normativa técnica y legal, trabajos de graduación, documentos oficiales, páginas de internet, entre otros, en lo relacionado al control interno en base a COSO II y las empresas de materiales eléctricos.

2.3.2 Investigación de Campo.

La investigación de campo consistió en la recolección de información utilizando como instrumento de medición un cuestionario. En dicho cuestionario se incluyeron tanto preguntas cerradas como de selección múltiple, con el objetivo de recopilar la información necesaria que sirvió de base para el desarrollo de una propuesta para la implantación de un manual de control interno en base a COSO II para la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

2.4 Técnicas para la Recolección de Datos.

2.4.1 Encuesta.

Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

2.4.2 Entrevista.

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

2.4.3 Observación.

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la observación es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

2.5 Instrumentos de Recolección de Datos.

Para la aplicación de la metodología que se diseño fue necesario auxiliarse de técnicas para la recolección de datos, dichas técnicas son las siguientes:

2.5.1 Encuesta.

En este se desarrollaron por escrito una serie de preguntas claras y comprensibles, consideradas en un orden lógico con el objetivo de recopilar información, que validará o invalidará la necesidad de la implantación de un Manual de Control Interno en base a COSO II en la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

2.5.2 Entrevista.

La relación directa con personal del área administrativa y financiera de la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. permitió indagar sobre experiencias y conocimientos que posee el personal sobre la empresa y su funcionamiento, logrando obtener de ellos una fuente valiosa de información para la identificación de los principales problemas que enfrenta la empresa por no tener Controles Internos rigurosos y bien establecidos.

2.6 Tabulación y Procesamiento.

Los datos recopilados durante la ejecución del Proyecto se presentarán en forma de gráficos de pastel, colocando por título la pregunta y a la vez incluyendo objetivos específicos y al final colocando un análisis e interpretación de los resultados obtenidos para cada ítem. Los resultados obtenidos serán tabulados mediante cuadros, representándolos como datos absolutos y datos porcentuales para totalizar la muestra objeto de investigación.

CAPÍTULO III:
MARCO
REFERENCIAL

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.

3. Marco Referencial.

3.1 Marco Histórico.

3.1.1 Antecedentes del Control Interno.

Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas los sistemas de anotaciones habían sido sencillos debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto

comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

Se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implica mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. Sin embargo, la primera definición de control interno fue promulgada en 1949 por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

En los años 70 aumenta el interés por el control interno debido a hechos muy importantes que se fueron dando; primeramente el Sector Público había evolucionado de una manera muy grande en los países en desarrollo, el volumen de sus operaciones cada vez iba en aumento, además las entidades públicas eran muy apáticas a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz.

En el año 1970 se da gran importancia al Control Interno ya que en ese momento Empresas Norteamericanas realizaban sobornos y corrupción en el extranjero. Bajo un programa de divulgación voluntaria establecido por SEC.

SAS 55 Evaluación del Control Interno en la Auditoría.

El SAS 55 define el control interno como el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que:

- Los activos estén debidamente protegidos.
- Los registros contables sean fidedignos.
- La actividad se realiza eficazmente de acuerdo con políticas trazadas por la gerencia.

Además este SAS hace referencia a que los controles internos se dividen en:

- Controles internos contables.
- Controles internos administrativos.

En 1973, SAS N° 1, se revisó la codificación de los SAP's anteriores y se ofrecieron las siguientes definiciones para control administrativo y control contable (originalmente emitidas en el SAP N° 54):

- **Control Administrativo** incluye, pero no se limita al plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisiones que llevan a la autorización de transacciones por parte de la administración. Tal autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad por lograr los

objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer un control contable de transacciones.

- **Control Contable** comprende el plan de organización y los procedimientos y procesos que se relacionan con el resguardo de activos y la confiabilidad de los registros financieros y, por consiguiente, son diseñados para proporcionar una seguridad razonable que:

- a. Las transacciones son ejecutadas en conformidad con la autorización general o específica de la administración.
- b. Las transacciones son registradas de la forma requerida (1) para permitir la preparación de estados financieros en conformidad con principios contables generalmente aceptados u otros criterios aplicables a tales estados, y (2) para mantener un registro de los activos.
- c. Se permite el acceso a activos sólo en conformidad con la autorización de la administración.
- d. El registro de activos se contrasta con los activos existentes a intervalos razonables y se efectúan las acciones correspondientes con respecto a cualquier diferencia.

El Consejo de Normas de Auditoría (ASB) del AICPA inició el alejamiento de los términos control interno contable y control interno administrativo y finalmente, los abolió. Presumiblemente, el ASB consideró preferible describir y discutir el entorno de control como un elemento separado de control interno en oposición a tener que

describirlo como un tema de control interno administrativo, el cual hubiera sido el único lugar donde se hubiera podido tratar bajo las antiguas normas. Claramente, no se podría pensar el entorno de control como un sub-conjunto.

La SAS N° 55 incluyó un comentario en cuanto a la importancia de la supervisión constante por parte de la gerencia para determinar que el ambiente de control interno, el sistema contable y los procedimientos de control están operando de la manera deseada.

También incluyó un análisis del concepto de garantía razonable y la observación de que el costo de la estructura de control interno no debería exceder los beneficios.

Los primeros elementos que se consideraron como más importantes para un sistema de control interno fueron los que menciona el SAS N° 55.

- a) El ambiente de control.
- b) Los sistemas de contabilidad.
- c) Los controles contables internos y los controles administrativos internos, los cuales se traducen en sub elementos.

SAS N° 78 Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros.

SAS- 55, modificado por SAS-78 requiere que el auditor comprenda el sistema del control interno del cliente para que esto le sirva de base para el planeamiento del trabajo de auditoría. La evaluación del control interno hecha por el auditor determina, en parte la naturaleza, momento y alcance de los procedimientos de auditoría sustantivos.

En diciembre de 1995, el Comité emitió el SAS 78 que entró en vigencia el 1 de enero de 1997 y define el control interno como un proceso afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal; designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Seguridad de la Información Financiera.
- Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.
- Cumplimiento con las Leyes y Regulaciones Aplicables.

3.1.2 Enfoque COSO I a Nivel Mundial.

En los Estados Unidos en el año 1986, el sector privado hubo desarrollado diversos sistemas de control, sin embargo el éxito de estos había sido parcial, ya que en algunas organizaciones la aplicación de estos permitía mejores resultados empresariales, pero al aplicarlos a otras entidades los resultados no eran los mismos, de hecho no

existía un modelo que de alguna manera pudiese augurar un nivel razonable de éxito para todas estas organizaciones. De esta manera se generó por dicho sector la iniciativa de financiar un trabajo de diversas instituciones para la búsqueda de las mejores prácticas en aras de sistematizar un modelo universal de control interno. El trabajo lo centró la *National Commission on Financial Report Treadway Commission (COSO)*.

COSO es una iniciativa del sector privado (EEUU) establecida en 1985 por Asociaciones Profesionales Contables y Financieros compuestos por integrantes de:

- American Institute of Certified Public Accountants.
- American Accounting Association.
- The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Management Accountants.
- Financial Executives Institute.

La Comisión Treadway se crea con el propósito de considerar el grado al cual el fraude en Informes Financieros erosionaba la integridad del informe financiero, examinar el papel de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, e identificar los atributos de la estructura corporativa que podría contribuir a actos fraudulentos.

El congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras superiores realizado en Washington, en 1992 se aprueban las directrices de control interno, que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno, integradas por directivas institucionales, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos.

Se trata de materializar un objetivo fundamental: definir el marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, a nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la autoridad interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Luego de un largo periodo de discusión de más de cinco años, realizada por el grupo de trabajo en 1992, la organización patrocinadora de la Comisión Treadway, emiten el “INFORME COSO” como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes, en el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de este.

El Control Interno como la estructura conceptual integrada en la versión en español de reporte COSO publicado en 1992 y actualizado en 1994, después de la Ley “Sarbanes-Oxley” de 2002, la temática del Control Interno ha cobrado cada día mayor fuerza en la medida en que es obligatoria para las compañías la implementación y la evaluación de Auditoría del Control Interno. Siendo este un documento en español de gran utilidad y de gran valor porque muestra cómo está funcionando el Control Interno en las grandes organizaciones del mundo entero.

Debido a su importancia el Control Interno se mantiene en un constante mejoramiento y estudio, en diciembre del año 2001 se evalúan los últimos cambios que ha sufrido el Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) evaluando así los estudios para el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM); en abril de 2002 se realiza la planificación para establecerlo.

3.1.3 Enfoque COSO II a Nivel Mundial.

En septiembre de 2002 se diseña y desarrolla el Informe incluyendo un marco sobre la gerencia de riesgo, beneficiándose todas las organizaciones que realizan procedimientos de identificación y análisis, considerando que este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una administración de riesgos efectiva y fue hasta julio de 2003 que se emite el primer borrador y en septiembre de 2004 es cuando se da por finalizado el COSO II (COSO ERM).

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recurso eficaz y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos.

La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

3.1.4 Antecedentes del COSO I y II en El Salvador.

El Informe COSO I ha sido implementado en los últimos años incorporándolo al Control Interno. El Salvador consideró que era de suma importancia el indagar sobre dicho tema (INFORME COSO I) antes de que fuese adoptado en el país.

Siendo hasta el año 2003 que se dio a conocer de una forma más extendida en el país a través de Seminarios. Antes que se iniciara el primer seminario para darlo a conocer, se obtuvieron bibliografías sobre INFORME COSO proveniente de Colombia y México. El 4 de noviembre del año 2003 se realiza el Congreso Interamericano de Contadores Públicos celebrado en El Salvador mediante el cual se imparte el Seminario sobre INFORME COSO I.

Fue a partir del año 2003 cuando en El Salvador se le da relevancia a el INFORME COSO aplicando en diferentes entidades los componentes de dicho informe, posteriormente aparece una 2º versiones del INFORME COSO.

La versión del 2004 (COSO II) es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo, con un modelo de identificación, evaluación y administración de riesgos, que puede afectar la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

En nuestra actualidad en El Salvador las Empresas están adoptando este informe COSO II, enfocados en la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

Siendo este informe una herramienta para contadores y auditores para facilitar el mejoramiento del control interno, y de esta manera guiar a los comerciantes de diferentes actividades económicas en el manejo de sus operaciones relacionado con el control interno de estas.

3.1.5 Antecedentes de Las Empresas Distribuidoras de Materiales Eléctricos.

En la década de los 80's se da el origen de las empresas comercializadoras de productos de materiales eléctricos formalmente, las cuales se fueron desarrollando rápidamente a medida de esto se enfrentaban a muchas dificultades en donde las técnicas más conocidas de administración de riesgos provenían de las finanzas, las tasas de interés;

los primeros riesgos de esa época fueron riesgos de daños, peligro, incendios, tormentas u otros daños a la propiedad.

Existen varias empresas que se dedican al rubro de ferretería en la ciudad de San Miguel, tomando en cuenta el tiempo que lleva nuestra ciudad como una de las más reconocidas en el ámbito comercial por su alto nivel de mercado nacional, pero se conoce que hace unas cuatro décadas surgieron empresas especializadas en la compra y venta de materiales eléctricos y otros departamentos con productos varios en la Zona Oriental, mencionando algunas de ellas como J. N. Batarse, Almacenes Freund, Goldtree, etc.

3.1.6 Antecedentes de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

Con el cursar del tiempo surgió la idea de crear una empresa especializada en la venta de materiales eléctricos; por la cual nace la idea del fundador propietario el Sr. Nelson Reinerio Portillo Ruiz por ser Técnico Eléctrico y trabajando por varios años en instalaciones eléctricas, le nace la idea de crear un negocio de venta de materiales eléctricos y con la ayuda de su Esposa la Sra. Estela Nohemy de Portillo, nace Portillo Materiales Eléctricos, S. A. de C. V.

Al correr del tiempo se conoce su crecimiento empresarial, ya como una empresa bien segmentada en este rubro, se le conoce a la empresa Portillo Materiales Eléctricos, S. A. de C. V. en la ciudad de San Miguel. Era el año 1978 y don Nelson Portillo Ruiz se desempeñaba desde varios años como instalador eléctrico en su natal ciudad de San Miguel en el departamento del mismo nombre en el Oriente Salvadoreño. El negocio marchaba bien, pero don Nelson buscaba la forma de generar más ingresos para ayudarse con los gastos de la familia.

Le pareció muy lógico el comprar materiales eléctricos pensando en utilizarlos para sus trabajos y también ofrecerlos a otros colegas electricistas. Sin pensarlo más, acondiciono una pequeña área dentro de su casa y destino un día a la semana para trasladarse a San Salvador y comprar los materiales requeridos. Por su trabajo, don Nelson se pasaba casi todo el tiempo trabajando en la calle y era su esposa doña Estela de Portillo quien desde un inicio se dio a la tarea de atender el pequeño negocio. Así se iniciaron en la distribución de materiales eléctricos.

Desde siempre la familia ha jugado un papel importantísimo en el desempeño del negocio, además de Doña Estela, los tres hijos de la pareja han estado siempre presentes. Su hija Sonia Portillo Urbina trabajo con ellos 6 años antes de mudarse a Nueva York, Estela Noemí su hija menor es la encargada de la tienda de la 2° calle Poniente y Nelson Portillo Urbina, su hijo es quien está encargado de la Gerencia de Comercialización desde el año 1987.

En septiembre de 1980 surgió la oportunidad de rentar un local de unos 30 metros cuadrados en la 2ª calle Poniente en San Miguel. Lo tomaron y con la ayuda de su esposa el negocio siguió creciendo, con el tiempo lograron comprar un local en la misma calle y construyendo un edificio de dos niveles de más o menos 500 metros por nivel y trasladaron la tienda, esta tienda se localiza en el centro de la ciudad muy cerca del mercado, por lo que las calles aledañas tienen prohibición de parqueo, esto ha limitado desde hace varios años su desarrollo ya que cada vez más los clientes se desplazan en vehículos propios y requieren de un estacionamiento cómodo y conveniente. Sin embargo la clientela de a pie sigue comprando muy bien y la tienda se mantiene en buenos niveles de venta.

Ya para 1995, es decir unos 15 años después de abierta la primera tienda, el negocio estaba establecido y contaba con una base de clientes grande y fuerte. Se había introducido exitosamente la línea de fontanería a los sistemas de bombeo para uso residencial e industrial así como piscinas, don Nelson seguía manejando las instalaciones a las que se había sumado las bombas.

En ese año los Portillo buscaban una nueva localización la que finalmente concretaron en la 5ª Avenida Norte #401, en donde pudieron adquirir por partes una propiedad que les permitió una atención al público muy amplia, estacionamiento privado y bodegas de producto.

Por sus mejores características traslado la matriz del negocio a esta nueva tienda que además les permitió una mejor exhibición de los productos y la introducción de nuevas categorías de productos como lámparas decorativas, calentadores de agua, herramientas de mano y eléctricas, lograron profundizar en los materiales eléctricos tanto para instalaciones residenciales como industriales así como para electrificación e iluminación de áreas públicas, confirmándose como la mejor opción en eléctricos para todo el Oriente de El Salvador.

En esta tienda el desarrollo siguió dándose cada vez con mejores resultados, permitiendo a la familia Portillo seguir soñando con nuevas y mejores tiendas para seguir sirviendo a San Miguel.

En el mes de septiembre del año 2007 lograron inaugurar su tercera tienda, esta vez en una sala propia de más de 3000 metros cuadrados, en el que combinaron bodegas, una tienda moderna y un parqueo con amplia capacidad, localizado sobre la Carretera Panamericana a 500 metros de Metrocentro, en un área de San Miguel que ya se caracteriza por contar con las mejores tiendas y centros comerciales.

La nueva tienda muestra una evolución muy significativa y es que se ha adoptado el formato de autoservicio para la mayoría de los productos, utilizados, el mobiliario adecuado para este tipo de formato. Con góndolas así como pasillos bien delimitados, utilizan una rotulación clara y amigable que permite a los clientes encontrar sus

necesidades sin requerir mayor ayuda. Se dejó un área de mostrador para los productos que requieren de una mayor asesoría.

En esta nueva tienda se espera recibir y dar mejor servicio tanto a electricistas como constructores así como consumidores finales y amas de casa. La introducción de las líneas de hogar busca cambiar la imagen del negocio abriéndolo para todo tipo de consumidor y el autoservicio persigue que los clientes tengan la oportunidad de tocar y sentir la mercadería a la vez de servirse ellos mismos.

Definitivamente los Portillo han logrado en esta nueva tienda dar un paso muy grande y se sitúan entre las empresas que marchan a la cabeza del mercadeo ferretero en El Salvador. En Portillo se sirve actualmente a las más grandes industrias de San Miguel, a los constructores de Proyectos, Ingenieros, Arquitectos y Electricistas e Instaladores de todo el Oriente del país.

Entrega a domicilio los pedidos con transporte propio y constantemente sus unidades se desplazan por los Departamentos de San Miguel, Morazán, Usulután y La Unión, aunque nunca faltan clientes y pedidos de otros lugares del país incluyendo el mismo San Salvador, en conjunto con algunos de sus proveedores organizan seminarios para capacitar técnicos e instaladores llevan a cabo eventos para agasajar a sus clientes a la vez de incentivarlos a incrementar sus visitas y sus compras.

Doña Estela sigue siendo la persona que realiza el trato con los proveedores y fija la política de precios de la empresa. Portillo es conocido en todo el país por ser un referente en lo que respecta a calidad a precios accesibles. Don Nelson Padre continua a cargo del equipo de instaladores y entre sus planes está el de ampliar los servicio a instalaciones a productos no tradicionales como las cerraduras, los cielos falsos, sanitarios, etc. Es decir un departamento que venda mano de obra para todos los productos que ellos comercializan.

3.2 Marco Conceptual.

3.2.1 Control Interno.

Es un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos, en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

3.2.2 Clasificación del Control Interno.

Control Interno Administrativo

Control Interno Contable

3.2.2.1 Control Interno Administrativo.

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren al proceso de decisiones conducentes a la autorización de transacciones por la gerencia. Asociada con la responsabilidad de realizar los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

3.2.2.2 Control Interno Contable.

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar razonable seguridad.

3.2.3 Objetivos del Control Interno.

Entre los objetivos del Control Interno tenemos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

3.2.4 Principios del Control Interno.

Los principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

- División del Trabajo.
- Fijación de Responsabilidad.
- Cargo y Descargo.

3.2.4.1 División del Trabajo.

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los Comprobantes de Operaciones que sirven de base a las anotaciones.

3.2.4.2 Fijación de Responsabilidad.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

3.2.4.3 Cargo y Descargo.

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

3.2.5 Características del Control Interno.

- Organización de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- Autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.
- Eficiencia para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) persona para evitar fraude.

3.2.6 Responsables del Control Interno.

Los responsables del Control Interno dentro de una empresa son:

- La Dirección que es el responsable directo de todas las actividades de la entidad.
- La Junta General de Accionistas, cuya función es gobernar, orientar y controlar las actividades de la organización.
- El Comité de Auditoría, que tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre como están cumpliendo sus responsabilidades.
- Los Auditores Internos, que examinan en forma directa los controles internos.
- Los Auditores Externos que aportan un punto de vista independiente y objetivo.

3.3 Marco Legal.

“Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.” como un ente jurídico legalmente constituido cuenta con una serie de obligaciones a las cuales les debe dar cumplimiento, no solo desde el aspecto tributario sino también desde otros aspectos como el laboral, el social y previsional.

3.3.1 Código Tributario.

Según el Código Tributario la empresa está obligada a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto y para ello se debe presentar en los formularios que disponga la Administración Tributaria. También, según el artículo 139 la empresa está obligada a llevar contabilidad formal que de conformidad se establezca en el Código de Comercio y en el Código Tributario llevando dichos registros en libros autorizados de forma legal, así como la obligación de llevar registros de control de inventarios como lo establece el artículo 142.

3.3.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Existen también diversas obligaciones para la empresa que se establecen en la Ley de Impuesto Sobre la Renta, una de ellas es el sistema de acumulación de los ingresos, costos y gastos que se debe utilizar como persona jurídica y la tasa que se debe aplicar para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, esto detallado en el artículo 24 y 41 respectivamente. De tal modo que surge la obligación de formular por cada ejercicio

impositivo ante la Dirección General de Impuestos Internos la liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General conforme lo establece el artículo 92.

3.3.3 Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

La Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios también norma a la empresa como contribuyente de este impuesto a ciertos requisitos que debe cumplir para efectos de deducirse créditos fiscales, fundamentales en el cálculo del pago del impuesto. Y así como en otras leyes, se establece el período tributario que es de un mes calendario, la obligación de presentar una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario, e igualmente la obligación de liquidar del impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidar el remanente del crédito fiscal.

3.3.4 Código de Trabajo.

Además de dichas obligaciones, la empresa también actúa en calidad de patrono y por tanto el Código de Trabajo también establece obligaciones que van encaminadas a que exista una relación idónea entre patrono y trabajadores.

3.3.5 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

En ésta Ley se establece que el régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración, por tanto todos los patronos y trabajadores de la República, y las organizaciones profesionales de cualquiera índole, estarán obligados a proporcionar al Instituto los datos que éste les solicitaré para fines estadísticos. Estos datos tendrán carácter confidencial y no podrán usarse para fines distintos de los indicados.

3.3.6 Reglamento de Aplicación del Régimen del Seguro Social.

Asimismo, el Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social dicta que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto; así como remitir las cotizaciones de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señala el Reglamento.

3.3.7 Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

Otra ley que rige el funcionamiento adecuado de la empresa es la Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones ya que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

3.4 Marco Técnico.

3.4.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

3.4.1.1 Norma Internacional de Auditoría 265.

Comunicación de Deficiencias en el Control Interno a los Encargados del Gobierno Corporativo y a la Administración.

Definiciones.

Para fines de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que se les atribuyen a continuación:

- a) Deficiencia en el control interno. Existe cuando:
 - I. Un control se diseña, implementa u opera de manera tal que no tenga capacidad de prevenir o detectar y corregir, errores en los estados financieros oportunamente; o
 - II. Falta un control necesario para prevenir o detectar y corregir errores en los estados financieros oportunamente;¹

¹ NIA 265 Comunicación de deficiencias en el control interno a los encargados del gobierno corporativo y a la administración

3.4.1.2 Norma Internacional de Auditoría 210.

Acuerdo de los Términos de los Trabajos de Auditoría.

Es de vital importancia describir cuales son las precondiciones que deben existir para la realización de una auditoría:

Precondiciones para una auditoría

- Para establecer si están presentes las precondiciones para una auditoría, el auditor deberá:
 - a) Determinar si es aceptable el marco de referencia de información financiera que se va a aplicar a la preparación de los estados financieros; y (Ref. A2-A10.)
 - b) Obtener el acuerdo de la administración de que reconoce y entiende su responsabilidad:
 - i. Sobre la preparación de los estados financieros de acuerdo con el marco de referencia de información financiera.
 - ii. Sobre el control interno.
 - iii. De proporcionar al auditor:
 - a. Acceso a toda la información de la que tenga conocimiento la administración que es relevante para la preparación de los estados financieros, como registros, documentación y otros asuntos;

- b. Información adicional que el auditor pueda solicitar a la administración para el fin de la auditoría; y
- c. Acceso sin restricción a personas de dentro de la entidad de quienes el auditor determine que es necesario obtener evidencia de auditoría.²

3.4.1.3 Norma Internacional de Auditoría 315.

Identificación y Evaluación de los Riesgos de Error Material Mediante el Entendimiento de la Entidad y su Entorno.

Definición de riesgo.

Para fines de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que se les atribuye a continuación:

b) **Riesgo de negocio.** Un riesgo que resulta de condiciones, eventos, circunstancias, acciones u omisiones importantes que pudieran afectar de manera adversa la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o por el establecimiento de objetivos y estrategias inapropiadas.³

Riesgo significativo. Un riesgo identificado y valorado de error material que, a juicio del auditor, requiere una consideración especial de auditoría.

² NIA 210 ACUERDO DE LOS TÉRMINOS DE LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA, párrafo 6, precondiciones para una auditoría.

³ NIA 315, Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.

Procedimientos para la evaluación del riesgo y actividades relacionadas.

El auditor deberá aplicar procedimientos de evaluación del riesgo para proporcionar una base para la identificación y valoración de riesgos de error material a los niveles de estado financiero y de aseveración. Sin embargo, los procedimientos de evaluación del riesgo por sí mismos, no proporcionan suficiente ni apropiada evidencia de auditoría sobre la cual basar la opinión de auditoría. (Ref. A1-A5.)

Los procedimientos de evaluación del riesgo deberán incluir lo siguiente:

- a) Cuestionamientos con la administración y con otro personal de la entidad que, a juicio del auditor, puedan tener información que sea una probable ayuda para identificar los riesgos de error material, debido a fraude o error. (Ref. A6.)
- b) Procedimientos analíticos. (Ref. A7-A10.)
- c) Observación e inspección. (Ref. A11.)

El auditor deberá considerar si la información obtenida de la aceptación del cliente o de continuación del proceso por el auditor, es relevante para identificar los riesgos de error material.

Si el socio a cargo del trabajo ha desempeñado otros trabajos para la entidad, este socio deberá considerar si la información obtenida es relevante para identificar los riesgos de error material.

Cuando el auditor tiene la intención de utilizar información obtenida de la experiencia previa del auditor con la entidad, y de los procedimientos de auditoría aplicados en auditorías anteriores, el auditor deberá determinar si han ocurrido cambios desde la auditoría anterior, los cuales puedan afectar su relevancia para la auditoría actual.

El socio a cargo del trabajo y otros miembros clave del equipo del trabajo deberán discutir la susceptibilidad de los estados financieros de la entidad a incluir errores materiales, y la aplicación del marco de referencia de información financiera aplicable a los eventos y circunstancias de la entidad. El socio a cargo del trabajo determinará qué asuntos deben comunicarse a los miembros del equipo del trabajo no involucrados en la reunión.⁴

3.4.1.4 Norma Internacional de Auditoría 330.

Respuestas del Auditor a los Riesgos Evaluados.

Material de aplicación y otro material explicativo.

La evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa a nivel de estado financiero, y de ahí las respuestas generales del auditor, se afecta con el entendimiento del auditor del entorno de control. Un entorno de control efectivo puede permitir al auditor tener más confianza en el control interno y la confiabilidad de la

⁴ NIA 315, Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno

evidencia de auditoría generada internamente dentro de la entidad y así, por ejemplo, permitir al auditor conducir algunos procedimientos de auditoría en una fecha intermedia, en vez de al final del periodo. Sin embargo, las deficiencias en el entorno de control tienen el efecto opuesto; por ejemplo, el auditor puede responder a un entorno de control no efectivo:

- Conduciendo más procedimientos de auditoría al final del periodo, en lugar de en una fecha intermedia.
- Obteniendo evidencia de auditoría más extensa de los procedimientos sustantivos.
- Aumentando el número de localidades que se incluyan en el alcance de la auditoría.⁵

3.4.2 COSO II.

3.4.2.1 Definición.

De acuerdo al nuevo marco COSO II, es un proceso que afecta a la junta de directores de una entidad, la gerencia y otro personal, que es aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de toda la entidad. Su meta es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales para identificar eventos que podrían afectar a la entidad.

⁵ NIA 330, Respuestas del auditor a los riesgos evaluados.

3.4.2.2 Objetivos.

El marco divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

- (1) **Objetivos Estratégicos**, los cuales son relativos a metas de alto nivel, alineados con y soportados por la misión de la entidad.
- (2) **Objetivos Operacionales**, el cual se relaciona al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.
- (3) **Objetivos de Reportes**, los cuales se relacionan a la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas, y
- (4) **Objetivos de Cumplimiento**, los cuales se relacionan al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones.

Cuando la administración de riesgos empresariales es efectiva, de acuerdo al marco, la junta de directores y la gerencia tienen razonable seguridad de que ellos entienden la dimensión en la cual la entidad está logrando los objetivos estratégicos y operativos, son preparados reportes efectivos internos y externos, y se cumplen leyes y regulaciones aplicables. El marco diseñado presenta algunos elementos claves que lo caracterizan. Por ejemplo:

- Toma nota de las interrelaciones e interdependencias a lo largo de los riesgos.
- Ofrece habilidades mejoradas para gerenciar riesgos dentro y a lo largo de las unidades de negocios.

- Mejora la capacidad de la organización para identificar y capturar oportunidades inherentes en eventos futuros.
- Considera a los riesgos en la formulación de su estrategia.
- Aplica el gerenciamiento de riesgos en cada nivel y unidad de una entidad.
- Facilita la comunicación al proveer un lenguaje de riesgo común.
- Toma una visión de portafolio de los riesgos a través de la empresa.

3.4.2.3 Componentes del Control Interno en base a COSO II.

a) Ambiente Interno.

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Esta sección describe brevemente el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización y expone algunas afirmaciones de la filosofía de gestión de riesgos, técnicas para evaluar el grado en que se halla integrada dicha filosofía en la cultura de la entidad y herramientas para fomentar una cultura de integridad y valores éticos.

a.1) Impacto.

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

a.2) Filosofía de la Gestión de Riesgos.

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto

si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

a.3) Integridad y Valores Éticos.

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.

- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.

Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que profile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

Para realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de las normas establecidas por parte de los empleados, algunas empresas utilizan periódicamente grupos de debate dentro de la plantilla. Esta información, procesada a menudo con la ayuda de tecnología, se emplea para “validar” los valores fundamentales.

También puede emplearse la tecnología para habilitar el intercambio y actualización de información, así como para realizar el seguimiento del cumplimiento por parte de los empleados del código de conducta y de las políticas, estándares y procedimientos relacionados.

b) Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

b.1) Objetivos Estratégicos.

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

b.2) Objetivos Relacionados.

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

b.3) Riesgo Aceptado.

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Algunas empresas, en especial las de servicios financieros y el sector energético (petróleo y gas), son capaces de adoptar enfoques sofisticados de aproximación al riesgo aceptado usando técnicas cuantitativas. Las organizaciones avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital riesgo.

b.4) Determinación de la Tolerancia al Riesgo.

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

c) Identificación de Eventos.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Esta sección expone algunas de las técnicas empleadas en la identificación de eventos. Se incluyen ejemplos de cómo éstos se vinculan a los objetivos, de técnicas que permiten al personal identificarlos usando inventarios de eventos, talleres y grupos de trabajo

dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis del flujo de procesos y de cómo identificar eventos utilizando indicadores principales de alarma, detectores de intensidad y sistemas de seguimiento de datos de eventos con pérdidas. También se ilustran las interrelaciones entre múltiples acontecimientos y el uso de las categorías de eventos para mejorar la comprensión de dichas relaciones.

c.1) Vinculación de Eventos y Objetivos.

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, como se ilustra en la Figura 4.1. En dicha tabla, que desarrolla lo expuesto en la Figura 3.10, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición. En este ejemplo, la dirección determinó que el incremento de los niveles de plantilla y el mantenimiento de los gastos de personal eran dos objetivos operativos (no se muestran otros objetivos operativos).

Identificación de Eventos

| | |
|---|---|
| Misión | Ser el fabricante líder de productos de calidad para el hogar en las regiones en las que operamos. |
| Objetivo Estratégico | Estar en el cuartil superior de ventas de producto a nuestros minoristas. |
| Otros objetivos relacionados. | Reclutar a 180 nuevos empleados cualificados en el conjunto de todas las divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar a la plantilla. Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido. |
| Unidad de medida de los objetivos. | Número de nuevos empleados cualificados contratados. Gastos de personal por cada unidad monetaria de pedido. |
| Tolerancia. | 165 - 200 nuevos empleados cualificados. Gastos de personal por cada unidad de pedido entre el 20% y el 23%. |
| Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado. | Ralentización inesperada del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de más ofertas personales de las esperadas, lo que redundaría en un exceso de plantilla. Recalentamiento inesperado del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de menos ofertas personales de las esperadas, lo que implicaría un nivel de plantilla insuficiente. Descripciones inadecuadas de necesidades/calificaciones, de las que podría derivarse la contratación de personal no cualificado. |

En otras circunstancias, la identificación de riesgos no resulta inmediatamente evidente, por lo que se emplean diversas técnicas, como se comenta en los siguientes párrafos.

c.2) Técnicas de Identificación de Eventos.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización. A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

c.3) Inventarios de Eventos.

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la

organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

c.4) Talleres de Trabajo.

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

c.5) Entrevistas.

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

c.6) Cuestionarios y Encuestas.

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrandó su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

c.7) Análisis del Flujo de Procesos.

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

c.8) Principales Indicadores de Eventos e Indicadores de Alarma.

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

c.9) Seguimiento de Datos de Eventos con Pérdidas.

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos –basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto– pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una

base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento (que resulta particularmente útil en situaciones de alta rotación del personal) y servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales.

Existen bases de datos externas, desarrolladas y mantenidas por proveedores de servicios y disponibles mediante suscripción, que hacen referencia a eventos con pérdidas asociadas. En algunos sectores, como el de banca, se han formado consorcios para compartir información interna. Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos.

La información de bases de datos externas puede resultar útil para complementar la información generada internamente para estimar la probabilidad e impacto de eventos futuros, en particular para acontecimientos posibles con una baja probabilidad (que es altamente improbable que la empresa haya experimentado en el pasado), pero con un alto impacto. Por ejemplo, una de estas bases de datos contiene información de eventos con pérdidas asociadas para varios sectores, donde se declararon pérdidas operativas superiores a un millón de dólares. Algunas empresas realizan el seguimiento de una gama de datos externos. Por ejemplo, las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios. De manera similar, las instituciones financieras realizan el seguimiento de cambios en las políticas mundiales

para identificar principales indicadores que apunten a una modificación en las estrategias futuras de inversión, así como acontecimientos que exijan una modificación inmediata de las carteras de inversión.

c.10) Identificación Continúa de Eventos.

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio.

c.11) Interrelación de Eventos que pueden afectar a los Objetivos.

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

c.12) Clasificación de Eventos por Categorías.

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.

Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a des-arrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

d) Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Este capítulo recoge algunas de las técnicas empleadas en la evaluación de riesgos. Se incluyen ejemplos de evaluaciones de riesgos inherentes y residuales, empleando técnicas cualitativas, tales como la clasificación de riesgos y el uso de cuestionarios, y técnicas

cuantitativas, tales como técnicas probabilísticas de valor en riesgo, valor de mercado en riesgo, distribuciones de pérdidas y análisis retrospectivo, y técnicas no probabilísticas tales como análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, pruebas de tolerancia a situaciones límite y benchmarking. También se exponen técnicas para atribución del riesgo y el capital empleadas para estimar el capital requerido por los riesgos aceptados, el modo de presentar los riesgos en mapas de riesgo, mapas de calor o presentaciones numéricas y las técnicas para las visualizaciones del riesgo al nivel de la organización.

d.1) Riesgo Inherente y Residual.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y

otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

d.2) Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

d.3) Escalas de Medición.

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, de intervalo y de proporción.

d.4) Medición Nominal.

Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

d.5) Medición Ordinal.

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos. Por ejemplo, la dirección puede estimar que la probabilidad de que un nuevo virus informático afecte a sus sistemas es superior a la probabilidad de transmisiones de información confidencial por parte de la plantilla.

d.6) Medición de Intervalo.

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Si, por ejemplo, el impacto de la pérdida de producción de una máquina clave se mide como “tres”, el impacto de una caída de tensión de una hora como “seis” y el efecto de 100 puestos vacantes como “nueve”, la

dirección puede determinar que la diferencia en impacto entre la pérdida de producción de una máquina y una caída de tensión de una hora es la misma que la diferencia entre una caída de tensión de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes.

Esto no significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con un “seis” sea el doble de importante que el impacto del evento medido con un “tres”.

d.7) Medición por Ratios.

Una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un “tres” y al de otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero.

Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace. En el presente documento, las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

d.8) Técnicas Cualitativas.

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

d.9) Técnicas Cuantitativas.

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

d.10) Técnicas Probabilísticas.

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo

(incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo valor en riesgo.

Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

Estos modelos se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, tal como el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en la tolerancia al riesgo establecida. Las mediciones del valor en riesgo se utilizan en ocasiones para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas.

Normalmente, se hace coincidir el periodo de medición del capital con el periodo de evaluación del rendimiento. Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgo de variaciones de precio que afecten a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles. El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida

máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal da doy con un nivel de confianza determinado.

d.11) Flujo de Caja en Riesgo.

Esta medición es similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o unidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basada en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionadas con factores ajenos al precio de mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que desee medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluya una variable como el tipo de cambio de divisas o bien múltiples variables como las variaciones en el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo.

Estas mediciones permitirán a la empresa evaluar su riesgo en el cambio de divisas en relación con los flujos de caja o el comportamiento a nivel más amplio del flujo de caja.

d.12) Beneficio en Riesgo.

De manera similar al flujo de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería excederse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicho beneficio en forma de distribución estadística.

d.13) Distribuciones de Pérdidas.

Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado. Estos análisis precisan la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como, por ejemplo, actividad delictiva, recursos humanos, prácticas de ventas, actividades no autorizadas, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los costes e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que será posteriormente perfeccionada para considerar las respuestas de la empresa al riesgo.

d.14) Análisis Retrospectivo (Back-Testing).

En este contexto, el análisis retrospectivo consiste habitualmente en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que pueden generar. El análisis retrospectivo es empleado de manera habitual por instituciones financieras. Algunas organizaciones, incluyendo muchos bancos, comparan de manera habitual las ganancias y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de calibrar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de riesgos.

d.15) Técnicas no Probabilísticas.

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

d.16) Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico. El análisis de sensibilidad se utiliza con:

- Mediciones de operaciones, como el efecto que las variaciones en el volumen de ventas tienen en el tiempo de respuesta del centro de atención telefónica o en el número de defectos de fabricación.
- Renta variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado.

d.17) Análisis de Escenarios.

El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio. También puede ser realizado al nivel de planificación estratégica, donde la dirección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y el rendimiento.

d.18) Pruebas de Tolerancia a Situaciones Límite.

Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan, habitualmente, el impacto de eventos extremos. Difieren del análisis de escenarios en el hecho de que se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas, frente al enfoque del análisis de escenarios, que se centra en cambios a escala más normal. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas. De manera similar al análisis de sensibilidad, estas pruebas de tolerancia se utilizan a menudo para evaluar el impacto de cambios en acontecimientos operativos o movimientos en el mercado financiero, con el fin de evitar grandes sorpresas y pérdidas. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite incluyen, por ejemplo, la estimación del efecto de los siguientes acontecimientos:

- Aumento de los defectos de fabricación de un producto.
- Movimientos en el tipo de cambio de divisas.
- Movimiento en el precio de un factor subyacente en el que se basa un producto derivado.
- Aumento de los tipos de interés en el caso de una cartera de inversión en renta fija.
- Aumento en los precios de la energía que afecten al coste de explotación de una planta de fabricación.

d.19) Benchmarking.

Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo.

Los tipos de benchmarking incluyen:

- **Interno:** Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
- **Competitivo/Sectorial:** Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
- **Líderes de Sector:** Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

d.20) Riesgo y Asignación de Capital.

Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros. Otras la utilizan de manera diferente, como una medida del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada. La dirección lo puede utilizar para establecer estrategias, asignar recursos y medir el rendimiento.

d.21) Presentación de Evaluaciones de Riesgos.

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

d.22) Mapas de Riesgo.

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los

riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto. Los siguientes ejemplos de mapas de riesgo representan la evaluación de riesgos relativos al objetivo de conservar a empleados de alto rendimiento.

d.23) Perspectiva al Nivel de Organización.

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

Cuando no es posible realizar una agregación directa de mediciones de riesgo, la dirección encuentra útil, en ocasiones, compilar mediciones en un informe resumen, con el fin de facilitar la presentación de conclusiones y la toma de decisiones. En estos casos, incluso si no se agregan directamente las mediciones, la dirección sitúa subjetivamente los riesgos en la misma escala cualitativa o cuantitativa, con el fin de evaluar la probabilidad e impacto de múltiples riesgos que afecten a un único objetivo o bien el efecto de un riesgo sobre múltiples objetivos.

e) Respuesta a los Riesgos.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

e.1) Respuestas a los Riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar.

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta. En la Figura se presentan ejemplos de respuesta al riesgo en las categorías correspondientes: Evitar, distribuir, mitigar y aceptar dicho riesgo.

| Evitar | Compartir |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. | <p>Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio. |
| Reducir | Aceptar |
| <p>Diversificar las ofertas de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. | <ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes. |
|---|--|

e.2) Costes y Beneficios.

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

e.3) Perspectiva de Cartera del Riesgo Residual.

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

f) Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como probaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

f.1) Integración con la Respuesta al Riesgo.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

La Figura proporciona ejemplos del modo en que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta: Evitar, mitigar, distribuir y aceptar.

Respuestas al Riesgo y Actividades de Control

- Evitar el Riesgo.

A fin de mejorar sus márgenes operativos, la dirección de una empresa de software consideró el traslado de las actividades de programación a un país con costes de personal más bajos. Tras evaluar los riesgos asociados, la dirección determinó que dicho movimiento se encontraba fuera del riesgo aceptado de la empresa y que la contratación para actividades de programación se llevaría a cabo únicamente en su propio país. Para ayudar a asegurar la adecuada implantación de esta decisión, el formulario de “Nuevo programador” fue modificado para incluir el país de operación del proveedor, información que sería revisada y firmada (electrónicamente) por la alta dirección como criterio de selección de programadores.

- Reducir el Riesgo.

La dirección de un hospital llegó a la conclusión de que su capacidad de proteger la salud y el estado de sus pacientes se vería afectada adversamente por un corte de la corriente eléctrica. La dirección respondió instalando generadores eléctricos de apoyo. Para ayudar a asegurar el funcionamiento de los generadores en los momentos clave, el departamento de ingeniería de la empresa lleva a cabo labores de mantenimiento periódicamente y su responsable revisa mensualmente los registros de mantenimiento.

- Compartir el Riesgo.

Una empresa industrial determinó que una interrupción prolongada en el funcionamiento de su planta tendría un impacto significativo en su capacidad de cumplir los objetivos de producción. Basándose en la evaluación de la posición del capital de la empresa, sus tolerancias al riesgo y el coste de compartir el riesgo con una aseguradora, la dirección aprobó la compra de una cobertura de seguro por el valor de la producción perdida en un periodo máximo de seis meses. Para ayudar a asegurar la implantación de la respuesta, el director del área de riesgos revisa periódicamente la cobertura de la empresa, así como su cumplimiento con todas las condiciones del acuerdo negociado con la aseguradora e informa al consejero delegado sobre dicho cumplimiento.

- Aceptar el Riesgo.

La dirección de una empresa identificó como un riesgo las variaciones en los precios de los productos básicos en todo el mundo. Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la dirección decidió aceptarlo, estableciendo la política de que el departamento de tesorería evalúe formalmente el índice de riesgo cada tres meses y proporcione al Comité de Dirección un informe con su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.

f.2) Uso de las Actividades de Control como Respuesta a los Riesgos.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

Esto sucede con frecuencia en situaciones de riesgos relativos a objetivos de control de gestión.

g) Información y Comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos.

Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

g.1) Información.

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

g.2) Sistemas Estratégicos e Integrados.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

Con la atención centrada en la información necesaria para desarrollar la gestión de riesgos, algunas organizaciones han mejorado sus arquitecturas tecnológicas para conseguir una mejor conectividad y manejo de datos, utilizando algunas de ellas Internet y las capacidades de intercambio de información.

Las estrategias de información basadas en servicios Web permiten captar datos, mantenerlos y distribuirlos en tiempo real por unidades y funciones, perfeccionando a menudo su captación, controlando mejor las múltiples fuentes de datos, minimizando su procesamiento manual y permitiendo el análisis, extracción y generación de informes automáticos.

g.3) Integración con las Operaciones.

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

g.4) Profundidad y Oportunidad de la Información.

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles -a menudo en tiempo real- para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

g.5) Comunicación.

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad.

Un objetivo deseable es el de conseguir introducir a lo largo del tiempo la comunicación sobre gestión de riesgos corporativos en los programas de comunicación de la empresa, al nivel más amplio, en coherencia con la idea de incorporar la gestión de riesgos corporativos al tejido de la organización.

Muchas empresas utilizan la tecnología para facilitar la comunicación continua sobre la gestión de riesgos corporativos. Las soluciones tecnológicas, como puede ser una intranet, pueden poner la información sobre dicha gestión al alcance de todos los empleados de una manera sencilla y constante. La Figura 8.16 ilustra tipos de información habitualmente proporcionados y puestos a disposición de forma sencilla.

h) Supervisión.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

h.1) Actividades de Supervisión Permanente.

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

h.2) Evaluaciones Independientes.

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.

Las evaluaciones independientes tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de gestión de riesgos corporativos. En otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

h.3) Revisiones de Auditoría Interna.

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante. Hay más información disponible en los consejos para la práctica profesional de la auditoría interna publicados por el Institute of Internal Auditors, que establecen pautas para la evaluación y generación de informes sobre la eficacia de la gestión de riesgos.

h.4) El Proceso de Evaluación.

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

Un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la empresa y la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar.

h.5) Metodología.

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos.

Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación. Por ejemplo, cuando el alcance incluye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podría revisar o desarrollar diagramas de flujo del proceso y matrices de control, mientras que un alcance limitado a evaluar la presencia de determinadas actividades de control obligatorias podría sugerir el uso de un cuestionario preestablecido.

h.6) Documentación.

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel o electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- Organigramas.
- Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- Manuales de políticas.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Riesgos claves identificados.
- Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

En referencia a qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una "pista de auditoría" de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación - observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

h.7) Informes de Deficiencias.

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

3.4.2.4 Proceso de Implantación del COSO II.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones. A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos.

a) Grado de Preparación del Equipo Líder.

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

b) Apoyo de la Alta Dirección.

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito.

c) Desarrollo del Plan de Implantación.

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas y gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

d) Diagnóstico de la Situación Actual.

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

e) Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos.

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

f) Desarrollo de Capacidades.

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

g) Plan de Implantación.

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

h) Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio.

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

i) Seguimiento.

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

3.4.3 Plan de Implementación.

3.4.3.1 Generalidades.

Después de haber elaborado el sistema del informe COSO II, para la Dirección de Auditoría Interna se proporciona un plan de implementación que permita obtener resultados positivos en su aplicación.

El plan consiste en un conjunto ordenado de evaluaciones y controles que permita poner en marcha la propuesta del sistema de control interno basado en el informe COSO II, elaborado.

Para una implementación apropiada se necesita lo siguiente:

- a) Presentación del sistema basado en el informe COSO II a Dirección de Auditoría Interna para su debida aprobación, con el propósito que esta obtenga mejores controles internos en el desarrollo de sus actividades.
- b) Asignar a un equipo de personas la responsabilidad para que se lleve a cabo el plan de implementación, seleccionando al personal idóneo de acuerdo a capacidad y experiencia para realizar las diferentes actividades de manera satisfactoria.
- c) Capacitar al personal de acuerdo al área y a las funciones que este desempeña.
- d) Entrega de manuales de funciones, políticas y procedimientos al personal.

3.4.3.2 Responsables de la Implementación.

Es importante seleccionar a las personas que sean responsables de la divulgación, ejecución, evaluación y control del sistema de control interno propuesto.

- a) Autoras del Sistema.

Serán las responsables de dar a conocer el sistema de control interno a cada auditor que integra la Dirección de Auditoría Interna, a la vez se encargaran de adecuarlo a las exigencias de cada Dirección.

b) Director de Auditoría Interna.

Se encargará de analizar, aprobar y promover el sistema de control interno basado en el informe COSO II y aplicarlo a la prestación de servicios así como también de velar por el cumplimiento.

c) El Subdirector de Auditoría Interna y Auditores Supervisores.

Estarán a cargo se promover entre los auditores la implementación y aplicación del sistema en la prestación de servicios. Debido que son estos los que poseen mayor conocimiento de las actividades que se realizan en la Dirección diariamente.

d) Auditores de la Dirección de Auditoría Interna.

Tendrán la responsabilidad directa de la ejecución del sistema de control interno basado en el informe COSO II, ya que son estos los que realizan las actividades de la prestación de servicios diariamente.

3.4.3.3 Políticas de Implementación.

a) Políticas de Presentación.

La presentación del sistema de control interno basado en el informe COSO II, está diseñada para todo el personal de la Dirección de Auditoría Interna que sea responsable de la prestación de servicios a una Entidad Gubernamental.

b) Políticas de Aprobación.

La aprobación del el sistema de control interno basado en el informe COSO II, estará a cargo del Director de Auditoría Interna, con el propósito de aceptar el sistema y adaptarlo a sus actividades para lograr los objetivos establecidos.

c) Políticas de Difusión.

Para una mejor comprensión y eficiencia del sistema de control interno basado en el informe COSO II, debe ser del conocimiento de todo el personal de la Dirección.

3.4.3.4 Recursos para la Implementación del Sistema.

En la ejecución del sistema de control interno basado en el informe COSO II, se deben utilizar los siguientes recursos:

a) Recursos Humanos.

Para la ejecución del sistema es necesario contar con personal capacitado y comprometido, que sirva con profesionalismo, tenga conocimiento de todas las actividades de la Dirección, que sea responsable y ayude a resolver los problemas y tenga la capacidad de aprender rápido para obtener los resultados esperados con la implementación del sistema.

b) Recursos Tecnológicos.

Es necesario que la Dirección de Auditoría Interna cuenten con la tecnología y avances en mercado que proporcionen al Director General, informes oportunos de fácil comprensión y utilidad. El recurso tecnológico con que se cuenta debe ser utilizado en la implementación del sistema.

c) Recursos Materiales.

Es importante que para la implementación del sistema se cuente con los recursos materiales mínimos para obtener los resultados esperados; ente los cuales se encuentran:

- Papelería y útiles.
- Cartapacios para papeles de trabajo.
- Folletos.
- Equipo de cómputo de primera.
- Internet de alta velocidad.
- Vehículos para la movilización a las diferentes comisiones.

3.4.3.5 Control de Aprendizaje.

Al realizar la implementación del sistema de control interno basado en el Informe COSO II, se debe ejercer monitoreo para verificar la comprensión del mismo por parte del personal de la Dirección; y así identificar los riesgos que obstaculicen su realización.

3.4.3.6 Evaluación del Sistema.

A través del sistema se debe evaluar constantemente el control interno detectado aquellos riesgos que son considerados como potenciales y se deben determinar controles para cada uno de ellos.

Además debe existir una evaluación constante sobre el control por las deficiencias que puedan surgir en el sistema

3.4.3.7 Mejora Continua.

La mejora continua es una herramienta que permite mejorar el control interno y detectar debilidades de aquellos componentes que poseen deficiencias e impiden mejores resultados.

3.4.3.8 Costo Financiero para la Implementación de la Propuesta.

El Costo total se rebajaría en gran medida derivado a que la Dirección de Auditoría Interna ya cuenta con profesional graduados en Contaduría Pública y Auditoría, únicamente se deberá capacitarlos y comprar el programa informático de COSO-ERM, para poder implementar dicha propuesta.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS**

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4. Análisis e Interpretación de Resultados.

4.1 Conocimiento del Enfoque COSO II.

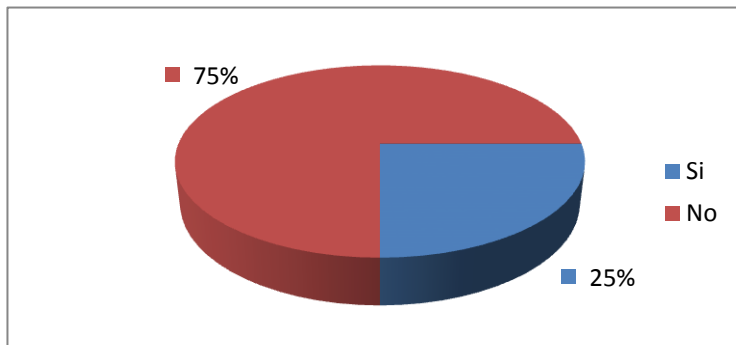
A. Pregunta No. 1: ¿Sabe que es COSO II?

B. Objetivo: Conocer si los empleados de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. saben sobre que es COSO II.

C. Presentación de Resultados

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: En base a la encuesta realizada al personal de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. se pudo determinar que los empleados no saben que es el COSO II, esto en base a un 75% que contestó negativamente a la interrogante, en contraste a un 25% que contestó positivamente.

F. Interpretación: El COSO II es un modelo que permite tener controles internos eficientes enfocándose en ocho componentes: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

4.2 Divulgación del Enfoque COSO II.

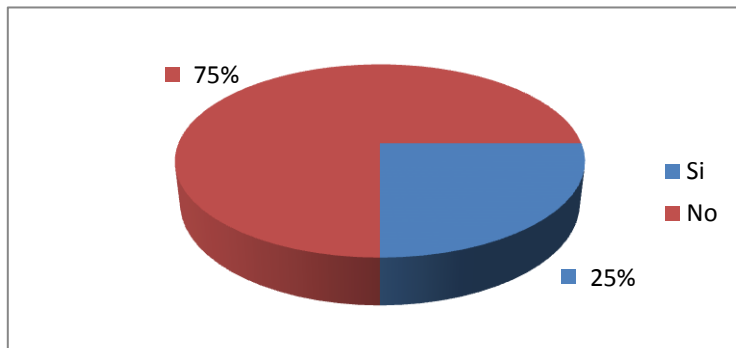
A. Pregunta No. 2: ¿Ha oído hablar del COSO II?

B. Objetivo: Demostrar si los empleados de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. han oído hablar del COSO II.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica



E. Análisis: Según los resultados que se obtuvieron, los empleados de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. no ha oído hablar del COSO II puesto que el 75% de los encuestados respondió negativamente, mientras que el 25% presentó una respuesta positiva.

F. Interpretación: La Divulgación del COSO II dentro de la empresa es de mucha importancia, ya que de esta forma los empleados tendrán conocimiento y participación sobre cómo mejorar el control interno de la empresa y fomentar un ambiente de control más adecuado.

4.3 Separación de Funciones.

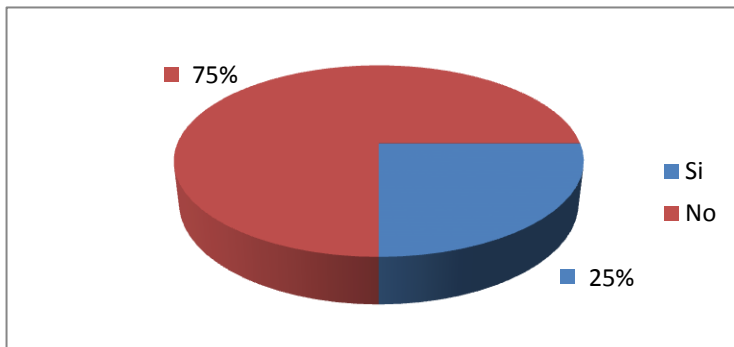
A. Pregunta No. 3: ¿Existe Separación de Funciones dentro de la empresa?

B. Objetivo: Verificar si en Portillo Materiales Eléctricos S.A. DE C.V. existe una Separación de Funciones.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Del total de los encuestados, el 75% contestó negativamente a la pregunta presentada, mientras que el 25% contestó positivamente, ante lo cual se concibe que Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. no cuenta con una separación de funciones.

F. Interpretación: La Segregación de Funciones es una de los principales objetivos del Control Interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades y en especial el fraude interno en las organizaciones. El concepto se refiere al análisis de determinadas actividades que deben encontrarse separadas de otras, dado el riesgo que implica que una misma persona las concentre.

4.4 Riesgo Tecnológico.

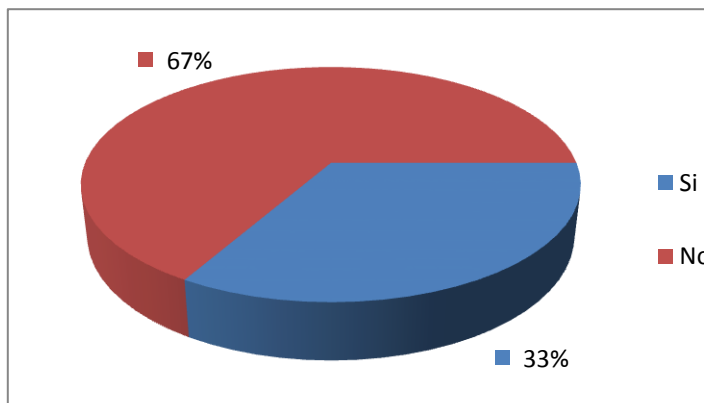
A. Pregunta No. 4: ¿Conoce en qué consiste el Riesgo Tecnológico?

B. Objetivo: Comprobar si se tiene conocimiento del término Riesgo Tecnológico.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|----------------|
| SI | 4 | 33.00% |
| NO | 8 | 67.00% |
| Totales | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Con los resultados de la encuesta, el 67% del personal encuestado desconoce el significado del término Riesgo Tecnológico, mientras que el 33% restante sí tiene conocimiento de esta terminología.

F. Interpretación: El Riesgo Tecnológico es la pérdida potencial ocasionada por interrupción, falla o daño que se derivan de los sistemas de información y plataformas tecnológicas que una organización dispone para prestar sus servicios ordinarios.

4.5 Riesgo País.

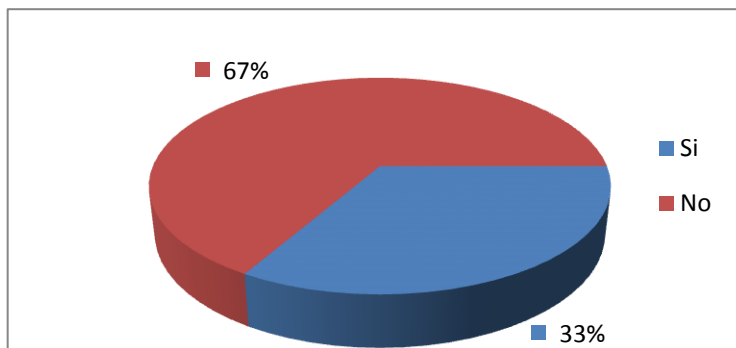
A. Pregunta No. 5: ¿Conoce en qué consiste el Riesgo País?

B. Objetivo: Comprobar si se tiene conocimiento del término Riesgo País.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 4 | 33.00% |
| NO | 8 | 67.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Los datos constatan que el 67% de las personas desconoce el significado del término Riesgo País, mientras que el 33% si tiene conocimiento de la terminología.

F. Interpretación: El Riesgo País es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país, es el riesgo político, macroeconómico y social.

4.6 Administración de Riesgo.

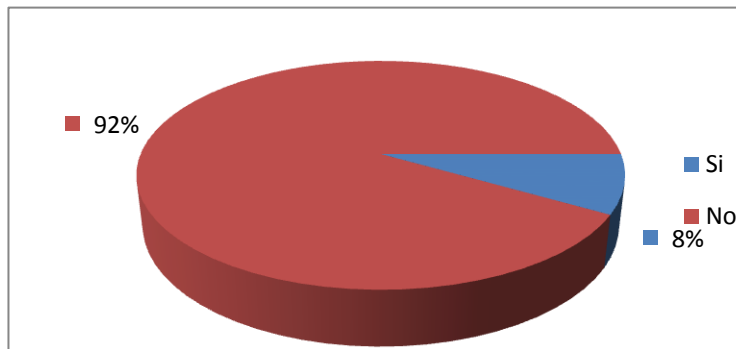
A. Pregunta No. 6: ¿Existe alguien que se encargue de Administrar el Riesgo?

B. Objetivo: Conocer si dentro de la empresa existe Personal encargado de la Administración del Riesgo.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 1 | 8.00% |
| NO | 11 | 92.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: El 92% de los encuestados opinaron que no existe Personal encargado de Administrar el Riesgo, mientras que un 8% opinaron lo contrario.

F. Interpretación: La Administración de Riesgo es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos para monitorear y controlar las exposiciones a los riesgos. A través de la Gestión de Riesgos se puede mitigar, compartir y aceptar el riesgo.

4.7 Estructura Organizativa.

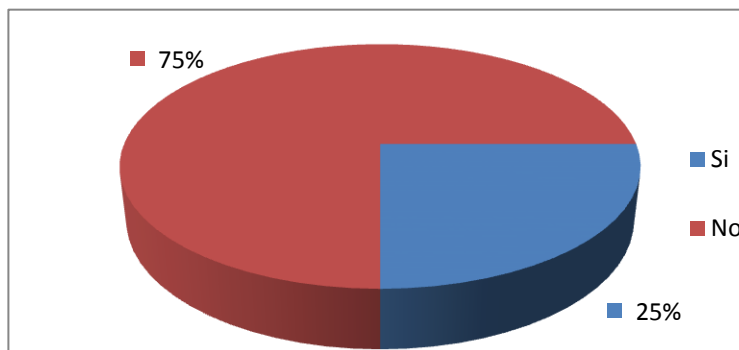
A. Pregunta No. 7: ¿Cuenta la Empresa con una Estructura Organizativa definida?

B. Objetivo: Verificar si la Empresa cuenta con una Estructura Organizativa definida.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Según resultados de la encuesta, un 75% estableció que dentro de la Empresa no existe una Estructura Organizativa Definida, en cambio, el 25% estableció que si existe una Estructura Organizativa Definida.

F. Interpretación: La Estructura Organizativa es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad, distingue los niveles de autoridad y responsabilidad.

4.8 Capacitaciones de Trabajo.

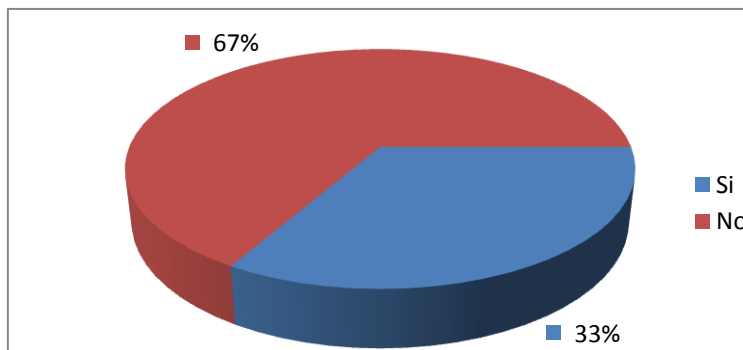
A. Pregunta No. 8: ¿El Personal recibe con frecuencia Capacitaciones relacionadas al trabajo que desempeña?

B. Objetivo: Determinar si el Personal de trabajo recibe capacitaciones frecuentemente.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 4 | 33.00% |
| NO | 8 | 67.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: De los resultados de la encuesta, el 67% manifestó que el personal no recibe Capacitaciones de forma recurrente, mientras que el 33% aseguró que si recibe Capacitaciones.

F. Interpretación: La Capacitación es la función educativa de una Empresa u Organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad del personal de trabajo.

4.9 Supervisión de las Operaciones.

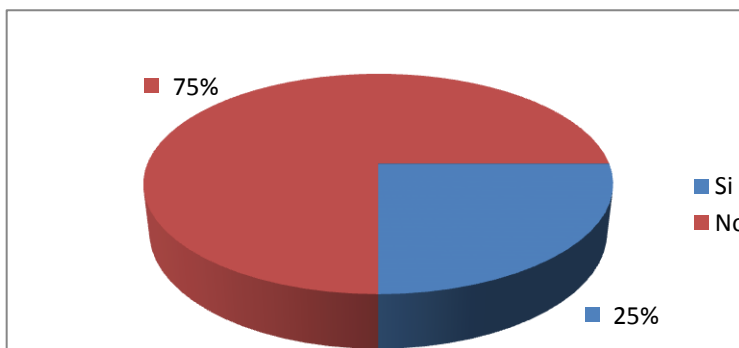
A. Pregunta No. 9: ¿Cuenta la empresa con la Supervisión Adecuada que ayude al funcionamiento de las operaciones que se realizan?

B. Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con Personal a cargo de la Supervisión del buen funcionamiento de las operaciones de la empresa.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: El 75% de los encuestados consideran que no existe una Supervisión Adecuada en el funcionamiento de las operaciones, pero el 25% de los encuestados considera que si existe Supervisión Adecuada.

F. Interpretación: La Supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos de las operaciones. La supervisión también implica comunicar los progresos a la alta gerencia.

4.10 Código de Conducta.

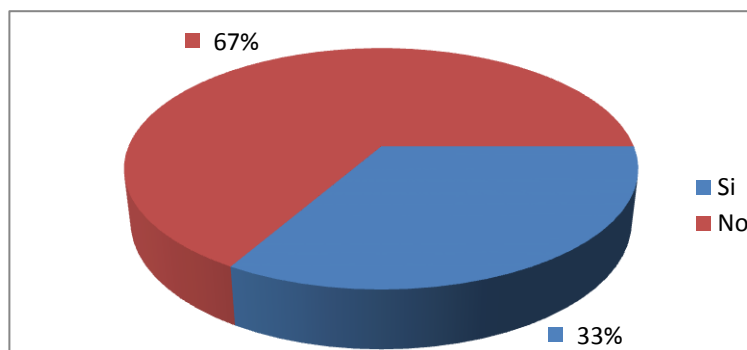
A. Pregunta No. 10: ¿La empresa cuenta con un Código de Conducta establecido?

B. Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un Código de Conducta.

C. Presentación de Resultados

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 4 | 33.00% |
| NO | 8 | 67.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: De los resultados obtenidos, un 67% afirma que desconoce de la existencia de un Código de Conducta dentro de la Empresa, por otra parte, el 33% afirma que si existe un Código de Conducta dentro de la Empresa.

F. Interpretación: Un Código de Conducta es un documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios que cada empleado se compromete a seguir.

4.11 Control Interno.

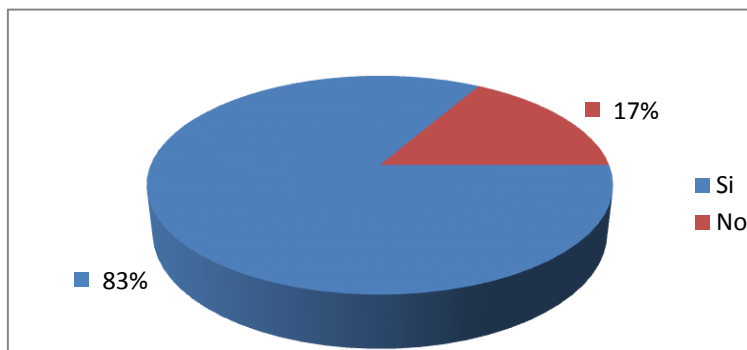
A. Pregunta No. 11: ¿La empresa cuenta con un Control Interno?

B. Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con procesos de Control Interno.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 10 | 83.00% |
| NO | 2 | 17.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Según los resultados obtenidos, el 83% afirma que la empresa cuenta con procedimientos de Control Interno y el 17% restante establece que no existen.

F. Interpretación: El Control Interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las categorías de eficiencia y eficacia de la empresa, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

4.12 Auditoría Externa.

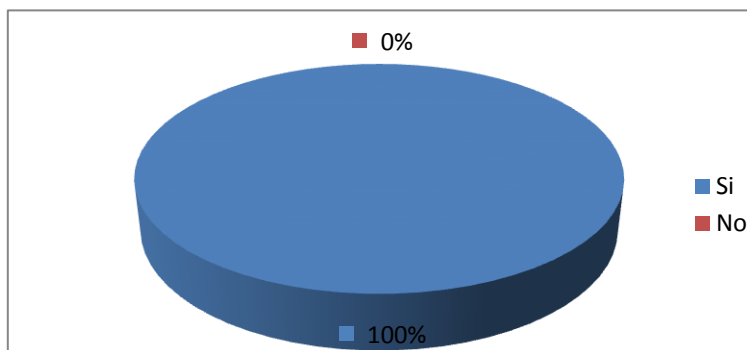
A. Pregunta No. 12: ¿La empresa cuenta con Auditoría Externa?

B. Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con servicios de Auditoría Externa.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 12 | 100.00% |
| NO | 0 | 0.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Según las encuestas, el 100% del personal encuestado afirma que la empresa cuenta con servicios de Auditoría Externa.

F. Interpretación: Una auditoría externa es aquella que es realizada por una firma externa de profesionales con el propósito de evaluar los estados financieros de una empresa. Se trata de un procedimiento de uso común cuando se quiere comprobar que una empresa se maneja financieramente de forma honrosa. Se suele recurrir a las auditorías externas por ser agentes externos a la empresa y así poder tener un criterio más objetivo.

4.13 Fraudes.

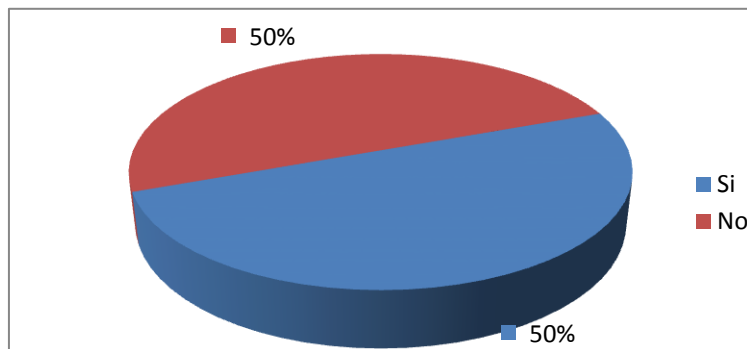
A. Pregunta No. 13: ¿Se han detectado Fraudes dentro de la Empresa?

B. Objetivo: Confirmar si se han detectado actividades fraudulentas dentro de la empresa.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 6 | 50.00% |
| NO | 6 | 50.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Según los encuestados, el 50% afirma que se han detectado Fraudes y el 50% restante afirma que no se ha detectado Fraude alguno.

F. Interpretación: El término Fraude se refiere al acto intencional de la administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los Estados Financieros, pudiendo implicar manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.

4.14 Manuales de Funciones.

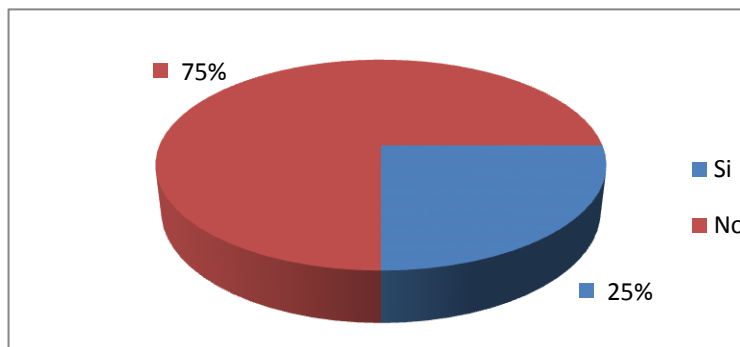
A. Pregunta No. 14: ¿La empresa cuenta con Manuales de Funciones?

B. Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con manuales de funciones.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 3 | 25.00% |
| NO | 9 | 75.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: El 75% de los encuestados afirma que la empresa no cuenta con Manuales de Funciones, en cambio, el 25% considera que si existen dichos Manuales.

F. Interpretación: Los Manuales de Funciones son instrumentos de trabajo que contienen el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y son elaborados técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

4.15 Toma de Decisiones.

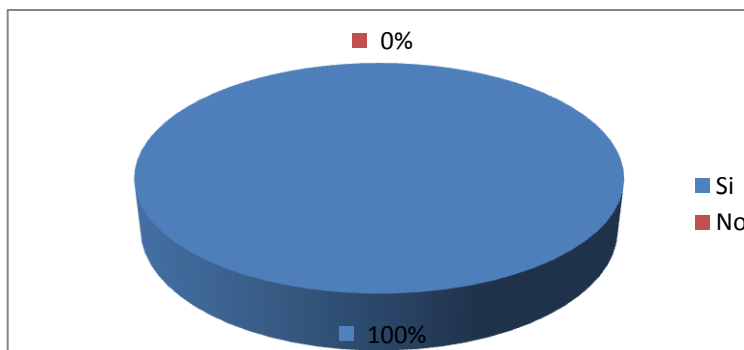
A. Pregunta No. 15: ¿Existen personas delegadas para la Toma de Decisiones en relación a las Áreas Financieras, Compras, Ventas, etc.?

B. Objetivo: Verificar si dentro de la empresa existe personal delegado para tomar decisiones relacionadas a las áreas financieras, de compras y de ventas.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 12 | 100.00% |
| NO | 0 | 0.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Los datos obtenidos reflejan que el 100% del Personal encuestado afirma la existencia de Personal delegado para tomar decisiones relacionadas con áreas Financieras, de Compra y Ventas.

F. Interpretación: En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben de tomar. Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

4.16 Ventas al Crédito.

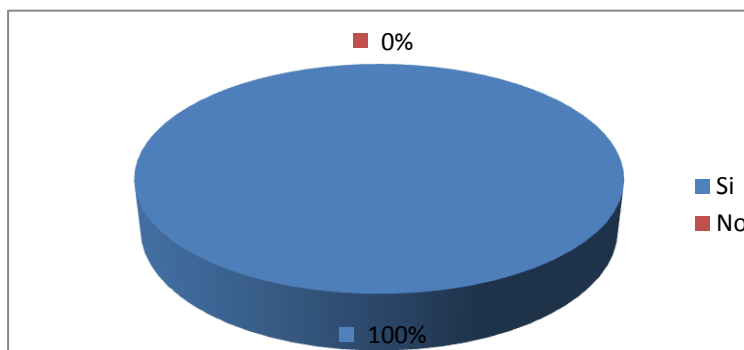
A. Pregunta No. 16: ¿La empresa trabaja bajo la modalidad de Ventas al Crédito?

B. Objetivo: Constatar si la empresa trabaja bajo la modalidad de Ventas al Crédito.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 12 | 100.00% |
| NO | 0 | 0.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Se constató que el 100% afirma que la Empresa trabaja bajo la modalidad de Ventas al Crédito.

F. Interpretación: Se le llama Venta al Crédito a la que tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y el vendedor, de manera que el primero pueda autorizar.

4.17 Solvencia Económica para Otorgar Créditos.

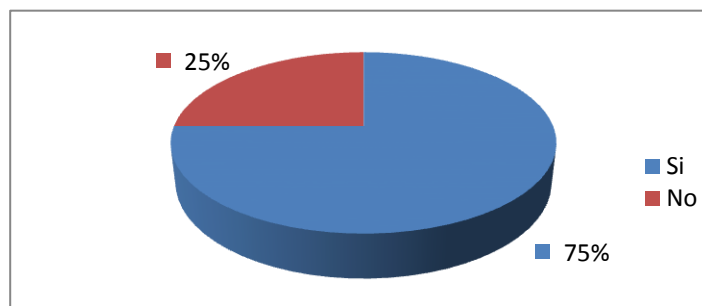
A. Pregunta No. 17: Antes de otorgar Créditos, ¿la Empresa realiza un estudio de Solvencia Económica al interesado?

B. Objetivo: Verificar si la empresa realiza estudios de Solvencia Económica cuando se trata de otorgamiento de créditos.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 9 | 75.00% |
| NO | 3 | 25.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 75% del personal encuestado opina que si se realiza un Estudio Socioeconómico antes de Otorgar Créditos, mientras que el 25% opina que no se hace dicho estudio para otorgar los créditos.

F. Interpretación: La Solvencia Económica básicamente es la capacidad que tiene una persona de atender las obligaciones adquiridas. También se puede decir que es el respaldo con el que cuenta para atender sus necesidades, por ejemplo, su salario o alguna renta.

4.18 Controles de Inventario.

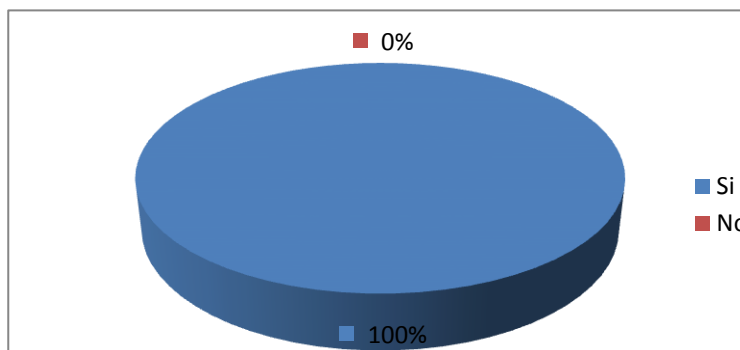
A. Pregunta No. 18: ¿Cuenta la Empresa con Controles de Inventario?

B. Objetivo: Comprobar si la empresa cuenta con Controles de Inventario.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 12 | 100.00% |
| NO | 0 | 0.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



Interpretación: Según datos obtenidos, el 100% opina que si existe un Control de los Inventarios.

Análisis: El Control de Inventarios es un asunto de vital importancia para casi cualquier tipo de negocios, ya sea que estén orientados a la producción o a los servicios. El control de inventarios, es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados.

4.19 Inventario Físico.

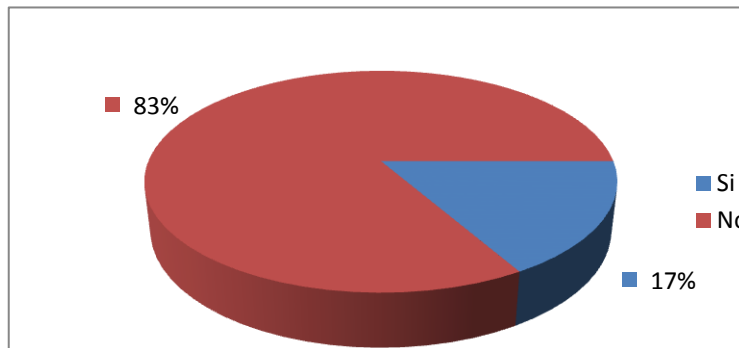
A. Pregunta No. 19: ¿Se realiza con frecuencia el Inventario Físico de Mercadería dentro de la Empresa?

B. Objetivo: Verificar si se realizan Inventarios Físicos de forma recurrente.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 2 | 17.00% |
| NO | 10 | 83.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, el 83% de los Empleados encuestados opinan que no se realizan inventarios físicos recurrentes, en cambio el 17% opina que si se realizan inventarios físicos de forma frecuente.

F. Interpretación: El Inventario Físico es la verificación periódica de las existencias de materiales, equipo, muebles e inmuebles con que cuenta una dependencia o entidad, a efecto de comprobar el grado de eficacia en los sistemas de control administrativo, el manejo de los materiales, el método de almacenaje y el aprovechamiento de espacio en las bodegas.

4.20 Control de Bodegas.

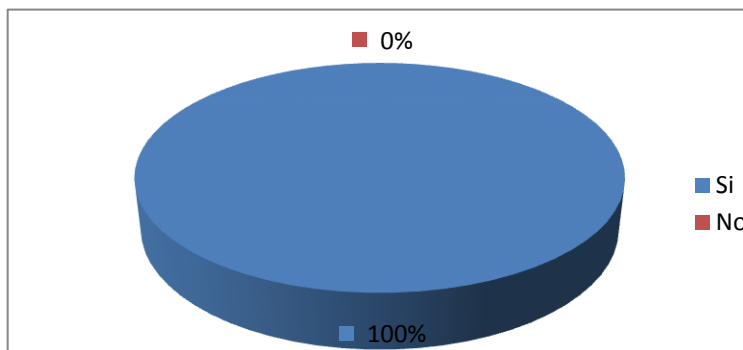
A. Pregunta No. 20: ¿Cuentan con Personal que esté a cargo de las Bodegas tanto para las entradas y salidas de productos?

B. Objetivo: Determinar si existe personal exclusivamente para el área de bodega.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 12 | 100.00% |
| NO | 0 | 0.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



E. Análisis: Según los datos obtenidos, el 100% confirma que existe personal a cargo del área de Bodega.

F. Interpretación: Las Bodegas son una de las áreas de mayor riesgo dentro de las entidades, ya que en estas se almacenan las existencias de mercadería, se trata del resguardo de mercadería de la empresa; con el simple hecho de que la empresa cuente con personal encargado de la Bodega, no asegura la eficiencia en el control de la misma, por tal razón se hace necesario establecer medidas que resguarden de una manera más fiel el Control Interno de las entradas y salidas de mercadería.

4.21 Implantación del COSO II

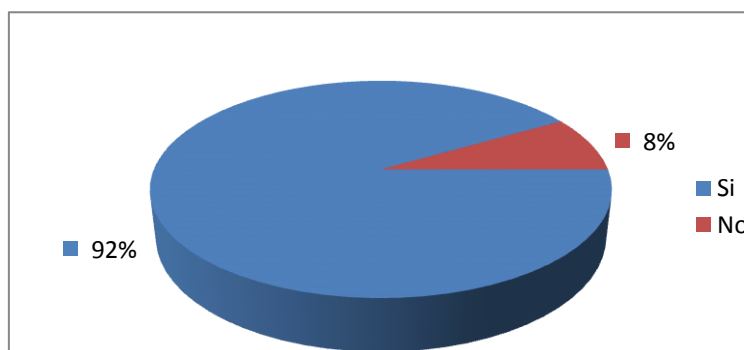
A. Pregunta No. 21: ¿Le gustaría implantar el COSO II dentro de la empresa?

B. Objetivo: Verificar la aceptación de la implantación del COSO II dentro de la empresa.

C. Presentación de Resultados:

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|----------------|
| SI | 11 | 92.00% |
| NO | 1 | 8.00% |
| Total | 12 | 100.00% |

D. Presentación Gráfica:



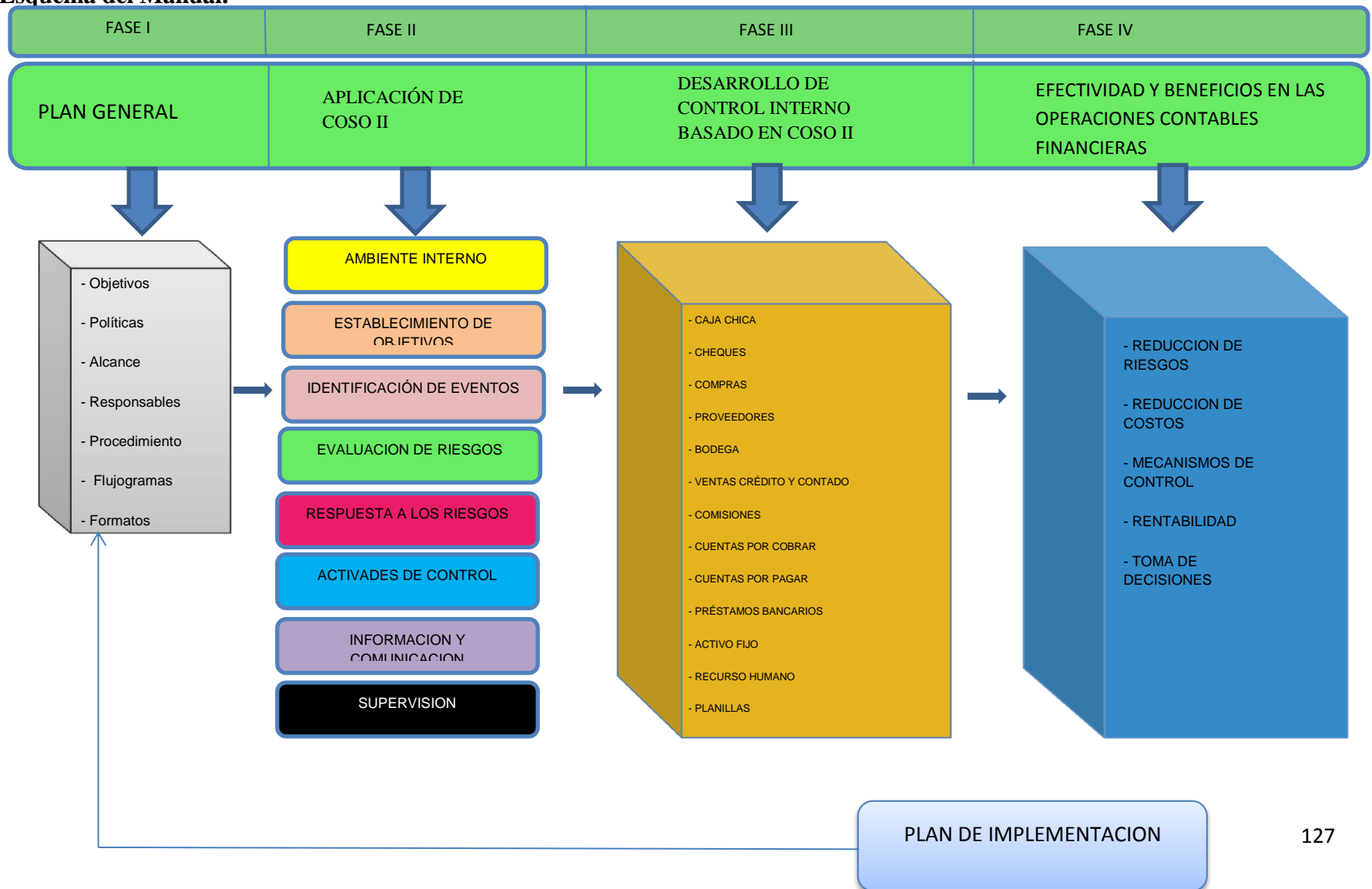
E. Análisis: De los datos obtenidos, el 92% de los encuestados opinan que es viable la implantación del modelo COSO II dentro de la Empresa, mientras que el 8% considera que no es factible la implantación

F. Interpretación: COSO II es un proceso que afecta a la Junta de Directores de una Entidad, la Gerencia y otro personal, que es aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de toda la Entidad. Su meta es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales para identificar eventos que podrían afectar a la Empresa.

**CAPÍTULO V: PROPUESTA
PARA LA IMPLANTACIÓN
DE UN MANUAL DE
CONTROL INTERNO EN
BASE A COSO II PARA LA
EMPRESA DENOMINADA
“PORTILLO MATERIALES
ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.”**

CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II PARA LA EMPRESA DENOMINADA “PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.”

Esquema del Manual.



5.1 FASE I: PLAN GENERAL.

Introducción.

En la Fase I se presentan las generalidades del Manual, los objetivos a los que está orientado, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, el alcance que tendrá dicho Manual y los responsables del diseño y actualizaciones posteriores que tendrá. Asimismo, contempla de manera específica los responsables directos o principales en la aplicación del Manual de Control Interno dentro de la empresa.

5.1.1 Generalidades.

El presente Manual servirá de ayuda ya que proporcionará una herramienta moderna de gran utilidad para mejorar las operaciones donde Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. está presentando inconvenientes, así mismo el Manual contribuirá a las actividades que realicen los empleados y poder efectuar eficientemente sus funciones mediante los procedimientos adecuados delimitados por el Control Interno diseñado para tal fin.

5.1.2 Objetivos del Manual.

- Lograr eficiencia en las actividades operativas, contables y financieras que se desarrollen en Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

- Mejorar el área de Control Interno en las operaciones que se realizan en la parte práctica y los registros relacionados con el área contable y financiera.
- Proporcionar procedimientos a seguir en actividades de Control Interno.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

5.1.3 Políticas del Manual.

- Dotar de Criterios Técnicos y oportunos a la Administración de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. que le sean útiles y que le proporcionen beneficio, disminuyendo las dificultades y proporcionando aspectos útiles al desarrollo de la misma.
- Contribuir a la mejora sustancial del registro, lo cual derivará en un mejor manejo de los recursos así como de su óptima inversión y uso razonable de los mismos.
- Disminuir el riesgo en el área financiera.
- Identificación y tratamiento oportuno del riesgo.

5.1.4 Alcance del Manual.

El Manual está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado de forma directa o indirecta con los procedimientos de Control que se lleva a cabo en la empresa, para tal fin se delegarán las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el Control Interno.

5.1.5 Responsables.

La Gerencia General en conjunto con la Gerencia Administrativo Financiera y el Departamento de Auditoría Interna serán los responsables de revisar, modificar y actualizar el Manual de Control Interno por lo menos una vez al año.

Los Gerentes de cada área de la empresa se encargarán por su parte de la difusión del Manual de Control Interno y así mismo la supervisión de su cumplimiento.

5.1.6 Flujogramas.

Se han diseñado Flujogramas que representan en forma gráfica, los pasos a seguir respecto de los procedimientos en algunas actividades, tales como: elaboración y revisión de planillas, flujogramas para el proceso de compras, control de efectivo y financiamiento, otorgamiento de créditos y el trato con los proveedores.

5.1.7 Formatos.

Se han estructurado formatos que servirán para la mejora del Control Interno en algunas actividades identificadas, tales como: requisición de mercadería a bodega, solicitud para otorgamiento de créditos y formato para corte de caja chica.

5.2 FASE II: APLICACIÓN DEL COSO II EN PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

Introducción.

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los ocho componentes del COSO II con el propósito de que Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. orienten sus operaciones basadas en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos, así como el cumplimiento con las partes internas y externas, asimismo, deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos que afecten las operaciones de la empresa así como la respuesta que deben dar a estos riesgos como alternativa de solución.

De la misma forma, deberán realizar actividades de control de comunicación y monitoreo con el propósito de comprobar que las actividades se están desarrollando eficazmente.

Primer Componente.

5.2.1 Ambiente Interno.

Ambiente Interno.

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. y al mismo tiempo formar en las personas una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados.

a) Valores Éticos Institucionales.

Los valores éticos institucionales para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, los valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa. Dichos valores son los siguientes:

Valores Éticos:

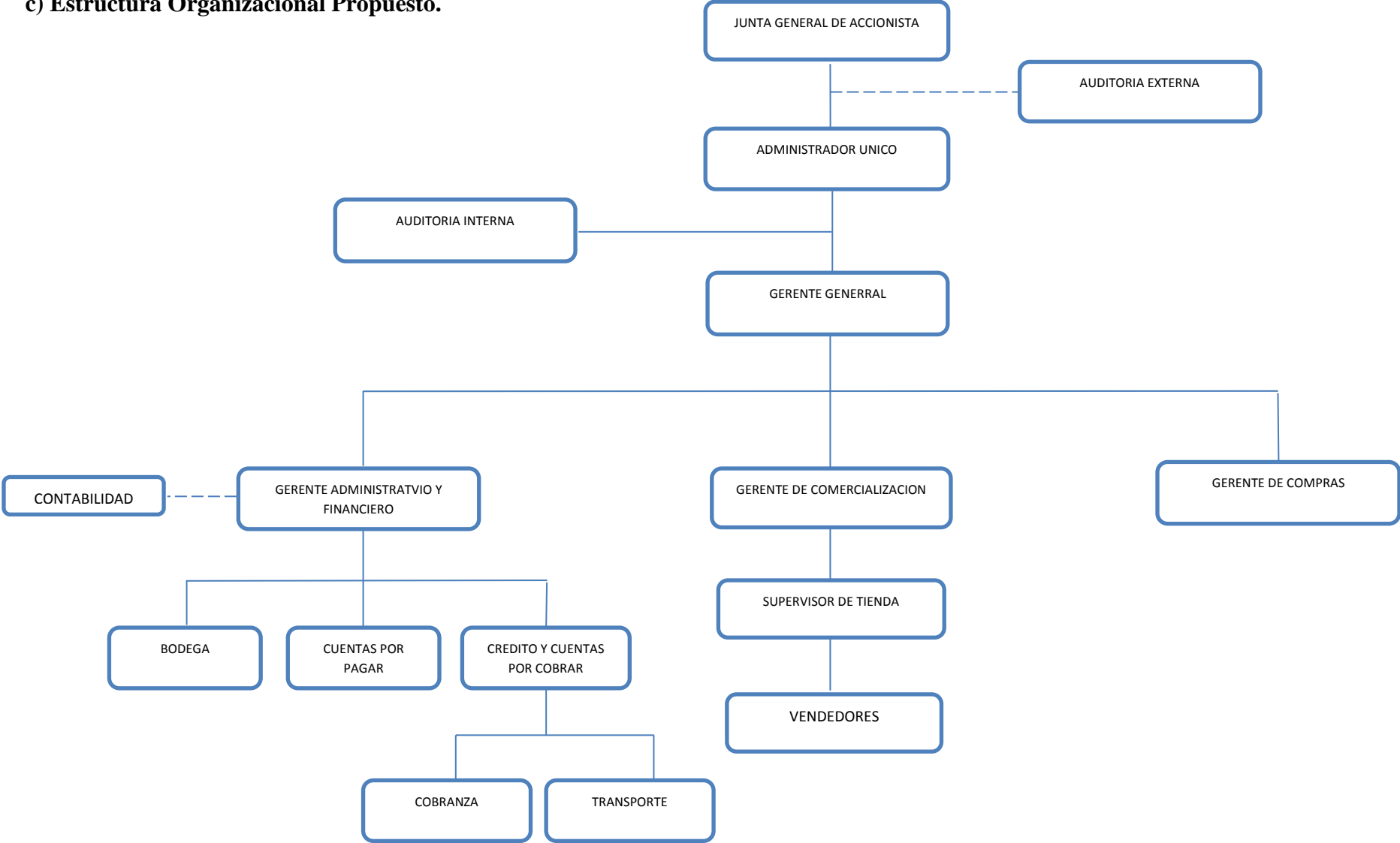
- Responsabilidad.
- Compañerismo.
- Respeto.
- Compromiso con el Cliente.
- Honestidad.
- Confidencialidad.
- Lealtad.
- Código de Ética. (**Anexo 1**).

b) Compromiso Institucional.

El compromiso de responsabilidad para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. es de suma importancia en el cumplimiento de las obligaciones que adquiere con las partes internas y externas de la organización, deberá observar estricto cumplimiento de tiempos y metas para hacerle frente a sus compromisos.

| Compromisos Institucionales Internos: | Compromisos Institucionales Externos: |
|---|--|
| Ambiente Agradable para el Recurso Humano. Motivación de Trabajo. Proporcionar todas las Herramientas de Trabajo. Capacitaciones. Bonificaciones. | Atención al Cliente. Competencia Leal. Ser Líder en el Mercado. Cumplimiento de Leyes y Regulaciones. |

c) Estructura Organizacional Propuesto.



d) Manual de Descripción de Puestos.

El Manual de Descripción de Puestos (**Anexo 2**) propuesto para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. detalla las funciones básicas y elementales que cada componente de la Estructura Organizacional debe realizar.

La importancia radica en que en él se plasma la forma que la organización ha tomado y sirve de guía para todo el personal. En este manual se incluye la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, incluyendo el perfil profesional necesario para optar al puesto

e) Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos (**Anexo 3**) propuesto para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. compila los diferentes procedimientos necesarios para completar las diferentes tareas que se realizan dentro de la empresa, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Segundo Componente.

5.2.2 Establecimiento de Objetivos.

Establecimiento de Objetivos.

Son los objetivos que Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. quiere alcanzar, ya sea a corto o largo plazo, dichos objetivos están orientados en lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes.

5.2.2.1 Objetivos de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

a) Ser una empresa líder en la distribución y comercialización de materiales eléctricos y accesorios de ferretería en la Zona Oriental.

El objetivo principal de Portillo Materiales Eléctricos, S.A de C.V. es lograr el liderazgo en el mercado ferretero mediante planes de expansión, vendiendo productos de calidad de las marcas mas reconocidas a nivel mundial y a precios competitivos. Además de la mejora continua en la atención y asesoría personalizada a los clientes.

b) Incrementar los niveles de venta.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. proyecta aumentar sus ventas mediante las siguientes estrategias:

- Realizar estudios de mercado.
- Enfocarse a un nicho de mercado específico.
- Vender a precios más bajos que la competencia dentro de lo razonable.
- Diversificación del negocio, y estrategias de propaganda y publicidad.

c) Mantener el mejor Recurso Humano en cada uno de los puestos dentro de la empresa.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. proyecta contar con el mejor personal en cada una de sus áreas de trabajo, maximizando así sus objetivos, mediante la capacitación continua de todo su personal, generando así un mejor ambiente laboral y estable.

Tercer Componente.

5.2.3 Identificación de Eventos.

Identificación de Eventos.

Es identificar los eventos que dan lugar a posibles riesgos y oportunidades que pueden afectar o beneficiar los objetivos que se han trazado Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. a corto y a largo plazo, provenientes de sucesos internos y externos.

Las empresas deben de identificar aquellos riesgos que afecten directamente sus operaciones, y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados, preparar un mapa de riesgos, así como identificar las oportunidades.

5.2.3.1 Eventos.

| INTERNOS | EXTERNOS |
|----------------------------------|-------------------------|
| Liquidez. | Riesgo Crediticio. |
| Imagen de la Empresa. | Tasas de Interés Altas. |
| Información Confiable. | Riesgo Cambiario. |
| Ambiente Interno de Trabajo. | Catástrofes Naturales. |
| Información Confidencial. | Política. |
| Inconsistencias Contables. | Tecnología. |
| Mercadeo y Atención al Cliente. | Alianzas Empresariales. |
| Capacitaciones para el Personal. | |

Cuarto Componente.

5.2.4 Valoración del Riesgo.

Valoración del Riesgo.

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar el resultado de los objetivos trazados por Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V., así como sus operaciones contables y fuentes de financiamiento.

5.2.4.1 Análisis del Riesgo.

Para la elaboración del análisis de riesgo, la empresa delegará la función al Gerente Administrativo Financiero, pues es quien cuenta con conocimientos más sólidos sobre la materia. Dicho análisis de riesgo se dará a conocer a la Junta Directiva como mínimo una vez al año para que sea considerado en la toma de decisiones.

A continuación se presentan los ítems a evaluar en un análisis de riesgo:

| | |
|----------------------------------|--|
| Tasas de Interés Altas. | Aumento en las tasas de interés de los créditos adquiridos. |
| Riesgo Cambiario. | Caída del dólar ante el euro. |
| Liquidez. | Incapacidad para cubrir deudas. |
| Incendios. | Pérdida de inventario. |
| Huracanes. | Pérdidas cuantitativas. |
| Inundaciones. | Pérdidas cuantitativas. |
| Mal Clima Invernal. | Disminución de las ventas. |
| Imagen de la Empresa. | Desconfianza en las empresas. |
| Información Confiable. | Clasificación crediticia. |
| Ambiente Interno de Trabajo. | No consecución de los objetivos trazados. |
| Información Confidencial. | Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos. |
| Impuestos. | Aumento en el precio de los productos. |
| Registros Contables Inadecuados. | Mala clasificación de las cuentas. |
| Registros sin Soporte. | Liquidez financiera. Multas. |
| Control Interno. | Faltantes de efectivo. Faltantes de inventario. Resguardo de activos fijos. Exceso de inventario (rotación lenta del inventario). |

5.2.4.2 Mapa de Riesgos.

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción.

Con los mapas de riesgos se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

También, el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos. Identificando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a evitar, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

| MAPA DE RIESGOS |
|---|
| Falta de plan para mitigar el riesgo crediticio. |
| Tasas altas debido al deterioro de la economía a nivel mundial. |
| Cambios constantes en la devaluación del dólar ante el euro. |
| Falta de una buena estructuración organizativa de la empresa. |
| Insolvencia económica debido a información inoportuna y confiable. |
| Incendios en bodega. |
| Terremotos que dañen las instalaciones del negocio. |
| Huracanes que pueden dañar las instalaciones del negocio y arruinar mercadería. |
| Sustracción de información confidencial para la competencia. |

| |
|--|
| Aumento de los impuestos. |
| Malos registros contables. |
| Atrasos en la contabilidad. |
| Falta de un buen control interno en las diferentes áreas. |
| Registros contables sin documentación de soporte. |
| Generar una mala imagen de la empresa por el mismo personal que labora dentro de la entidad. |

5.2.4.3 Matriz de Riesgos.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. al igual que otras empresas que comercializan con productos similares, se enfrentan a posibles riesgos que tienen incidencia o impacto en el logro de sus objetivos. Es por eso que la empresa debe de identificar esos riesgos, evaluar el posible impacto y buscar la forma de cómo mitigar ese impacto de tal forma que sea lo más mínimo posible, por tal razón es necesario elaborar una matriz de riesgos y evaluarla.

MATRIZ DE RIESGOS.

| Operaciones por Áreas de Gestión. | RIESGOS INTERNOS | | | | RIESGOS EXTERNOS. | | | | | Frecuencia. |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------|------------------|-------------|
| | Riesgo de Liquidez. | Riesgo Operacional. | Riesgo Crediticio. | Riesgo de Tasas Altas. | Riesgo de Liquidez. | Riesgo de Informes. | Riesgo de Catástrofes. | Riesgo de Imagen. | Riesgo Político. | |
| <u>Junta Directiva.</u> | | | | | | | | | | |
| <u>Gerencia Financiera.</u> | | | | | | | | | | |
| Efectivo. | | | | | | | | | | |
| Finanzas. | | | | | | | | | | |
| Préstamo Bancario. | | | | | | | | | | |
| <u>Contabilidad.</u> | | | | | | | | | | |
| Compras. | | | | | | | | | | |
| Depreciaciones. | | | | | | | | | | |
| Proveedores. | | | | | | | | | | |
| Retenciones. | | | | | | | | | | |
| Costos. | | | | | | | | | | |
| <u>Recurso Humano.</u> | | | | | | | | | | |
| Planillas. | | | | | | | | | | |
| Indemnizaciones. | | | | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | | | | |

Para el análisis de riesgo se han considerado factores internos y externos.

La ponderación del riesgo es la siguiente:

| | |
|----------|---------------------|
| De 1 a 2 | El Riesgo es Bajo. |
| De 3 | El Riesgo es Medio. |
| De 4 a 5 | El Riesgo es Alto. |

Quinto Componente.

5.2.5 Respuesta al Riesgo.

Respuesta al Riesgo.

La gerencia de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. deberán desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas en cuanto a: aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de las operaciones.

Respuesta a los diferentes Riesgos.

| RESPUESTAS AL RIESGO | |
|---------------------------|---|
| RIESGO IDENTIFICADO | MITIGACIÓN |
| Efectivo. | Elaborar matrices del control del efectivo. |
| Tasas de interés altas. | Determinar las instituciones que ofrecen tasas de interés más bajas, y proveedores de mercadería con precios más bajos. |
| Estructura Organizativa. | Estructurar un adecuado organigrama para la empresa. |
| Liquidez. | Proveer los estados financieros a las instituciones financieras en su debida oportunidad para no ser mal calificados, así también la información debe ser real. |
| Incendios. | Realizar planes de contingencia y evacuación de personal. Así como poseer extinguidores en la bodega de mercadería. |
| Terremotos. | Tener planes de contingencia para el personal, así también reforzar las instalaciones más antiguas. |
| Huracanes e Inundaciones. | A través de planes de contingencia. |

| RESPUESTAS AL RIESGO | |
|--|---|
| RIESGO IDENTIFICADO | MITIGACIÓN |
| Imagen de la empresa. | El personal debe vestir adecuadamente y dar una buena atención al cliente. |
| Información confiable. | Los datos e informes de los estados financieros deben de ser reales. |
| Ambiente interno de trabajo. | Evitar descontento de los empleados y amiguismo. |
| Información confidencial. | Evitar la fuga de información hacia la competencia. |
| Control Interno Faltantes de Efectivo. Faltantes en Inventario. Exceso de Mercadería. Aumento en el precio de los productos. | Elaborar matrices de control de efectivo. Efectuar levantamientos de inventario. Programar las compras. Por ejemplo de forma semanal, cada 15 días o al mes. Asegurarse de no depender de un solo proveedor y ejercer un control de precios mediante cotizaciones. |

Sexto Componente.

5.2.6 Actividades de Control.

Actividades de Control.

Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos resultantes de las operaciones de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

5.2.6.1 Políticas y Procedimientos de Control.

Las actividades de control incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las operaciones se están llevando a cabo de forma eficiente.

Políticas de Control:

- **Separación de Funciones.** Las funciones que realiza el Gerente General son diversas, pero entre las principales está la aprobación y autorización de pagos y créditos. Asimismo el Gerente Administrativo Financiero, tiene entre las funciones principales la contratación y evaluación del desempeño de los empleados y realiza ciertas funciones de control interno, el Gerente de Compras se encarga de la realización de cotizaciones, el Gerente de Comercialización que tiene a su cargo todo lo relacionado a la expansión de la empresa y los Supervisores de Tienda que tienen a su cargo a los empleados de las diferentes sucursales y se concentran en la atención al cliente.

- **Niveles de Autorización.** Dentro de la empresa deben de establecerse niveles de autorización, en la toma de decisiones quienes tienen poder de decisión son la Junta General de Accionistas, El Representante Legal y Gerente General, pero también son tomados en consideración para la toma de decisiones el Gerente Administrativo Financiero, el Gerente de Compras, el Gerente de Comercialización y los Supervisores de Tienda.

- **Firmas Mancomunadas.** Para la autorización de cheques, lo recomendable es que existan firmas mancomunadas en donde se plasmen las firmas del Gerente General y el Representante Legal de la empresa para que el cheque tenga validez.

- **Comité de Créditos.** Para el otorgamiento de créditos es necesario que se cree un comité de créditos que este conformado principalmente por la Gerencia General, el Encargado de Créditos y el Gerente Administrativo Financiero para analizar las solicitudes y aprobar aquellas que tengan capacidad de pago.

Procedimientos de Control:

- **Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.** Mediante visitas sorpresas por parte del Gerente Administrativo Financiero, se procederá a la realización de un arqueo de caja de forma periódica por medio del formato de Corte de Caja (**Anexo 4.1**). Se realizará el conteo del dinero en efectivo, tanto billetes como monedas. Tomando en cuenta los cheques, dinero pendiente y demás erogaciones realizadas.

- **Tener una numeración de los comprobantes contables en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.** Este procedimiento será realizado por los Supervisores de Tienda, mediante el llenado del formato de Informe de Caja y Ventas (**Anexo 4.2**) en donde se anotarán los documentos emitidos durante el día.

- **Verificar que el reintegro de caja chica se realice en base a los documentos de soporte.** La Gerencia General autorizará el monto a reintegrar de caja chica, y será el Encargado de Cuentas por Pagar el responsable de elaborar y entregar el cheque correspondiente confrontándolo con el respaldo de los desembolsos. Los Supervisores de Tienda tendrán la responsabilidad de verificar que los desembolsos tengan el respaldo correspondiente mediante el llenado del formato de Reintegro de Caja Chica (**Anexo 4.3**). Se tomarán como respaldo también los Vales de Caja (**Anexo 4.4**) que estén autorizados por el Supervisor de Tienda.

- **Comprobar que las compras se realicen mediante una programación y de acuerdo a la rotación del inventario.** Este procedimiento será realizado por la Gerencia de Compras, mediante cotizaciones a diferentes proveedores. Se elaborará el formato de Orden de Compra (**Anexo 4.5**) para ser trasladado a la Gerencia General para la aprobación de la compra.

- **Controlar las existencias de mercadería en Bodega.** Por medio de la elaboración de un Kárdex (**Anexo 4.6**) por producto, el departamento de Contabilidad respaldará las existencias físicas de los productos en inventario.

- **Controlar los faltantes y exceso de mercadería en Bodega y del mismo modo la recepción y distribución del producto a las Sucursales.** Este procedimiento estará bajo las funciones del Bodeguero y los Supervisores de Tienda. Los Bodegueros mediante el formato de Orden de Entrega de Mercadería (**Anexo 4.7**) elaborado por el Vendedor y autorizado por el Supervisor de Tienda entregará la mercadería ahí detallada al cliente y del mismo modo archivará la copia de dicho formato como respaldo. Cuando se trate de traslado de mercadería a sucursales, el Bodeguero llenará el formato Traslado entre Bodega de Locales (**Anexo 4.8**) guardado una copia como respaldo.

- **Controlar el pago de las comisiones que se pagan en concepto de ventas de productos de materiales eléctricos.** El Vendedor llenará el respectivo formato de Recibo de Comisiones y Retenciones (**Anexo 4.9**), el cual será autorizado por el Supervisor de Tienda, del mismo modo el Supervisor de Tienda en el Cuadro Control de Comisiones (**Anexo 4.10**) llevará anotaciones de las comisiones otorgadas a los electricistas.

- **Controlar y administrar el proceso de otorgamiento de créditos.** Para otorgar créditos, la empresa recibirá por parte de los interesados la Solicitud para Apertura de Crédito (**Anexo 4.11**) que será revisada y autorizada por la Gerencia General.

- **Controlar los procedimientos de gestión de cobro de la empresa.** Para la captación de ingresos por las ventas al crédito se llenará un Recibo de Ingreso (**Anexo 4.12**) elaborado por la Cajera con el monto abonado y el número de factura cancelado.

- **Verificar los controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la empresa.** La Gerencia General será la responsable de las autorizaciones de compra y pago a proveedores, y será la Gerencia General quién autorice al Encargado de Cuentas por Pagar para la elaboración del respectivo QUEDAN (**Anexo 4.13**) como respaldo del pago futuro de la compra.

- **Verificar las medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios.** Para controlar los pagos realizados en concepto de préstamos bancarios, el Encargado de Cuentas por Pagar llevará un Cuadro de Amortización de Préstamos (**Anexo 4.14**) por cada préstamo adquirido.

- **Controlar la depreciación de los edificios, maquinaria, mobiliario y vehículos de la empresa.** Mediante Tarjeta de Depreciación de Activo Fijo (**Anexo 4.15**), Contabilidad registrará la depreciación acumulada del Activo Fijo de la empresa.

- **Controlar el proceso de la elaboración y manejo de planillas.** El Gerente Administrativo Financiero se encargará de elaborar la Planilla de Sueldos (**Anexo 4.16**) de acuerdo al reporte del marcador digital para que posterior a ello, la Gerencia General revise y autorice el pago.

Séptimo Componente.

5.2.7 Información y Comunicación.

Información y Comunicación.

Consiste en buscar diferentes medios de comunicación tanto internos como externos que sean eficaces para transmitir a las personas involucradas en las operaciones de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. información que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.

5.2.7.1 Canales de Comunicación.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. deberá buscar diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante a través de:

CANALES DE COMUNICACIÓN

Reuniones Semanales:

Ayuda a fomentar una comunicación abierta de todos los niveles jerárquicos:

- Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.
- Realizar reuniones por lo menos una vez al mes.
- Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.
- Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados.

Correo Electrónico:

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todos los empleados.

- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlo a través de correo electrónico a todos sus empleados.
- Comunicar a los clientes de nuevos productos y ofertas.
- Establecer comunicación con proveedores por correo electrónico de programaciones de pedidos y pagos.
- Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

Boletines:

Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda extender.

- La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
- Se puede comunicar información de corto y largo plazo.

Carteleras:

La comunicación a través de una cartelera resulta muy útil y disminuye la pérdida de tiempo.

- Sirve para transmitir información corta.
- Se pueden comunicar fechas de reuniones.

Octavo Componente.

5.2.8 Monitoreo.

Monitoreo.

Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. debe buscar y asegurar que el control interno funcione adecuadamente, realizando un seguimiento a evaluaciones y mejoras.

Gerencia General.

El Gerente General será el encargado de monitorear toda la operatividad del control interno. Entre las actividades principales están:

- Realizar evaluaciones de desempeño laboral.
- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo.
- Verificar los flujos de información sean efectivos.
- Programar monitoreos que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos.
- Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.

Auditoria Externa.

-La Auditoría Externa dará a conocer a la administración las deficiencias de control interno mediante la Carta a la Gerencia. Entre las actividades mínimas que tiene que realizar la Auditoría Externa tenemos:

- Verificar que las operaciones contables se estén registrando de acuerdo a la normativa técnica adecuada.
- Realizar prueba de control a los inventarios.
- Evaluar los métodos de registro e ingreso de mercadería a la bodega.

5.3 FASE III: DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II.

Introducción.

Es la fase donde se desarrolla el Manual de Control Interno en base a COSO II, aplicando políticas, formatos y procedimientos, tomando en cuenta los ocho componentes del COSO II que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que se desarrollan en esta fase. Se han tomado en cuenta las operaciones en las que la empresa presenta dificultades y que por tanto deben mejorarse.

Las áreas a las que se aplican el Control Interno en base a COSO II son aquellas que representan mayores dificultades en la empresa. En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se desarrolla el Control Interno que contribuya a mejorar las operaciones diarias de la empresa.

El Manual de Control Interno en base a COSO II desarrollado como propuesta para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. se presenta en el **Anexo 5**.

5.4 FASE IV: EFECTIVIDAD Y BENEFICIO EN LAS OPERACIONES.

Introducción.

En esta fase se muestran los beneficios de la aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II, aplicado a las operaciones de la empresa, como una herramienta útil y valiosa para la alta Gerencia de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V.

La aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II contribuye a la disminución de riesgos, ya sean internos o externos; minimizando el impacto que puedan tener dichos riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Otro beneficio es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y oportuna. Todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones por parte de la Gerencia de la empresa.

5.4.1 Mitigación de Riesgos.

Toda empresa como tal posee riesgos. El desafío que enfrenta la Administración es determinar que tanto riesgo se puede aceptar, reducir o compartir para lograr el crecimiento y estabilidad de la empresa en el mercado. La incertidumbre ofrece tanto riesgos como oportunidades, el Manual de Control Interno en base a COSO II le permite

a la empresa alcanzar sus metas y objetivos, tratando de forma efectiva los riesgos y oportunidades.

La implantación del Manual de Control Interno en base a COSO II, logra con efectividad mitigar los riesgos, reducir sorpresas y pérdidas operacionales. En el caso de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. los beneficios que se logran son los siguientes:

- Reducción de riesgos en la fuga de efectivo que ingresa a la empresa en concepto de venta de mercadería al contado. Se logra mediante el Control Interno implementado, su monitoreo constante, buena comunicación y con el establecimiento de un buen ambiente de trabajo.
- Faltantes de mercadería en la Bodega.
- Se compra productos con poca existencia para no tener mercadería en exceso y evitar la obsolescencia.
- Se evitan multas en aspectos legales por medio del pago oportuno de los impuestos y con el más mínimo error.

5.4.2 Reducción de Costos.

Los costos es uno de los puntos clave de análisis para la Administración, las empresas siempre están buscando la forma de poder reducirlos, y entre los beneficios que el Control Interno implementado proporciona esta la Reducción de los Costos. La reducción de los costos se logra mediante la aplicación de los controles.

Se logra mediante la cotización de precios más bajos entre diversos proveedores, por eso no es recomendable depender de un mismo proveedor. También la elaboración de programas de compra semanales resulta beneficioso para la reducción de costos, ya que de este modo se tiene un parámetro más real de lo que es necesario comprar y lo que no, y se evita el sobreabastecimiento de mercadería con poca rotación.

5.4.3 Mecanismos de Control.

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos identificados en el mapa de riesgos. Las mediciones del riesgo y la efectividad del control deben ser monitoreadas para asegurar que el plan de Control Interno no sea alterado.

Los mecanismos de control son parte integral de la administración del plan de tratamiento de los riesgos, entre los cuales se puede mencionar:

Auditoría Interna:

Estará formado por dos o tres personas que dependerán directamente de la Alta Gerencia, quienes tendrán las siguientes funciones:

- Programar reuniones con los Gerentes de cada área, quienes serán los responsables de monitorear el cumplimiento del plan de Control Interno y mitigación de riesgos.

- Verificar las variaciones del plan con lo sucedido en el tiempo y ajustar esas variaciones mediante plan de acción.
- Verificar informes de Control por parte de los jefes de cada área.
- Verificación de metas y objetivos.
- Análisis y seguimiento de sugerencias de Auditoría Externa.
- Analizar los resultados de los controles implementados.
- Monitoreo de la administración financiera de la empresa.
- Control de los gastos significativos.
- Informarse sobre las violaciones a las normas y políticas de la empresa por parte del personal y de la misma administración.

Otra de las funciones principales e importantes de la Auditoría Interna es la presentación de informes a la Alta Gerencia de las verificaciones efectuadas para la toma de decisiones.

5.4.4 Rentabilidad.

La implantación del Manual de Control Interno en base a COSO II contribuye a la disminución de costos, lo que lleva a la empresa a una mejor situación financiera. Para medir dicha situación financiera se hace necesario evaluar la realidad financiera de la empresa, más allá de la contabilidad y del aspecto tributario.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los Estados Financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que lo originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, de apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Para Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. se han tomado en cuenta las razones financieras para verificar el beneficio del Manual de Control Interno.

5.4.4.1 Razones Financieras.

Razones de Liquidez.

La liquidez de una empresa es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

a) Capital Neto de Trabajo (CNT).

Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{Capital Neto de Trabajo (CNT)} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

b) Índice de Solvencia (IS).

Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{Índice de Solvencia (IS)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

c) Índice de la Prueba del Ácido.

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se toma en cuenta el inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

d) Rotación de Inventarios (RI).

Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario}}$$

e) Plazo Promedio de Inventario (PPI).

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

f) Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC).

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

g) Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC).

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

h) Rotación de Cuentas por Pagar (RCP).

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

i) Plazo Promedio de Cuentas por Pagar (PPCP).

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Razones de Endeudamiento.

Estas razones indican el monto de dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que, estas deudas, comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

a) Razón de Endeudamiento (RE).

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

b) Razón Pasivo – Capital (RPC).

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón Pasivo – Capital} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

c) Razón Pasivo a Capital Total (RPCT).

Tiene el mismo objetivo de la Razón Pasivo – Capital, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$\text{Razón Pasivo a Capital Total} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

Razones de Rentabilidad.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

a) Margen Bruto de Utilidades (MB).

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

b) Margen de Utilidades Operacionales (MO).

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

c) Margen Neto de Utilidades (MN).

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

d) Rotación del Activo Total (RAT).

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

e) Rendimiento de la Inversión (REI).

Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

f) Utilidades por Acción (UA).

Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{Utilidades por Acción} = \frac{\text{Utilidad Disponible}}{\text{Número de Acciones}}$$

g) Dividendos por Acción (DA).

Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{Dividendos por Acción} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de Acciones}}$$

Razones de Cobertura.

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos.

Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

a) Veces que se ha Ganado el Interés (VGI).

Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{Veces que se ha Ganado el Interés} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Erogación Anual por Intereses}}$$

b) Cobertura Total del Pasivo (CTP).

Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{Cobertura Total del Pasivo} = \frac{\text{Ganancias antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal}}$$

c) Razón de Cobertura Total (CT).

Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{Razón de Cobertura Total} = \frac{\text{Utilidades antes de Pagos de Arrendamientos, Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal + Pago de Arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

5.4.5 Toma de Decisiones.

Las empresas se fijan metas, objetivos ya sea a corto o largo plazo, de los resultados obtenidos se toman decisiones y estas decisiones deben ser las más atinadas para beneficio de la empresa. Una decisión puede afectar las políticas y controles de la empresa que depende de los resultados obtenidos y del buen desempeño de los responsables de la aplicación de las directrices de sociedad. Puede haber reformulación de planes, correcciones y ajustes en los planes de control.

El control de los resultados es una herramienta que contribuye a una buena toma de decisiones para la Auditoría Interna, quien será responsable de monitorear el buen funcionamiento del plan de mitigación de riesgos. Se determina el porqué de los resultados para tomar medidas de corrección que contribuyan al logro de los objetivos como parte integral del trabajo en equipo.

En el **Anexo 6** se muestra un formato para el control y la toma de decisiones.

**CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. de la ciudad de San Miguel se concluye lo siguiente:

- Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. no cuenta con un Control Interno formal y documentado que le permita tener una seguridad razonable sobre sus operaciones y que contribuya a minimizar los diferentes tipos de riesgos a los que está sujeta, debido a la poca importancia que se le ha dado a los procedimientos de control.

- En lo relativo al componente Evaluación de Riesgos se determinó que la empresa no tiene un plan de identificación de riesgos, ya que desde la perspectiva de la gerencia se considera un elemento innecesario en la toma de decisiones y por tanto no se le da la importancia debida.

- Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. no cuenta con Políticas y Procedimientos de Control Interno definidos, ni documentos donde se defina explícitamente cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa, resaltando de esta manera la carencia de una segregación de funciones adecuada y niveles de autoridad bien definidos, lo que genera un mal desempeño de los empleados en sus respectivas funciones, creando así un ambiente de desconfianza en la empresa.

- Se confirmó la existencia de formatos y formularios para el Control Interno en la empresa, pero a pesar de ello estos no son utilizados de la forma adecuada debido a que no se tiene un Control Interno definido, ni se cuenta con personal que se encargue de la evaluación y monitoreo de los procesos.

6.2 Recomendaciones.

En base a la propuesta desarrollada en el presente trabajo y en las condiciones expuestas anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- La Empresa Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. debería implementar un Sistema de Control Interno en base al modelo COSO II, para poder lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones y que contribuya al logro de los objetivos y metas propuestas, reduciendo riesgos y aumentando la salvaguarda de los activos. Se considera el modelo COSO II ya que aborda ampliamente los componentes del Control Interno y genera más valor para la empresa.
- Es necesario que la empresa de mayor relevancia al tema Evaluación de Riesgos, por lo cual se le recomienda a la entidad que debe de contar con un plan de identificación de riesgos en el cual se identifiquen, evalúen y se le dé respuesta a los diferentes tipos de riesgos a los que está sujeta.
- Es necesario que la entidad establezca Manuales de Administrativos donde definan las funciones esenciales que deben desempeñar los empleados en los diferentes puestos de la empresa y delimitar sus funciones, así como los procedimientos y las políticas a utilizar. Todo esto para que se desarrollen de la mejor manera las actividades y procedimientos a desempeñar por cada empleado.

- Se recomienda a la Empresa que delegue una comisión o personal que se encargue de la implantación, evaluación y el monitoreo de los procedimientos de Control Interno que permitirá análisis más acertados de la situación económica y financiera de Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. y la generación de información confiable y oportuna. Además, se propone la utilización de diferentes formatos y formularios que contribuirán no solo a mejorar los controles dentro de la entidad sino también a fomentar un ambiente mejor organizado.

Bibliografía.

- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.
- Recopilación de Leyes Tributarias. Luis Vásquez López. Edición 2012.
- Normas Internacionales de Auditoría. Edición 2010.
- Ley del Seguro Social. 1997.
- Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social. 1997.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.
- Tesis: Diseño de un Manual de Control Interno Basado en Informe COSO E.R.M., que Mejore las Operaciones Contable-Financiero de las Medianas Empresas del Sector Construcción Viviendas, ubicadas en el municipio de San Salvador. Universidad Francisco Gavidia.

Páginas Web.

- www.coso.org
- www.cubaindustria.cu/contadoronline
- www.monografias.com/trabajos59/
- www.monografias.com/trabajos12/

ANEXOS

| Contenido | Pág. |
|--|-------------|
| ANEXO 1: Código de Ética..... | 175 |
| ANEXO 2: Manual de Descripción de Puestos | 184 |
| ANEXO 3: Manual de Procedimientos..... | 195 |
| ANEXO 4: Formatos Propuestos para el Control Interno | 240 |
| ANEXO 4.1: Formato de Corte de Caja | 241 |
| ANEXO 4.2: Formato de Informe de Caja y Ventas | 242 |
| ANEXO 4.3: Formato de Reintegro de Caja Chica | 243 |
| ANEXO 4.4: Formato de Vales de Caja..... | 244 |
| ANEXO 4.5: Formato de Orden de Compra..... | 245 |
| ANEXO 4.6: Formato de Kardex de Inventario | 246 |
| ANEXO 4.7: Formato de Orden de Entrega de Mercadería | 247 |
| ANEXO 4.8: Formato de Traslado entre Bodegas..... | 248 |
| ANEXO 4.9: Formato de Recibo de Comisiones y Retenciones | 249 |
| ANEXO 4.10: Formato de Cuadro de Control de Comisiones | 250 |
| ANEXO 4.11: Formato de Solicitud para Apertura de Créditos | 251 |
| ANEXO 4.12: Formato de Recibo de Ingreso | 252 |
| ANEXO 4.13: Formato de QUEDAN | 253 |
| ANEXO 4.14: Formato de Cuadro de Amortización de Préstamos..... | 254 |
| ANEXO 4.15: Formato de Tarjeta de Depreciación de Activo Fijo..... | 255 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO 4.16: Formato de Planilla de Sueldos..... | 256 |
| ANEXO 5: Manual de Control Interno en Base a COSO II | 257 |
| ANEXO 6: Formato para el Control y la Toma de Decisiones | 286 |
| ANEXO 7: Cuestionario de Evaluación Dirigido a Personal que labora en Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. | 287 |
| ANEXO 8: Glosario | 290 |

ANEXO 1

CÓDIGO DE ÉTICA

Código de Ética para Empresas

Mensaje del Gerente General

Apreciable miembro de Portillo Materiales Eléctricos, S.A de C.V.

Permíteme darte la bienvenida como futuro integrante de esta gran comunidad e informarte de algunos aspectos que forman parte de nuestros deseos y esperanzas de futuro.

Como empresa y parte de la comunidad, queremos hacernos acreedores de la confianza y el respeto de nuestros clientes y de toda la sociedad a la que servimos.

Asimismo; buscamos sentirnos identificados por medio de nuestros valores éticos y de nuestras acciones diarias. Con el Código de Ética Empresarial queremos completar la definición de nuestra misión haciendo de su conocimiento nuestra filosofía, y principios que nos rigen y los cuales dan el distintivo a Portillo Materiales Eléctricos como empresa responsable y sostenible.

En Portillo Materiales Eléctricos, S.A. de C.V. creemos y queremos contribuir a un crecimiento económico y desarrollo social. Y que este desarrollo social sea incluyente tanto para la empresa y sus trabajadores como para nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del presente y proyectando el futuro prometedor con el que fue planeada esta empresa.

Compartimos y queremos fomentar los valores especificados en el Código de Ética como el ideal común de una convivencia con respeto mutuo.

Estamos convencidos de que la mejor manera de hacerlo es promoviendo la honestidad, veracidad y transparencia en nuestro actuar con los clientes, proveedores, compañeros, empleados, accionistas, competencia y la comunidad en general.

En virtud de que actualmente se vive de manera constante diversos y numerosos cambios en la política, la economía, la realidad social y la tecnología que pretende mejorar la productividad, es nuestro compromiso centrar la gestión en nuestros grupos de interés, en donde el diálogo, sincero y fluido, sea la base.

ATENTAMENTE

Introducción

El presente Código asume las siguientes asunciones básicas:

- La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, accionistas, proveedores y socios de negocio y sociedad en general.

La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Estatutos Sociales y Reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad, en caso de existir.

La Ética en la empresa requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.

Accionistas y Propietarios

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, deben:

- Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.

- Configurar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.

- Ejercitar, de modo informado y responsable, sus derechos de voto en las Juntas Generales de Socios y, al hacerlo, exigir siempre la actuación ética de la empresa, incluyendo la aprobación del correspondiente Código Ético y procurando su efectiva aplicación.

- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.

- Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.

- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

Administradores y Directivos

En el ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

A) En relación con sus **funciones de Dirección:**

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación. En particular debe de existir un órgano, idealmente un Comité de Ética, integrado por personas con suficiente poder para aplicar el Código y corregir sus infracciones.
- Informar puntualmente y con exactitud a los propietarios o accionistas de la situación y perspectivas de la empresa.
- Promover la participación efectiva de los accionistas en las Junta Generales, de modo especial mediante la facilitación del ejercicio de sus derechos de información y voto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo adecuados a las características de la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.
- Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.
- Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia,

previa la autorización del órgano social pertinente y mediante la contraprestación que sea adecuada en el mercado.

- Comunicar inmediatamente al órgano de administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.

- Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.

- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.

- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.

- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.

- Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

B) En relación con los **proveedores y clientes** de la Empresa:

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.

- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en

metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.

- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

C) En relación con los **competidores** de la Empresa:

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.

- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.

- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

D) En relación con los **empleados** de la Empresa:

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.

- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.

- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.

- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.


- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.

- Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

E) En relación con la **sociedad civil**.


- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.
- Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
- Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.
- Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

| | | |
|--|---|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 1 de 10 |


| | |
|---|---|
| Nombre del puesto | Gerente General |
| Ubicación en la organización | Alta Dirección |
| Dependencia | Ninguna |
| Puesto bajo su dependencia | Gerente de Comercialización, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Compras. |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Gerente de Comercialización, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Compras. |
| Con otras unidades | Ninguna |
| Con otras dependencias | Ninguna |
| Con particulares | Ninguna |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dirigir y controlar al personal que labora en la empresa ◆ Autorizar la ejecución de las actividades de la empresa. ◆ Evaluar el desempeño del personal | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar documentación mensualmente ◆ Solucionar los problemas que se le presenten ◆ Proporcionar los recursos necesarios a los empleados | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Licenciado/a en Contaduría Pública ◆ Experiencia: 6 años en puestos similares ◆ Personales: Ambos sexos, edad entre 30 a 50 años, estado civil casado ◆ Ambiente de trabajo: Condiciones agradables ◆ Riesgo: Estrés | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 2 de 10 |

| | |
|---|--|
| Nombre del puesto | Gerente Administrativo Financiero. |
| Ubicación en la organización | Alta Gerencia. |
| Dependencia | Gerente General. |
| Puesto bajo su dependencia | Contabilidad, tesorería, compras, bodega, inventario, pagos, área de procesamiento de información. |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Gerente General |
| Con otras unidades | Ninguna |
| Con otras dependencias | Ninguna |
| Con particulares | Ninguna |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dirigir y controlar al personal que labora bajo su cargo. ◆ Autorizar la ejecución de las actividades de la empresa. ◆ Evaluar el desempeño del personal. | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Revisar documentación mensualmente. ◆ Solucionar los problemas que se le presenten. ◆ Proporcionar los recursos necesarios a los empleados. | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Licenciado/a en Contaduría Pública o Administración de Empresas. ◆ Experiencia: Dos años ◆ Personales: Ambos sexos, edad entre 28 a 45 años, estado civil indispensable. ◆ Ambiente de trabajo: Agradable ◆ Riesgo: Estrés | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 3 de 10 |

| | |
|-------------------------------------|--------------------|
| Nombre del puesto | Gerente de Compras |
| Ubicación en la organización | Alta Dirección |
| Dependencia | Gerente General |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguna |

Relaciones de Trabajo

| | |
|-------------------------------|---------|
| Dentro de la unidad | Ninguna |
| Con otras unidades | Ninguna |
| Con otras dependencias | Ninguna |
| Con particulares | Ninguna |

Funciones

Generales:

- ◆ Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio mas conveniente.


Específicas:

- ◆ Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- ◆ Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.
- ◆ Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- ◆ Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.

Requisitos


- ◆ **Educativos:** Licenciado en Contaduría Pública o Administración de Empresas.
- ◆ **Experiencia:** 2 años en puestos similares.
- ◆ **Personales:** Ambos sexos, edad entre 25 a 45 años.
- ◆ **Ambiente de trabajo:** Bajo presión, agradable.
- ◆ **Riesgo:** Estrés.

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 4 de 10 |

| | |
|--|--|
| Nombre del puesto | Gerente de Comercialización |
| Ubicación en la organización | Dirección Intermedia |
| Dependencia | Gerente General |
| Puesto bajo su dependencia | Responsable de Mercadotecnia, ventas locales, ventas a domicilio, vendedor local, vendedor a domicilio, encargado de mayorista, mensajero, oficios varios. |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Gerente General y sus Auxiliares |
| Con otras unidades | Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Compras. |
| Con otras dependencias | Ninguna |
| Con particulares | Ninguna |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Solicitar la documentación necesaria. ◆ Coordinar la elaboración de planes de comercialización y mercadeo. ◆ Asegurar que se ejecuten los programas de comercialización de la empresa. | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitar a sus auxiliares en el manejo del departamento. ◆ Revisar el trabajo realizado por los responsables de cada área. ◆ Evaluar el desempeño de sus auxiliares. | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Licenciado/a en Mercadeo, Contaduría Pública, Administración de Empresas ◆ Experiencia: 4 años en puestos similares. ◆ Personales: Sexo no requerido, edad 32 a 45 años, estado civil no requerido. ◆ Ambiente de trabajo: Agradable ◆ Riesgo: Estrés | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 5 de 10 |

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Nombre del puesto | Bodeguero |
| Ubicación en la organización | Baja Dirección |
| Dependencia | Gerencia Administrativa y Financiera |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguno |

Relaciones de Trabajo

| | |
|-------------------------------|---|
| Dentro de la unidad | Cuentas por Pagar, Crédito y Cuentas por Cobrar |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |

Funciones

Generales:

- ◆ Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacén según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.


Específicas:

- ◆ Archivar en orden los pedidos del día.
- ◆ Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.
- ◆ Verificación de los insumos trasladados de bodega central a bodega de las sucursales.

Requisitos


- ◆ **Educativos:** Bachiller en Comercio.
- ◆ **Experiencia:** Un año en puestos similares.
- ◆ **Personales:** Sexo no indispensable, edad 18 a 30 años.
- ◆ **Ambiente de trabajo:** Bajo presión.
- ◆ **Riesgo:** Estrés.

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  Portillo MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 6 de 10 |


| | |
|--|---|
| Nombre del puesto | Cuentas por Pagar |
| Ubicación en la organización | Baja Dirección |
| Dependencia | Gerencia Administrativa y Financiera |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguno |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Bodeguero, cuentas por cobrar y transporte. |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar las gestiones de pago a los proveedores. ◆ Informar a la gerencia sobre el estado de las cuentas por pagar. ◆ Elaborar planificación de pago a los proveedores. | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Archivar facturas de compras. ◆ Ingresar la información al sistema mecanizado. ◆ Preparar informe de avance de los pagos realizados. | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Lic. En Contaduría Pública y Lic. Administración de Empresas. ◆ Experiencia: 2 años en puestos similares. ◆ Personales: Sexo no indispensable, edad 18 a 30 años. ◆ Ambiente de trabajo: Bajo presión. ◆ Riesgo: Estrés | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|---------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 7 de 10 |


| | |
|---|---------------------------------------|
| Nombre del puesto | Cuentas por Cobrar y Transporte. |
| Ubicación en la organización | Baja Dirección |
| Dependencia | Gerencia Administrativa y Financiera. |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguno |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Bodeguero, cobrar y transporte. |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionar la recuperación, renegociación y cobranza de deuda vencida. ◆ Elaborar planes de cobranza. ◆ Preparar informes para la gerencia. ◆ Preparar cronograma de rutas. | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar contactos telefónicos a los clientes que se encuentren en mora. ◆ Elaborar informe e indicadores del área de cuentas por cobrar. ◆ Revisar la planificación semanal y diaria de las rutas. ◆ Supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos de cobranza. | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Lic. Contaduría Pública, Lic. Administración de Empresas. ◆ Experiencia: 1 año. ◆ Personales: Ambos sexos, edad 24 a 30 años, estado civil no indispensable. ◆ Ambiente de trabajo: Bajo presión. ◆ Riesgo: Estrés. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 8 de 10 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| Nombre del puesto | Jefe de Departamento de Contabilidad |
| Ubicación en la organización | Dirección Intermedia |
| Dependencia | Gerente General |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguno |
| Relaciones de Trabajo | |
| Dentro de la unidad | Ninguno |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |
| Funciones | |
| Generales: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Solicitar la documentación necesaria. ◆ Coordinar la elaboración de los Estados Financieros, de Inventarios y Renta. ◆ Asegurar que la documentación elaborada tenga respaldo. | |
| Específicas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitar a sus auxiliares en el manejo del departamento. ◆ Realizar el trabajo realizado por los auxiliares. ◆ Evaluar el desempeño de sus auxiliares. | |
| Requisitos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◆ Educativos: Licenciado/a en Contaduría Pública. ◆ Experiencia: 2 años en puestos similares. ◆ Personales: Sexo no indispensable, edad entre 28 a 44 años, estado civil no indispensable. ◆ Ambiente de trabajo: Agradable ◆ Riesgo: Estrés. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|---|----------------------|
|  Portillo MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 9 de 10 |

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| Nombre del puesto | Supervisor de Tienda. |
| Ubicación en la organización | Baja Dirección |
| Dependencia | Gerente de Comercialización |
| Puesto bajo su dependencia | Vendedores |

Relaciones de Trabajo

| | |
|-------------------------------|---------|
| Dentro de la unidad | Ninguno |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |

Funciones

Generales:

- ◆ Distribuir el trabajo entre los empleados de la tienda.
- ◆ Solución de problemas relacionados a la tienda.
- ◆ Inducción del nuevo personal.
- ◆ Realizar informes de indicadores de avance y crecimiento de la tienda.


Específicas:

- ◆ Recibir y tratar quejas de los empleados.
- ◆ Realizar reuniones informativas.
- ◆ coordinar la realización de inventarios físicos de mercadería.

Requisitos

- ◆ **Educativos:** Licenciado/a en Administración de Empresas o Contaduría Pública
- ◆ **Experiencia:** 1 año en puestos similares
- ◆ **Personales:** Sexo no indispensable, edad 25 a 40 años, estado civil no indispensable.
- ◆ **Ambiente de trabajo:** Bajo presión
- ◆ **Riesgo:** Estrés

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
| | | |

| | | |
|---|---|-----------------------|
|  Portillo MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | Pág.: 10 de 10 |

| | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Nombre del puesto | Vendedor |
| Ubicación en la organización | Baja Dirección |
| Dependencia | Supervisor de Tienda. |
| Puesto bajo su dependencia | Ninguna |

Relaciones de Trabajo

| | |
|-------------------------------|---------|
| Dentro de la unidad | Ninguno |
| Con otras unidades | Ninguno |
| Con otras dependencias | Ninguno |
| Con particulares | Ninguno |

Funciones

Generales:

- ◆ Establecer un primer contacto con el cliente.
- ◆ Construir relaciones duraderas y redituables con el cliente.
- ◆ Medir potencial de un mercado.

Específicas:

- ◆ Conocer los productos de la empresa.
- ◆ Ajustar la oferta a las condiciones del cliente.
- ◆ Conocer el mercado de sus clientes.

Requisitos




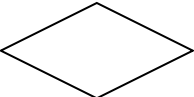



- ◆ **Educativos:** Bachillerato
- ◆ **Experiencia:** 1 año de experiencia en puestos similares
- ◆ **Personales:** Sexo no indispensable, edad entre 25 a 45 años, estado civil no indispensable
- ◆ **Ambiente de trabajo:** Bajo presión
- ◆ **Riesgo:** Estrés

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Simbología a utilizar

En el desarrollo de los procedimientos del presente manual, se ha utilizado la simbología ANSI, por consideraciones más sencillas y que además se emplea en los flujogramas mecanizados.

| Símbolo | Presenta |
|---|---|
|  | Inicio o termino: indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|  | Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento. |
|  | Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento. |
|  | Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones. |
|  | Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente. |
|  | Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo. |
|  | Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo. |

| Código | Procedimiento |
|---------------|--|
| GG001 | Gerencia General. |
| GG001-01 | Evaluar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de los objetivos trazados. |
| GAF001 | Gerencia Administrativa y Financiera. |
| GAF001-01 | Responsable de la planificación y dirección de la empresa, de la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos. |
| GC001 | Gerencia de Comercialización. |
| GC001-01 | Promoción y distribución. |
| GC001 | Gerencia de Compras. |
| GC001-01 | Adquisición de mercadería. |
| CONT001 | Contabilidad. |
| CONT001-01 | Registro, contabilización y cancelación de las obligaciones de pago. |
| CCC001 | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| CCC001-01 | Otorgamiento, registro y cobro de los créditos y cuentas por cobrar. |
| CCC001 | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| CCC001-01 | Gestión de cobro. |
| CCC001 | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| CCC001-01 | Vigilar y coordinar la asignación y situación mecánica así como la disponibilidad de los vehículos propiedad de la empresa. |
| GCOM001 | Gerencia de Comercialización. |
| GCOM001-01 | Supervisar al personal de venta. |
| GCOM001 | Gerencia de Comercialización. |
| GCOM001-01 | Ventas. |
| GAF001 | Gerencia Administrativa y Financiera |
| GAF001-01 | Cajera. |
| GG001 | Gerencia General |
| GG001-01 | Recepción de información y atención personal y telefónica a los clientes. |

| | | |
|--|---|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 1 de 12 |

| | |
|--|---|
| Departamento | Gerencia General. |
| Nombre del puesto | Gerente General. |
| Nombre del procedimiento | Evaluar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de los objetivos trazados. |
| Objetivo | Identificar el nivel de desempeño que han tenido los trabajadores dentro de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Confidencialidad de la información tanto interna como externa de la Empresa. ❖ Generar un ambiente de trabajo agradable en la Empresa. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ No perder el tiempo en asuntos personales. ❖ Vestir de acuerdo al puesto que ocupa. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Comercialización, Gerente de Compras, Supervisor de Tienda, Bodega, Cuentas por Pagar, Crédito y Cuentas por Cobrar, Cobranza, Transporte y Vendedores. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|--|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GG001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia General. | | Procedimiento: Evaluar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de los objetivos trazados. |

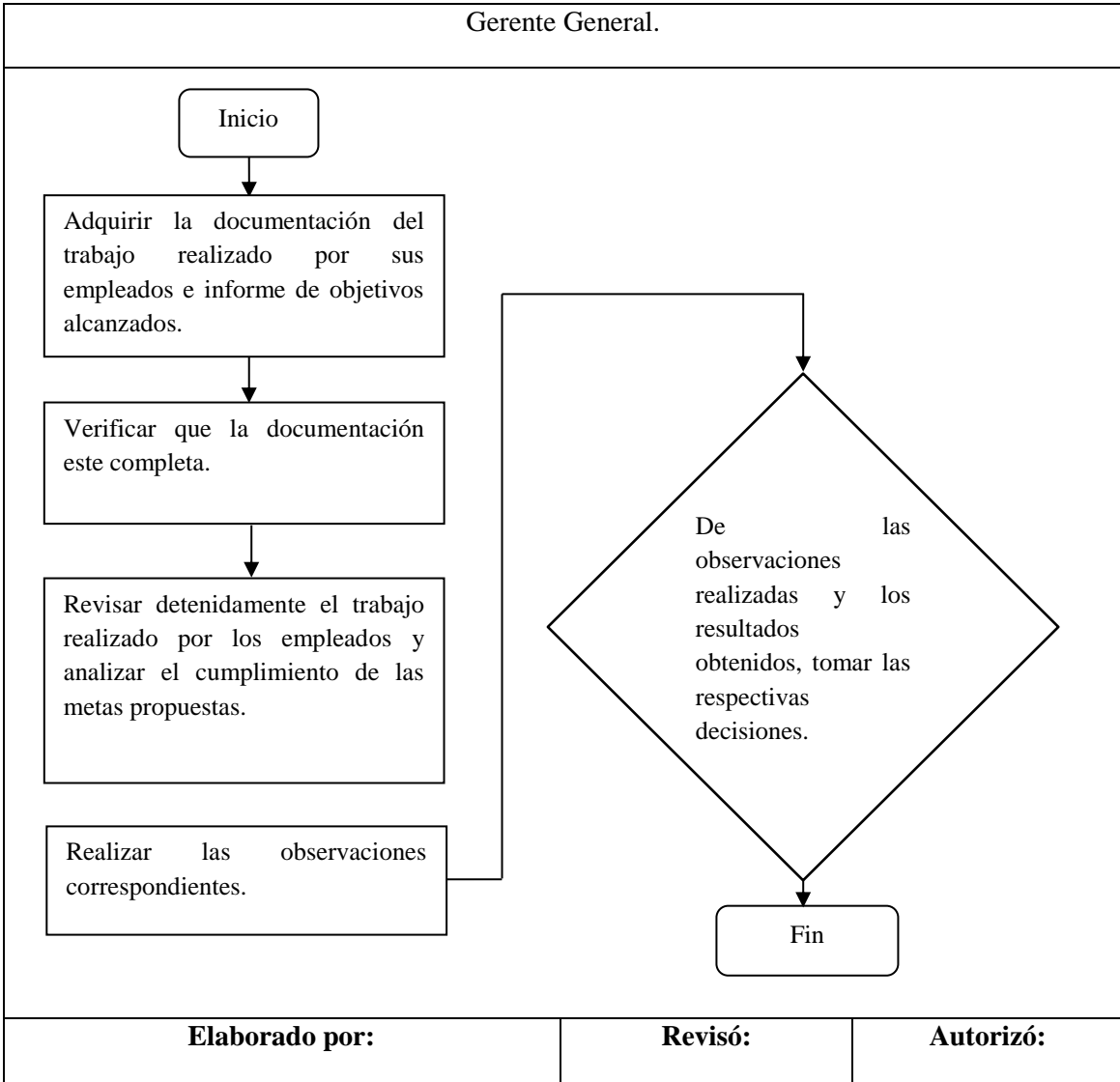
| Responsable | N° de Pasos | Actividades |
|--------------------|-------------|--|
| Gerente General | 1 | Adquirir la documentación del trabajo realizado por sus empleados e informe de objetivos alcanzados. |
| | 2 | Verificar que la documentación este completa. |
| | 3 | Revisar detenidamente el trabajo realizado por los empleados y analizar el cumplimiento de las metas propuestas. |
| | 4 | Realizar las observaciones correspondientes. |
| | 5 | De las observaciones realizadas y los resultados obtenidos, tomar las respectivas decisiones. |


| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

Diagrama de proceso.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Adquirir la documentación del trabajo realizado por sus empleados e informe de objetivos alcanzados. | □ | | | | |
| Verificar que la documentación este completa. | | □ | | | |
| Revisar detenidamente el trabajo realizado por los empleados y analizar el cumplimiento de las metas propuestas. | | | □ | | |
| Realizar las observaciones correspondientes. | | | | □ | |
| De las observaciones realizadas y los resultados obtenidos, tomar las respectivas decisiones. | | | | | ◇ |

| | | |
|---|--|-------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GG001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia General. | Procedimiento: Evaluar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de los objetivos trazados. | |



| | | |
|--|---|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA: |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 2 de 12 |

| | |
|---|--|
| Departamento | Gerencia Administrativa y Financiera. |
| Nombre del puesto | Gerente Administrativo y Financiero. |
| Nombre del procedimiento | Responsable de la planificación y dirección de la empresa, de la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos. |
| Objetivo | Planificar y controlar todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, revisar y evaluar la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. ❖ Tener un control total de las actividades que se efectúan en la empresa. ❖ Informar de cualquier error o inconveniente al Gerente General. ❖ Presentar informes mensuales al Gerente General. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar su trabajo en la fecha indicada. ❖ Seguir los lineamientos establecidos para la realización del trabajo. ❖ Terminar el trabajo en el tiempo establecido. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|--|--|--|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GAF001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera. | | Procedimiento: Responsable de la planificación y dirección de la empresa, de la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos. |

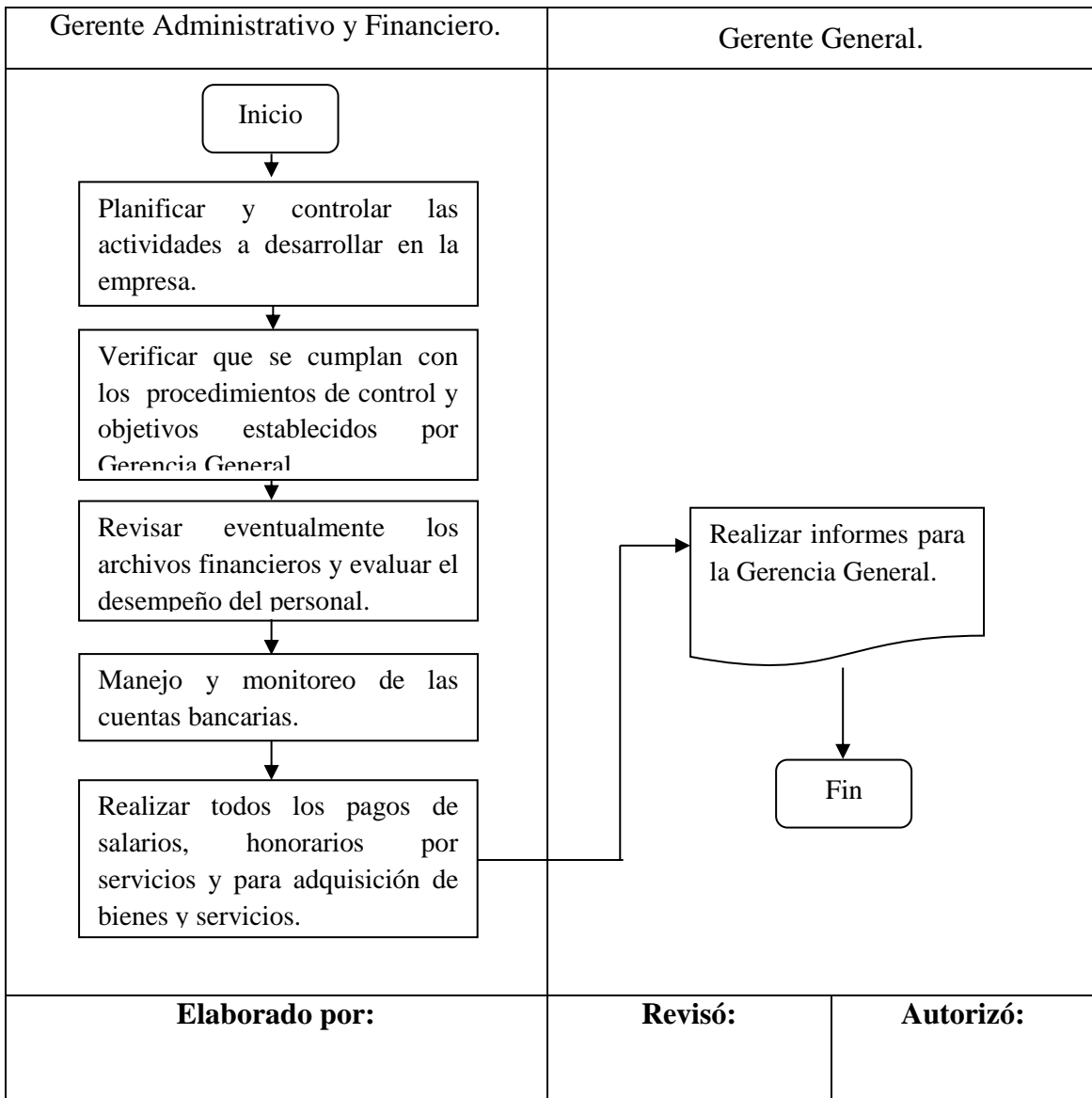
| Responsable | N° de Pasos | Actividades |
|--------------------------------------|-------------|---|
| Gerente Administrativo y Financiero. | 1 | Planificar y controlar las actividades a desarrollar en la empresa. |
| | 2 | Verificar que se cumplan con los procedimientos de control y objetivos establecidos por Gerencia General. |
| | 3 | Revisar eventualmente los archivos financieros y evaluar el desempeño del personal. |
| | 4 | Manejo y monitoreo de las cuentas bancarias. |
| | 5 | Realizar todos los pagos de salarios, honorarios por servicios y para adquisición de bienes y servicios. |
| | 6 | Realizar informes para la Gerencia General. |


| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

Diagrama de proceso.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Planificar y controlar las actividades a desarrollar en la empresa | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| Verificar que se cumplan con los procedimientos de control y objetivos establecidos por Gerencia General | | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Revisar eventualmente los archivos financieros y evaluar el desempeño del personal | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Manejo y monitoreo de las cuentas bancarias. | | | | <input type="checkbox"/> | | |
| Realizar todos los pagos de salarios, honorarios por servicios y para adquisición de bienes y servicios. | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| Realizar informes para la Gerencia General. | | | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|--|--|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GAF001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera. | | Procedimiento: Responsable de la planificación y dirección de la empresa, de la gestión eficiente y transparente de la contabilidad y finanzas de la oficina, incluyendo caja y bancos. |



| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 3 de 12 |

| | |
|--|--|
| Departamento | Gerencia de Comercialización. |
| Nombre del puesto | Gerente de Comercialización. |
| Nombre del procedimiento | Promoción y distribución. |
| Objetivo | Promover y distribuir los productos que se comercializan e identificar aquellos productos en los que la empresa puede tener mayor éxito. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Tomar en cuenta todos los factores que influyen en el mercado. ❖ Disponer de la documentación necesaria, para la toma de decisiones y posibles correcciones. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad en su trabajo. ❖ Discrecionalidad y confidencialidad. ❖ Vestir de acuerdo al cargo que ostenta. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General y Gerente de Comercialización. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|---|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Comercialización. | | Procedimiento: Promoción y distribución. |

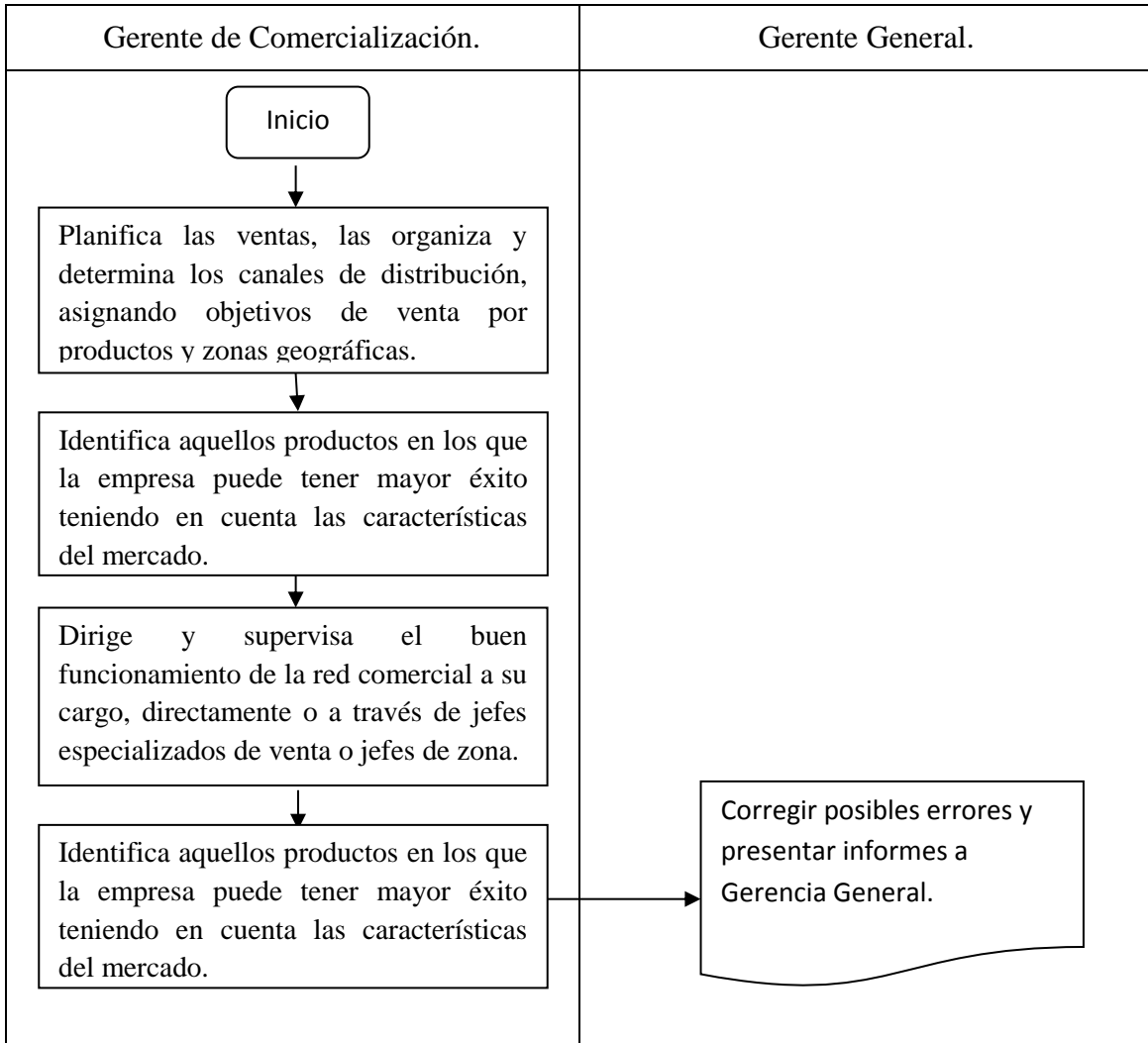
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|--------------------------------|--------------------|---|
| Gerente de Comercialización | 1 | Planifica las ventas, las organiza y determina los canales de distribución, asignando objetivos de venta por productos y zonas geográficas. |
| | 2 | Identifica aquellos productos en los que la empresa puede tener mayor éxito teniendo en cuenta las características del mercado. |
| | 3 | Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo, directamente o a través de jefes especializados de venta o jefes de zona. |
| | 4 | Establece lineamientos para la mejora continua en las relaciones con el cliente. |
| | 5 | Corregir posibles errores y presentar informes a Gerencia General. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


Diagrama de proceso.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Planifica las ventas, las organiza y determina los canales de distribución, asignando objetivos de venta por productos y zonas geográficas. | □ | | | | |
| Identifica aquellos productos en los que la empresa puede tener mayor éxito teniendo en cuenta las características del mercado. | | □ | | | |
| Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo, directamente o a través de jefes especializados de venta o jefes de zona. | | | □ | | |
| Establece lineamientos para la mejora continua en las relaciones con el cliente. | | | | □ | |
| Corregir posibles errores y presentar informes a Gerencia General. | | | | | □ |

| | | |
|---|---|-------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Comercialización. | Procedimiento: Promoción y distribución. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 4 de 12 |

| | |
|---|---|
| Departamento | Gerencia de Compras. |
| Nombre del puesto | Gerente de Compras. |
| Nombre del procedimiento | Adquisición de mercadería. |
| Objetivo | programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cotizar los mejores precios de la mercadería. ❖ Realizar las compras en tiempo y forma. ❖ Comprar las cantidades necesarias de mercadería. ❖ Presentar informes mensuales. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser discreto y responsable en la realización de su trabajo. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General y Gerente de Compras. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|--|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GCOM001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Compras. | | Procedimiento: Adquisición de mercadería. |

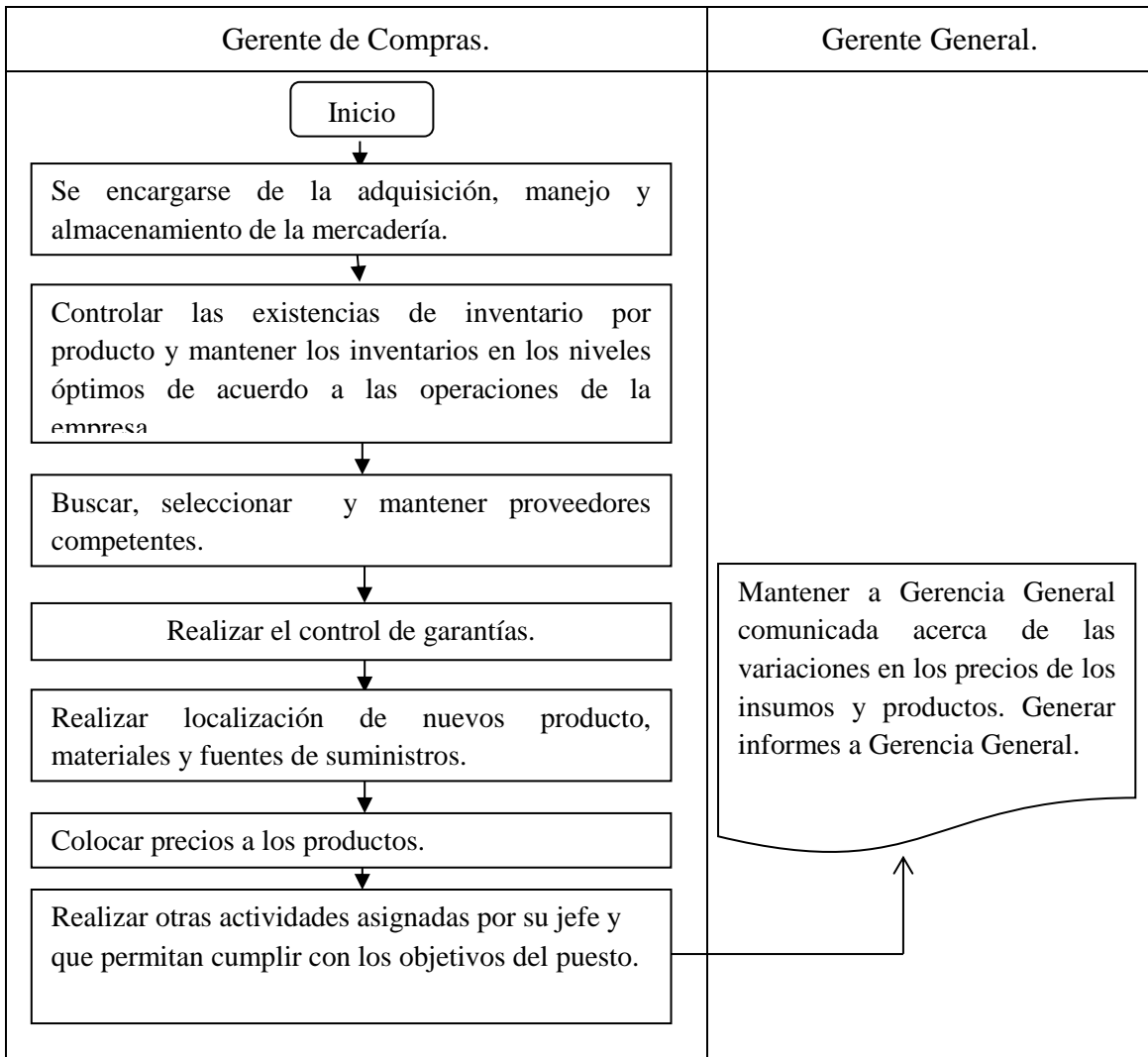
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|--------------------|--------------------|--|
| Gerente de Compras | 1 | Se encargarse de la adquisición, manejo y almacenamiento de la mercadería. |
| | 2 | Controlar las existencias de inventario por producto y mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa. |
| | 3 | Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes. |
| | 4 | Realizar el control de garantías. |
| | 5 | Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros. |
| | 6 | Colocar precios a los productos |
| | 7 | Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto. |
| | 8 | Mantener a Gerencia General comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos. Generar informes a Gerencia General. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Se encargarse de la adquisición, manejo y almacenamiento de la mercadería. | <input type="checkbox"/> | | | | | | | |
| Controlar las existencias de inventario por producto y mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa. | | <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes. | | | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| Realizar el control de garantías. | | | | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros. | | | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Colocar precios a los productos | | | | | | <input type="checkbox"/> | | |
| Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto. | | | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| Mantener a Gerencia General comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos. Generar informes a Gerencia General | | | | | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|--|---------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GCOM001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Compras. | Procedimiento: Adquisición de mercadería. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 5 de 12 |

| | |
|---|--|
| Departamento | Contabilidad. |
| Nombre del puesto | Encargado de las Cuentas por Pagar. |
| Nombre del procedimiento | Registro, contabilización y cancelación de las obligaciones de pago. |
| Objetivo | Registrar y cancelar todas las cuentas por pagar de la entidad. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Registrar y contabilizar correctamente las cuentas por pagar. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Contabilidad y Encargado de las Cuentas por Pagar. | |







| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|--|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CONT001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Contabilidad. | | Procedimiento: Registro, contabilización y cancelación de las obligaciones de pago. |

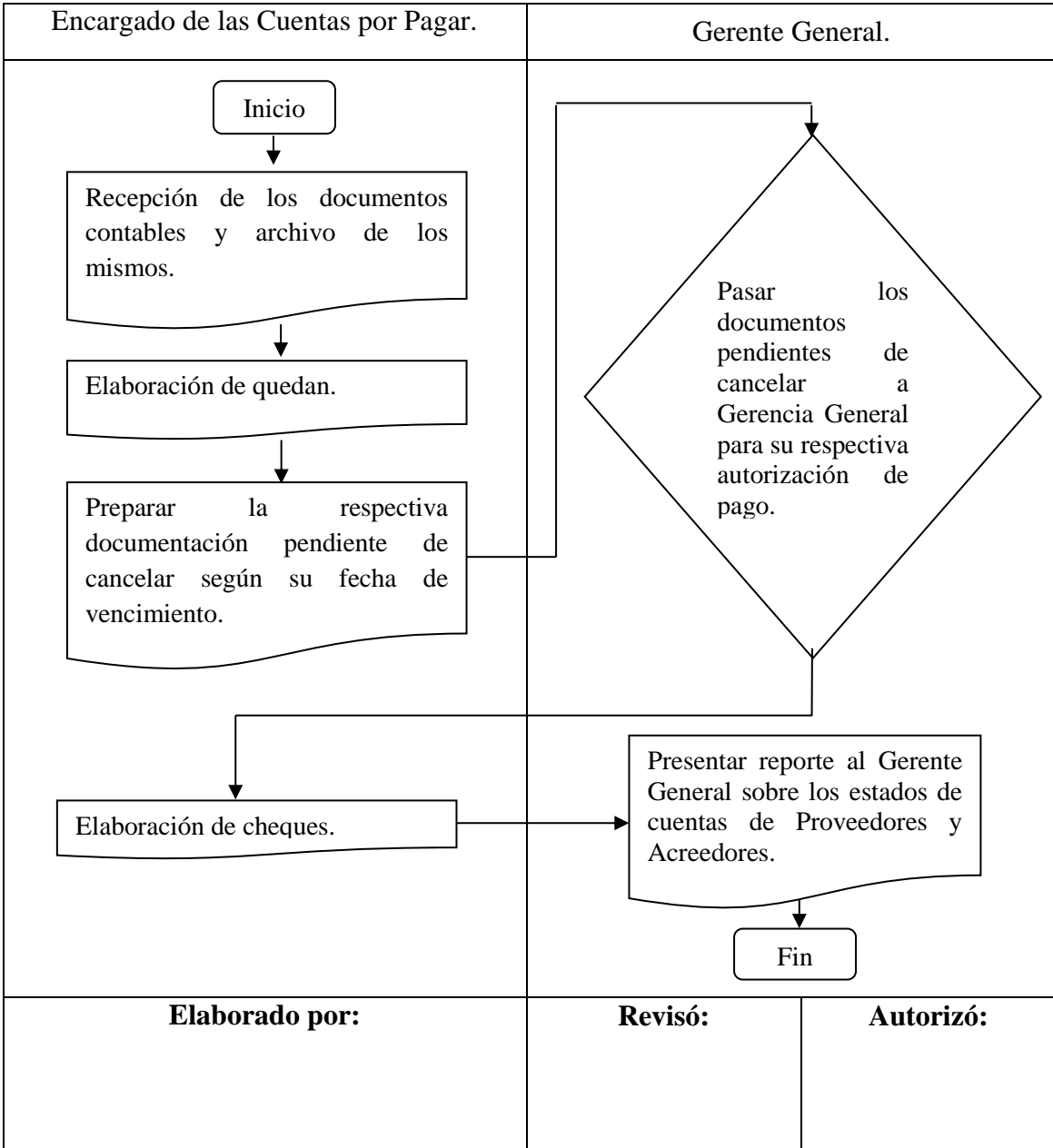
| Responsable | N° de Pasos | Actividades |
|------------------------------------|--------------------|---|
| Encargado de las Cuentas por Pagar | 1 | Recepción de los documentos contables y archivo de los mismos. |
| | 2 | Elaboración de quedas. |
| | 3 | Preparar la respectiva documentación pendiente de cancelar según su fecha de vencimiento. |
| | 4 | Pasar los documentos pendientes de cancelar a Gerencia General para su respectiva autorización de pago. |
| | 5 | Elaboración de cheques. |
| | 6 | Presentar reporte al Gerente General sobre los estados de cuentas de Proveedores y Acreedores. |


| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|---|
| Recepción de los documentos contables y archivo de los mismos. |  | | | | | |
| Elaboración de quedan | |  | | | | |
| Preparar la respectiva documentación pendiente de cancelar según su fecha de vencimiento. | | |  | | | |
| Pasar los documentos pendientes de cancelar a Gerencia General para su respectiva autorización de pago | | | |  | | |
| Elaboración de cheques | | | | |  | |
| Presentar reporte al Gerente General sobre los estados de cuentas de Proveedores y Acreedores | | | | | |  |

| | | |
|---|--|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CONT00-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Contabilidad. | Procedimiento: Registro, contabilización y cancelación de las obligaciones de pago. | |



| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 6 de 12 |

| | |
|---|---|
| Departamento | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| Nombre del puesto | Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| Nombre del procedimiento | Otorgamiento, registro y cobro de los créditos y cuentas por cobrar. |
| Objetivo | Otorgar, registrar y dar seguimiento a los créditos y cuentas por cobrar. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Registrar correctamente las cuentas por Cobrar. ❖ Realizar y evaluar solvencia crediticia de los solicitantes de crédito. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Contabilidad y Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar. | |






| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | Procedimiento: Otorgamiento, registro y cobro de los créditos y cuentas por cobrar. | |

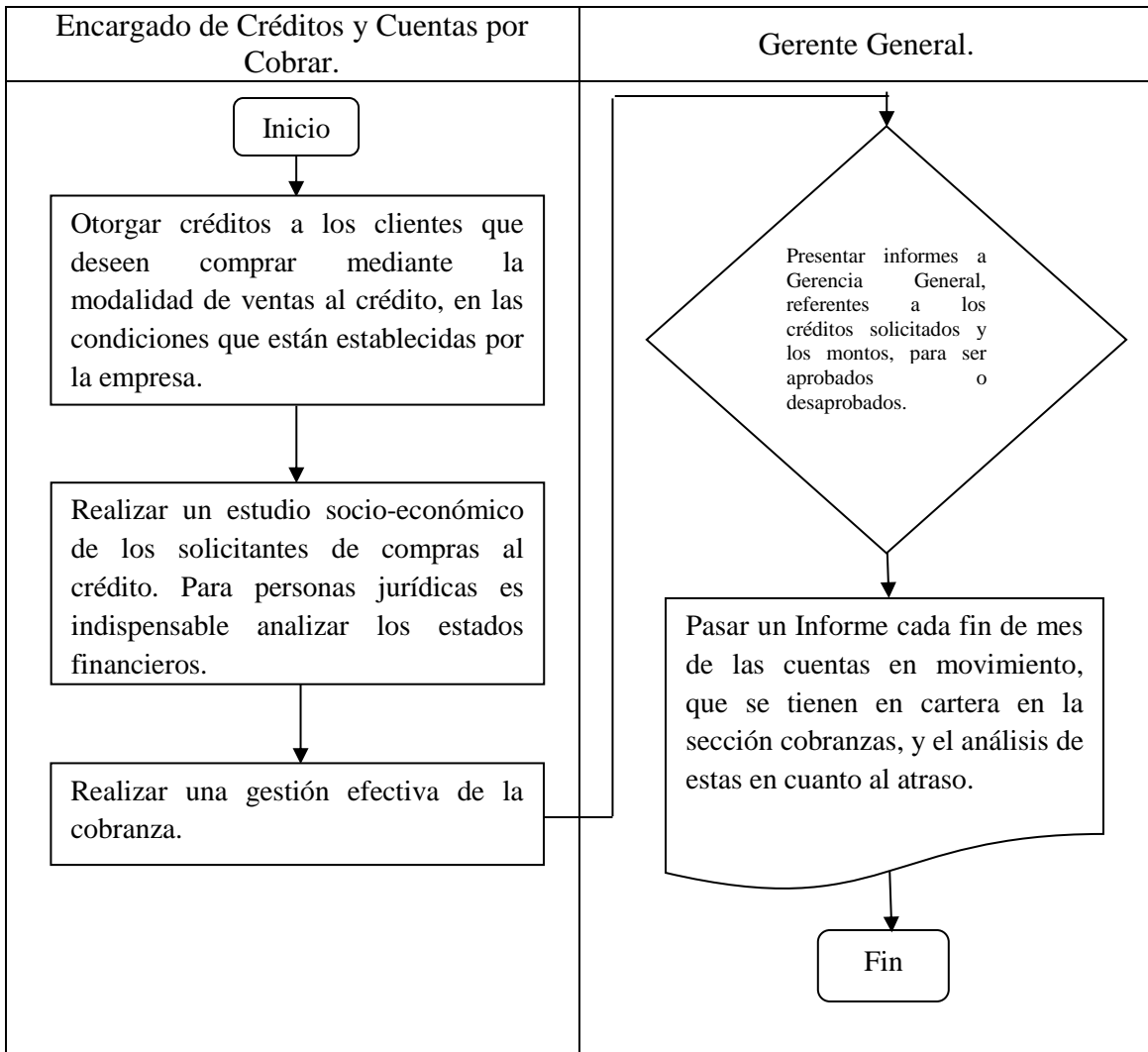
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|---|--------------------|--|
| Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar | 1 | Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante la modalidad de ventas al crédito, en las condiciones que están establecidas por la empresa. |
| | 2 | Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de compras al crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros. |
| | 3 | Realizar una gestión efectiva de la cobranza. |
| | 4 | Presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados y los montos, para ser aprobados o desaprobados. |
| | 5 | Pasar un Informe cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| <p>Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante la modalidad de ventas al crédito, en las condiciones que están establecidas por la empresa.</p> |  | | | | |
| <p>Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de compras al crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros.</p> | |  | | | |
| <p>Realizar una gestión efectiva de la cobranza</p> | | |  | | |
| <p>Presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados y los montos, para ser aprobados o desaprobados.</p> | | | |  | |
| <p>Pasar un Informe cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso.</p> | | | | |  |

| | | |
|---|--|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | Procedimiento: Otorgamiento, registro y cobro de los créditos y cuentas por cobrar. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 7 de 12 |

| | |
|---|--|
| Departamento | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| Nombre del puesto | Encargado de Cobranza. |
| Nombre del procedimiento | Gestión de cobro. |
| Objetivo | Realizar el cobro de las cuentas pendientes de cancelar o que se encuentran morosas. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Ser insistente en cuanto a la gestión de cobro. ❖ Visitar a todos los clientes según previa calendarización para ser efectivo el cobro. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar y Cobranza. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | Procedimiento: Gestión de cobro. | |

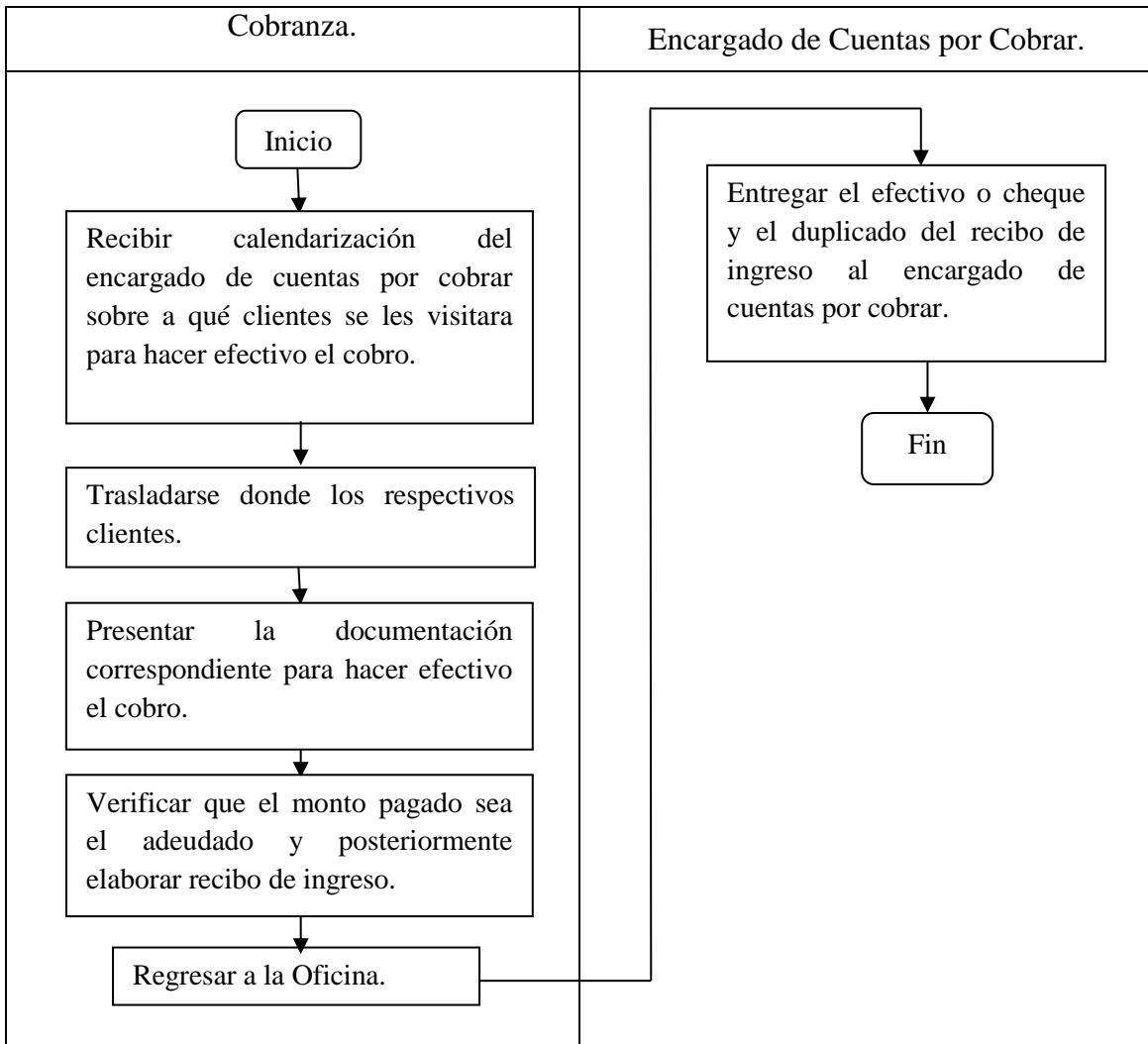
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|--------------------|--------------------|--|
| Ordenanza | 1 | Recibir calendarización del encargado de cuentas por cobrar sobre a qué clientes se les visitara para hacer efectivo el cobro. |
| | 2 | Trasladarse donde los respectivos clientes. |
| | 3 | Presentar la documentación correspondiente para hacer efectivo el cobro. |
| | 4 | Verificar que el monto pagado sea el adeudado y posteriormente elaborar recibo de ingreso. |
| | 5 | Regresar a la Oficina. |
| | 6 | Entregar el dinero o cheque y el duplicado del recibo de ingreso al encargado de cuentas por cobrar. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Recibir calendarización del encargado de cuentas por cobrar sobre a qué clientes se les visitara para hacer efectivo el cobro. | □ | | | | | |
| Trasladarse donde los respectivos clientes. | | □ | | | | |
| Presentar la documentación correspondiente para hacer efectivo el cobro | | | □ | | | |
| Verificar que el monto pagado sea el adeudado y posteriormente elaborar recibo de ingreso. | | | | □ | | |
| Regresar a la Oficina | | | | | □ | |
| Entregar el efectivo o cheque y el duplicado del recibo de ingreso al encargado de cuentas por cobrar | | | | | | □ |

| | | |
|---|---|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | Procedimiento: Gestión de cobro. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|--|---|----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 8 de 12 |

| | |
|---|--|
| Departamento | Créditos y Cuentas por Cobrar. |
| Nombre del puesto | Transporte. |
| Nombre del procedimiento | Traslado de mercadería entre las tiendas y a domicilio a los clientes. |
| Objetivo | Prestar servicio de transporte tanto a la empresa como el servicio a domicilio a los clientes. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Estar pendiente de cualquier anomalía del equipo de transporte. ❖ Administrar de la mejor manera el equipo de transporte. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Usar el equipo de transporte para el beneficio de la empresa no para cuestiones particulares o personales. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar y Transporte. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|---|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | | Procedimiento: Vigilar y coordinar la asignación y situación mecánica así como la disponibilidad de los vehículos propiedad de la empresa. |

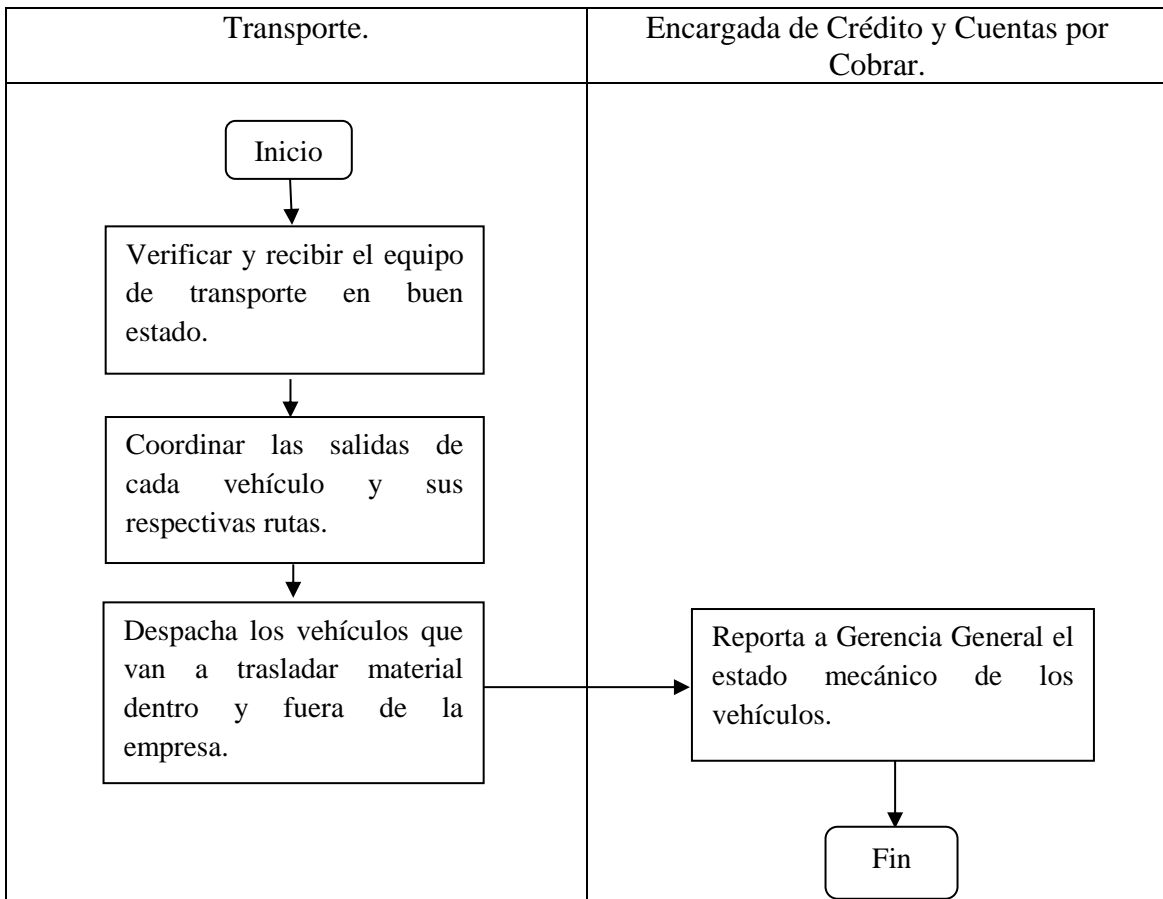
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|-------------|-------------|---|
| Ordenanza | 1 | Verificar y recibir el equipo de transporte en buen estado. |
| | 2 | Coordinar las salidas de cada vehículo y sus respectivas rutas. |
| | 3 | Despacha los vehículos que van a trasladar material dentro y fuera de la empresa. |
| | 4 | Reporta a Gerencia General el estado mecánico de los vehículos. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Verificar y recibir el equipo de transporte en buen estado. | <input type="checkbox"/> | | | |
| Coordinar las salidas de cada vehículo y sus respectivas rutas. | | <input type="checkbox"/> | | |
| Despacha los vehículos que van a trasladar material dentro y fuera de la empresa. | | | <input type="checkbox"/> | |
| Reporta a Gerencia General el estado mecánico de los vehículos. | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--|---|--------------------------|
| MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Créditos y Cuentas por Cobrar. | Procedimiento: Vigilar y coordinar la asignación y situación mecánica así como la disponibilidad de los vehículos propiedad de la empresa. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|----------------------|
|  Portillo MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 9 de 12 |

| | |
|--|---|
| Departamento | Gerencia de Comercialización. |
| Nombre del puesto | Supervisor de Tienda. |
| Nombre del procedimiento | Supervisar al personal de venta. |
| Objetivo | Velar por el buen desempeño del personal de venta y mejorar el servicio al cliente. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Desarrollar su labor con toda responsabilidad. ❖ Realizar reuniones con el personal de venta a su cargo. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente de Comercialización y supervisor de Tienda. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|--|-------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Comercialización. | Procedimiento: Supervisar al personal de venta. | |

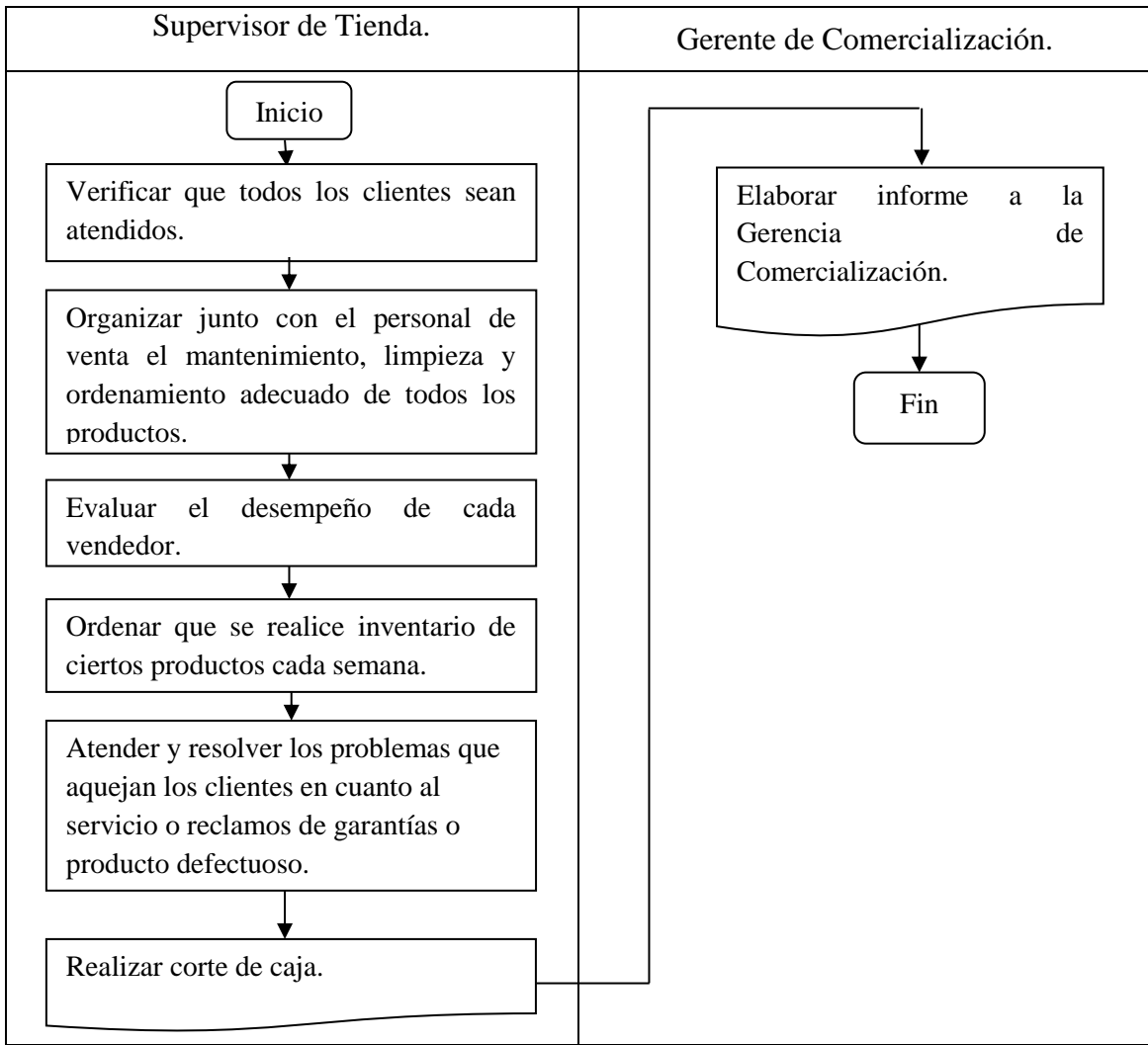
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|-------------------------|--------------------|--|
| Supervisor de Tienda | 1 | Verificar que todos los clientes sean atendidos. |
| | 2 | Organizar junto con el personal de venta el mantenimiento, limpieza y ordenamiento adecuado de todos los productos. |
| | 3 | Evaluar el desempeño de cada vendedor. |
| | 4 | Ordenar que se realice inventario de ciertos productos cada semana. |
| | 5 | Atender y resolver los problemas que aquejan los clientes en cuanto al servicio o reclamos de garantías o producto defectuoso. |
| | 6 | Realizar corte de caja. |
| | 7 | Elaborar informe a la Gerencia General. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Verificar que todos los clientes sean atendidos. | □ | | | | | | |
| Organizar junto con el personal de venta el mantenimiento, limpieza y ordenamiento adecuado de todos los productos. | | □ | | | | | |
| Evaluar el desempeño de cada vendedor. | | | □ | | | | |
| Ordenar que se realice inventario de ciertos productos cada semana. | | | | □ | | | |
| Atender y resolver los problemas que aquejan los clientes en cuanto al servicio o reclamos de garantías o producto defectuoso. | | | | | □ | | |
| Realizar corte de caja. | | | | | | □ | |
| Elaborar informe a la Gerencia de Comercialización. | | | | | | | □ |

| | | |
|---|--|---------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GCOM001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerente de Comercialización. | Procedimiento: Supervisar al personal de venta. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 10 de 10 |

| | |
|---|---|
| Departamento | Gerencia de Comercialización. |
| Nombre del puesto | Personal de Venta. |
| Nombre del procedimiento | Ventas. |
| Objetivo | Servir y asesorar a los clientes con los productos que necesitan. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Realizar y desempeñar sus funciones de la mejor manera. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Recibir y atender al cliente de la mejor manera. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente de Comercialización, Supervisor de Tienda y Personal de Venta. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|-------------------------------|---------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GCOM001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Comercialización. | Procedimiento: Ventas. | |

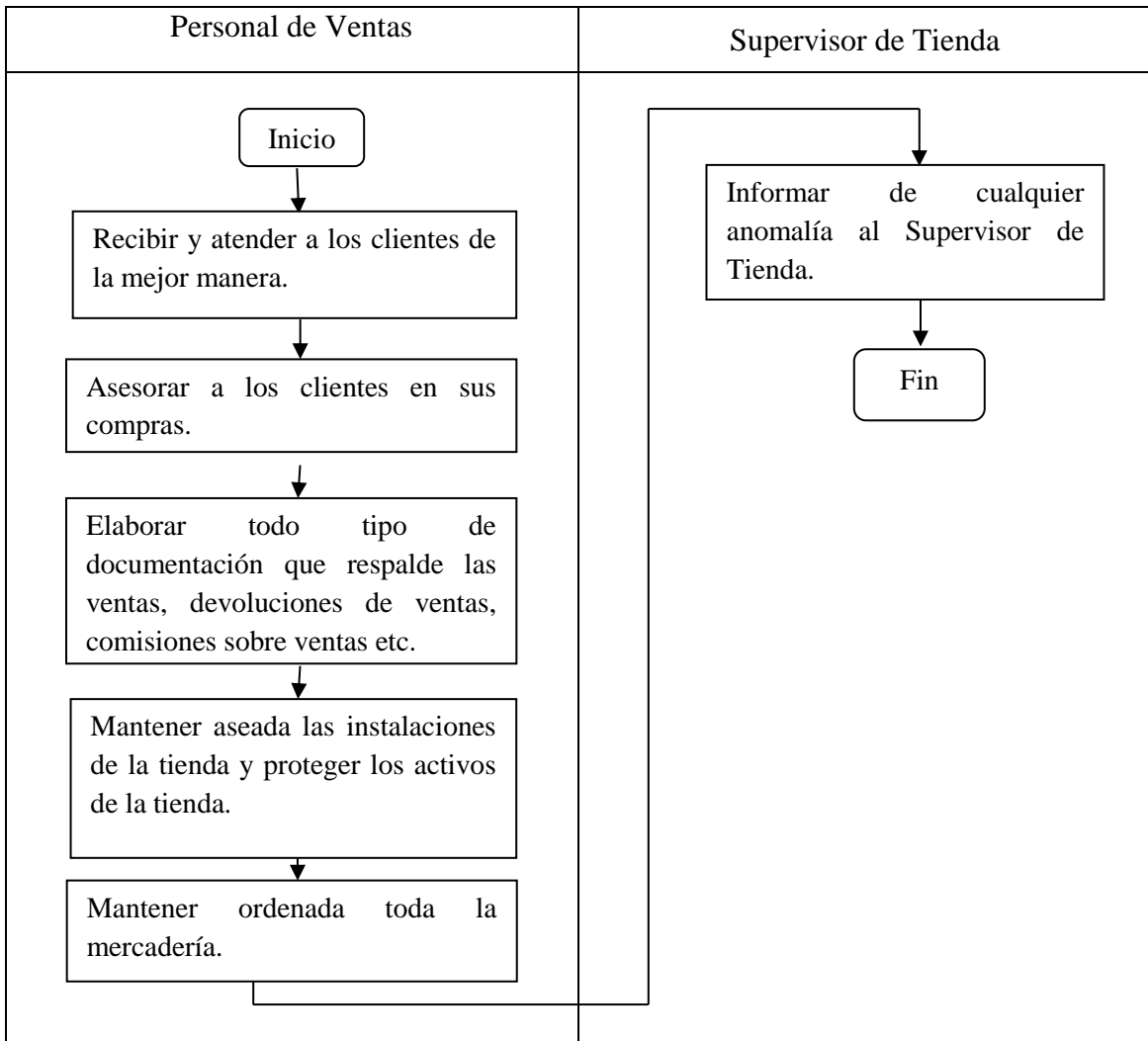
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|--------------------|-------------|---|
| Personal de Ventas | 1 | Recibir y atender a los clientes de la mejor manera. |
| | 2 | Asesorar a los clientes en sus compras. |
| | 3 | Elaborar todo tipo de documentación que respalde las ventas, devoluciones de ventas, comisiones sobre ventas etc. |
| | 4 | Mantener aseada las instalaciones de la tienda y proteger los activos de la tienda. |
| | 5 | Mantener ordenada toda la mercadería. |
| | 6 | Informar de cualquier anomalía a el supervisor de tienda. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Recibir y atender a los clientes de la mejor manera | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| Asesorar a los clientes en sus compras | | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Elaborar todo tipo de documentación que respalde las ventas, devoluciones de ventas, comisiones sobre ventas etc. | | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Mantener aseada las instalaciones de la tienda y proteger los activos de la tienda. | | | | <input type="checkbox"/> | | |
| Mantener ordenada toda la mercadería | | | | | <input type="checkbox"/> | |
| Informar de cualquier anomalía a el supervisor de tienda | | | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: CCC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia de Comercialización. | Procedimiento: Ventas. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|----------------------|
|  | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.:11 de 11 |

| | |
|--|--|
| Departamento | Gerencia Administrativa y Financiera. |
| Nombre del puesto | Cajera. |
| Nombre del procedimiento | Cajera. |
| Objetivo | Realizar el cobro de cada transacción que se realice con los clientes. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Realizar corte de caja. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener integro el fondo de caja chica. ❖ No utilizar el dinero de la venta para cuestiones personales. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente Administrativo y Financiero y Cajera. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GAF001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera. | Procedimiento: Cajera. | |

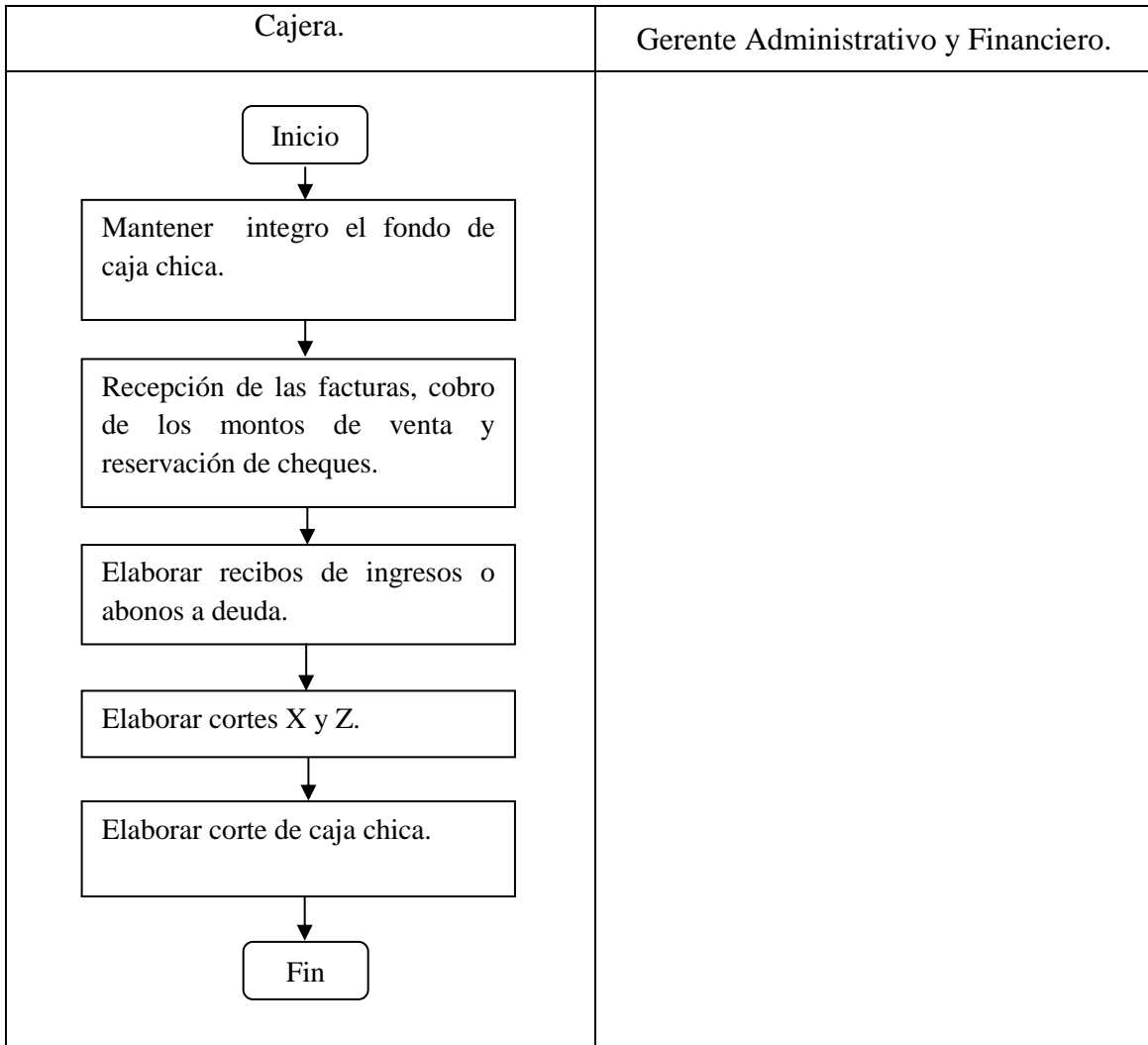
| Responsable | N° de Pasos | Actividades |
|-------------|-------------|---|
| Cajera | 1 | Mantener integro el fondo de caja chica. |
| | 2 | Recepción de las facturas, cobro de los montos de venta y reservación de cheques. |
| | 3 | Elaborar recibos de ingresos o abonos a deuda. |
| | 4 | Elaborar cortes X y Z. |
| | 5 | Elaborar corte de caja chica. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|


DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mantener integro el fondo de caja chica | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Recepción de las facturas, cobro de los montos de venta y reservación de cheques. | | <input type="checkbox"/> | | | |
| Elaborar recibos de ingresos o abonos a deuda | | | <input type="checkbox"/> | | |
| Elaborar cortes X y Z | | | | <input type="checkbox"/> | |
| Elaborar corte de caja chica | | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GAF001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia Administrativa y Financiera. | Procedimiento: Cajera. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | FECHA. |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | Pág.: 12 de 12 |

| | |
|--|---|
| Departamento | Gerencia General. |
| Nombre del puesto | Recepcionista. |
| Nombre del procedimiento | Recepción de información y atención personal y telefónica a los clientes. |
| Objetivo | Brindar información y atención personal y telefónica a los clientes. |
| Políticas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentarse a la hora indicada. ❖ Llevar controles de las atenciones realizadas. | |
| Normas | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener discrecionalidad con el manejo de la información. ❖ Vestir adecuadamente. ❖ No utilizar para cuestiones particulares el teléfono o fax de la Empresa. ❖ Acatar órdenes de su jefe inmediato. | |
| Unidades que intervienen | |
| Gerente General y Recepcionista. | |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

| | | |
|---|---|-------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código: GG001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia General. | Procedimiento: Recepción de información y atención personal y telefónica a los clientes. | |

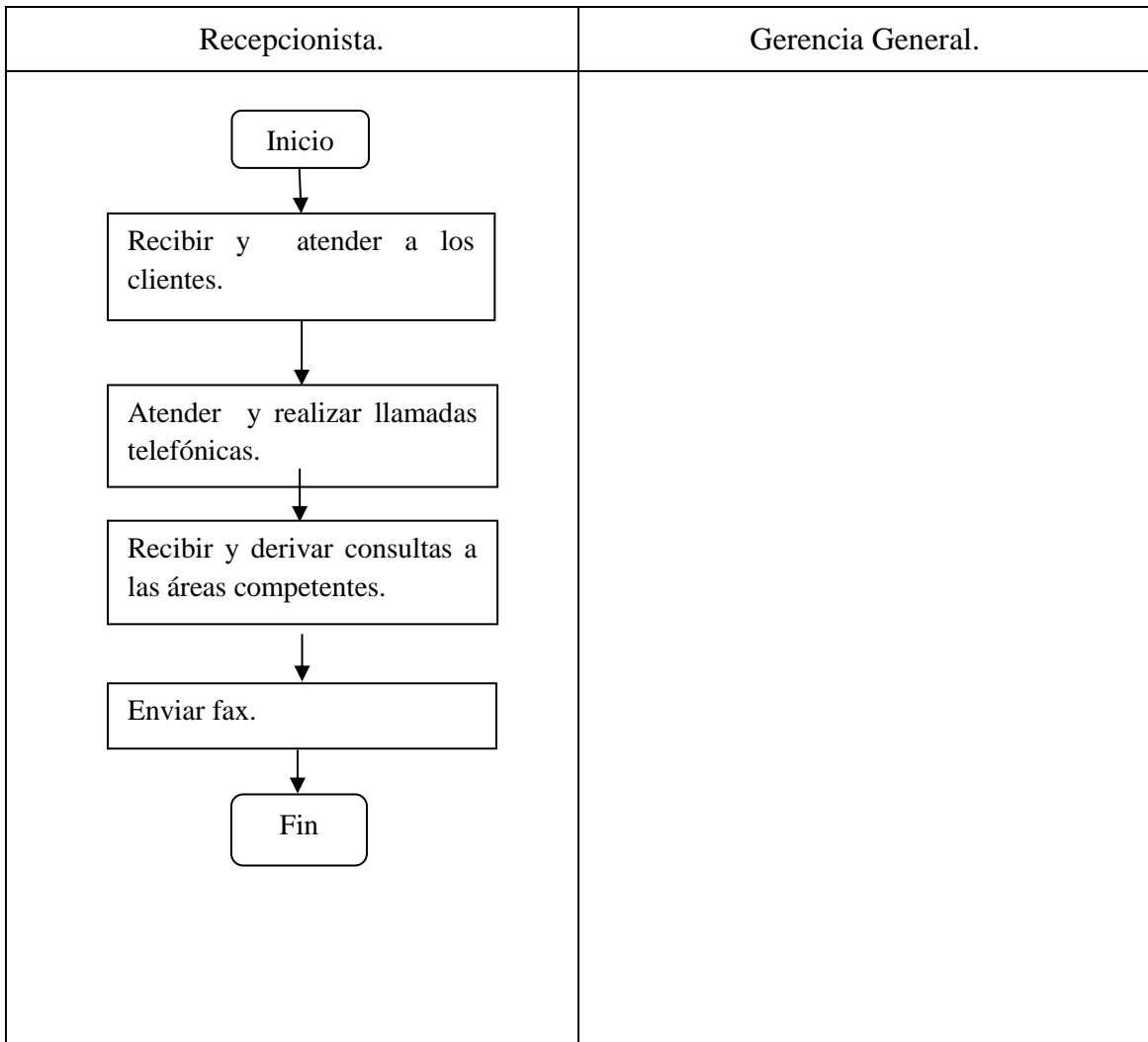
| Responsable | Nº de Pasos | Actividades |
|-------------|-------------|--|
| Ordenanza | 1 | Recibir y atender a los clientes. |
| | 2 | Atender y realizar llamadas telefónicas. |
| | 3 | Recibir y derivar consultas a las áreas competentes. |
| | 4 | Enviar fax. |

| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

DIAGRAMA DE PROCESO

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Recibir y atender a los clientes. | <input type="checkbox"/> | | | |
| Atender y realizar llamadas telefónicas. | | <input type="checkbox"/> | | |
| Recibir y derivar consultas a las áreas competentes. | | | <input type="checkbox"/> | |
| Enviar fax | | | | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|---|-------------------------|
| PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | | Código:GGC001-01 |
| MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | |
| Departamento: Gerencia General | Procedimiento: Recepción de información y atención personal y telefónica a los clientes. | |



| | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| Elaborado por: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------------|----------------|------------------|

FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO

ANEXO 4.1

Formato de Corte de Caja.



PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

CORTE DE CAJA

MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE

SUCURSAL: CASA MATRIZ CENTRO PANAMERICANA

FECHA: _____

| DOLARES | | | TOTAL A REMESAR | | |
|------------------------------|----------|-------|---|----------|-------|
| BILLETES | CANTIDAD | TOTAL | BILLETES | CANTIDAD | TOTAL |
| 100 | | | 100 | | |
| 50 | | | 50 | | |
| 20 | | | 20 | | |
| 10 | | | 10 | | |
| 5 | | | 5 | | |
| 1 | | | 1 | | |
| MONEDAS | | | MONEDA FRACCIONARIA | | |
| 1.00 | | | TOTAL DOLARES | | |
| 0.25 | | | TOTAL CHEQUES | | |
| 0.10 | | | TOTAL ENTREGADO | | |
| 0.05 | | | REMESA DEL DIA | | |
| 0.01 | | | PENDIENTE DE ENTREGAR | | |
| TOTAL BILLETES Y MONEDAS | | | F: _____ ELABORADO POR F: _____ CAJERA | | |
| (+) MONEDAS EMBOLSADAS | | | | | |
| TOTAL EFECTIVO | | | | | |
| TOTAL EN CHEQUE | | | | | |
| TOTAL EFECTIVO | | | | | |
| (-) TOTAL EN CAJA | | | | | |
| (-) DINERO DEL SIGUIENTE DIA | | | | | |
| (-) FONDO FIJO DE CAJA | | | | | |
| (+) DINERO PENDIENTE | | | | | |
| SUB-TOTAL | | | | | |
| (-) REMESA DEL DIA | | | | | |
| SOBRANTE | | | | | |
| FALTANTE | | | | | |

| # CHEQUE | FECHA | BANCO | ELABORADO POR | VALOR |
|----------|-------|-------|---------------|-------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

ANEXO 4.2

Formato de Informe de Caja y Ventas

Portillo

MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V.
S.A. DE C.V.

INFORME DE CAJA

N°

| CONTROL DE CAJA | | EFECTIVO EN CAJA | |
|--------------------------------|----|------------------|----------------|
| V. NETAS CONS. FINAL | \$ | SALDO ANTERIOR | \$ |
| V. N. DE CREDITO FISCAL | \$ | | |
| TICKET | \$ | REMESA | \$ |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ | | |
| (-) GASTOS | \$ | (+) | INGRESOS |
| TOTAL A REMESAR | | | |
| OBSERVACIONES: | | (-) | GASTOS |
| | | | \$ |
| | | (-) | TOTAL EFECTIVO |
| | | | \$ |
| DETALLES DE DOCUMENTOS | | | |
| FACTURAS | | DEL _____ | AL _____ |
| COMP. CREDITO FISCAL | | DEL _____ | AL _____ |
| TICKET | | DEL _____ | AL _____ |
| RECIBO DE INGRESO | | DEL _____ | AL _____ |
| NOTA DE CREDITO | | DEL _____ | AL _____ |
| NOTA DE DEBITO | | DEL _____ | AL _____ |
| COMPROBANTE DE REMISION | | DEL _____ | AL _____ |
| NOTAS DE PEDIDO | | DEL _____ | AL _____ |
| COMPROBANTE DE RETECION I.S.R. | | DEL _____ | AL _____ |

OBSERVACIONES:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |


ANEXO 4.4

Formato de Vale de Caja.

| | |
|--|-------------------------|
| VALE DE CAJA | |
| FECHA: _____ | POR: \$ _____ |
| RECIBI DE PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V. | |
| LA CANTIDAD DE: _____ | |
| EN CONCEPTO DE: _____ | |
| _____ | |
| PEDIDO POR: _____ | |
| _____ | |
| _____ RECIBIDO POR | _____ AUTORIZADO POR |

ANEXO 4.5

Formato de Orden de Compra

| Fecha: | | Portillo Materiales Eléctricos, S.a. de C.V. | |  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V. | |
|------------------------------------|-------------|--|-------|--|--|
| Proveedor: | | | | | |
| Producto: | | | | | |
| | | | | | |
| Crédito para: | | Días | | | |
| Fecha de entrega de los productos: | | | | | |
| Cantidad | Descripción | Precio unitario | Total | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Solicitado por: _____

Autorizado Por: _____

ANEXO 4.7

Formato de Orden de Entrega de Mercadería.



ORDEN DE ENTREGA DE MERCADERIA

MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V

Entregar mercadería:

Según: Factura Comprobante de Crédito Fiscal N°._____

Observacion: _____

Fecha: _____

Autorizado por: _____ F: _____

Vendedor: _____ F: _____

ANEXO 4.9

Formato de Recibo de Comisiones y Retenciones.



MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V.

POR \$

RECIBI DE PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

La Cantidad de: _____

En Concepto de: _____

Valor

\$ _____

Retención ISR

\$ _____

Total Neto

\$ _____

Firma: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Nit: _____

F. _____
Elaborado por

F. _____
Autorizado por

ANEXO 4.11

Formato de Solicitud para Apertura de Créditos



PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS S.A DE C.V
SOLICITUD PARA APERTURA DE CREDITO

Cliente

Empleado

I. DATOS PERSONALES

| |
|---------------------------------|
| Nombre Completo: |
| Conocido por: |
| Dirección: |
| Teléfono: |
| D.U.I.: |
| N.I.T. |
| Nombre de personas autorizadas: |
| |
| |

II. DATOS DE RAZON SOCIAL

| | | | |
|--|---|--|---|
| Nombre de la Sociedad: | | | |
| Nombre Comercial: | | | |
| Dirección: | | | |
| Teléfono: | | | |
| N.I.T. | | | |
| Nombre del Representante legal: | | | |
| Nombre de personas autorizadas: | | | |
| Estado financiero Anexado | | | |
| Balance General <input type="checkbox"/> | Estado de Resultados <input type="checkbox"/> | Flujo de Efectivo <input type="checkbox"/> | Estado de Patrimonio <input type="checkbox"/> |

III. DATOS DEL CREDITO

| | | |
|--------------------|--------------|-----------|
| Monto del crédito: | Plazo: | Garantía: |
| Rotativo: | No rotativo: | |

IV. REFERENCIAS COMERCIALES

| |
|----------|
| Empresa: |
| Empresa: |
| Empresa: |

V. REFERENCIAS BANCARIAS

| |
|--------|
| Banco: |
| Banco: |
| Banco: |

VI. REFERENCIA PERSONALES (SOLO EMPLEADOS)

| |
|-------------|
| Referencia: |
| Tienda: |
| Sueldo: |

ANEXO 4.12

Formato de Recibo de Ingreso.

Portillo

MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V

| |
|----|
| N° |
|----|


| | | |
|-----|-----|-----|
| DIA | MES | AÑO |
|-----|-----|-----|

| RECIBIMOS DE: | | | | | | | | |
|-----------------|-------|-----|-----|-----|-------|----------|-------|-------------------------------|
| FACTURA | C.C.F | DIA | MES | AÑO | VALOR | CHEQUE | | EFECTIVO O VALOR CHEQUE |
| | | | | | | # CHEQUE | BANCO | |
| | | | | | | | | |
| LA CANTIDAD DE: | | | | | | TOTAL | \$ | \$ |

ANEXO 4.13

Formato de QUEDAN

PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

| | |
|---|--|
| QUEDAN No |  MATERIALES ELECTRICOS S.A. DE C.V |
| FECHA: _____ | |
| Quedan en nuestro poder la(s factura(s) No. _____ | |
| A favor de: _____ | |
| Por un valor de: _____ | |
| Para su revisión y pago el día: _____ | |
| Hecho por. _____ | Autorizado por. _____ |

ANEXO 4.16

Formato de Planilla de Sueldos.

PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.

PLANILLA DE SUELDOS



| N° | Apellidos, Nombres | Cargo | Sueldo | Retenciones | | | Total Retenciones | Sueldo Líquido | Aporte Patronal | | Firma |
|----------------|--------------------|-------|--------|-------------|-----|-------|-------------------|----------------|-----------------|-----|-------|
| | | | | ISSS | AFP | Renta | | | ISSS | AFP | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | | | | | |

Firma de Elaboración

Firma de Revisado

Firma de Autorización

**MANUAL DE
CONTROL
INTERNO EN BASE
A COSO II**

**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

REINTEGRO DE CAJA CHICA

3.1 CAJA CHICA

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de Caja Chica.

POLÍTICAS

- El fondo establecido para Caja Chica será de \$300.00.
- No se pagarán valores mayores a \$100.00 con fondos de Caja Chica.
- Los reintegros de Caja Chica se harán cuando se estime que se ha gastado un 50% de los fondos autorizados.
- Los vales y facturas pagados con Caja Chica deben de estar debidamente autorizados y firmados de recibido.
- No se cambiarán cheques con fondos de Caja Chica.

CONTROL INTERNO

- Revisar todos los documentos de reintegro.
- Asegurarse que las facturas y recibos tengan sello de cancelado.
- Arqueos continuos y sorpresivos.
- No se permiten copias de recibo o facturas.
- Firmas y autorizaciones.
- Asegurarse de que los controles establecidos se están aplicando en el reintegro de fondos de Caja Chica.
- Informarse de cualquier dificultad o problema que surja respecto al manejo de los fondos de Caja Chica.

PROCEDIMIENTO

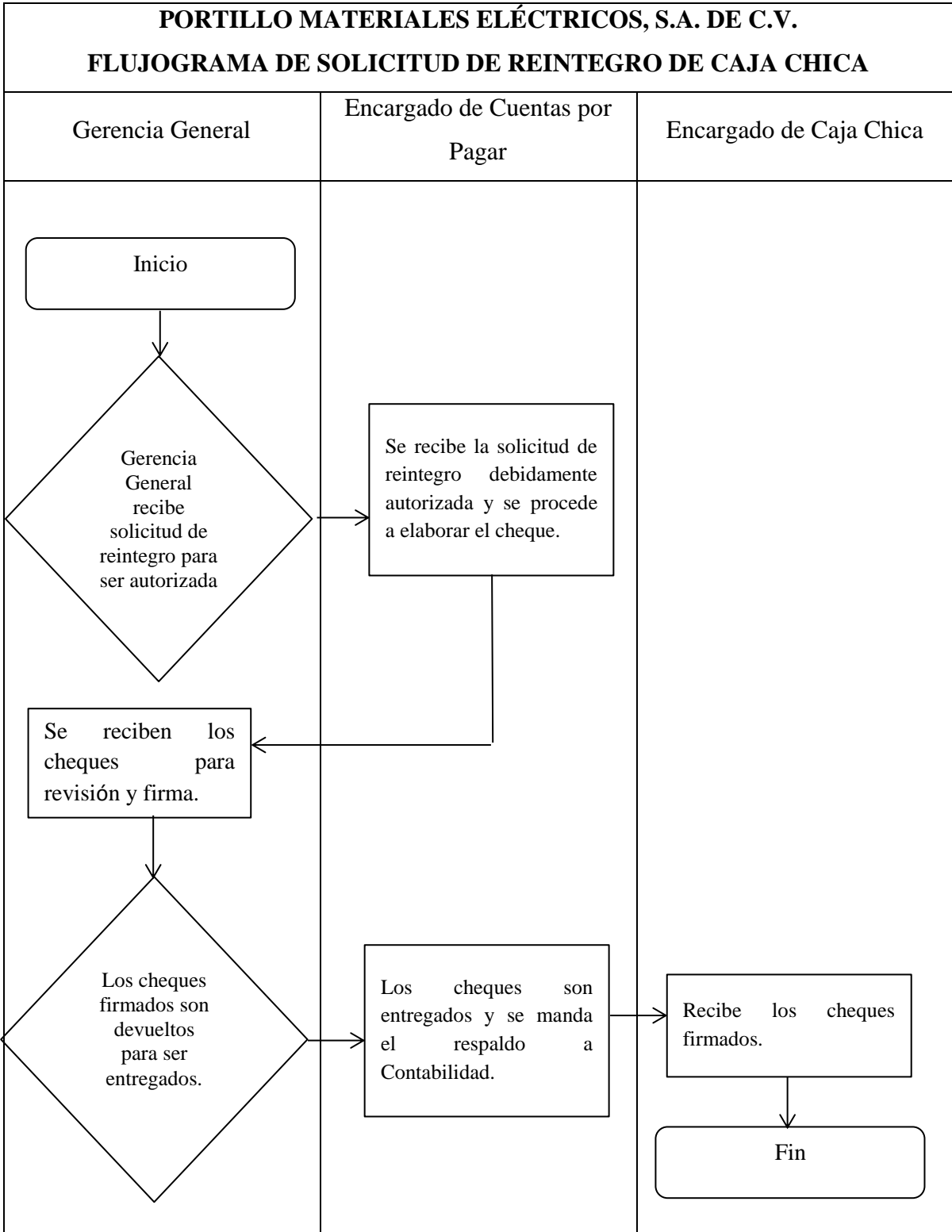
- Llenar solicitud de cheque para reintegro de fondos y pasar a Gerencia General.
- Autorizada por la Gerencia General, el encargado de Cuentas por Pagar procede a la elaboración del cheque.
- Se pasa a la Gerencia General el cheque de reintegro para firma.
- El encargado de Cuentas por Pagar recibe el cheque firmado y lo entrega al solicitante contra firma de recibido y el respaldo se pasa a Contabilidad.

F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

CHEQUES EMITIDOS

3.2 CHEQUES

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Establecer un control sobre los egresos por medio de los cheques emitidos.

POLÍTICAS

- Los cheques llevarán la firma del Gerente General.
- Se emitirán cheques por valores mayores a \$50.00.
- Se tendrán cuentas para pago a proveedores, cuenta para pagos normales y pago de planilla.
- Los cheques no cobrados con más de 30 días desde su emisión serán anulados.

CONTROL INTERNO

- Control de correlativos.
- Listado de cheques pagados.
- Control de cheques pendientes de cobro.
- Anular cheques no retirados con más de 30 días de firmados.
- Anular cheques en poder de proveedores con más de 30 días sin ser cobrados por medio de carta al banco.
- Informes semanales de cheques no cobrados.
- Informe de cheques nulos.
- Reposiciones de extraviados que sean debidamente comprobable por el beneficiario.

PROCEDIMIENTO

- El Encargado de Cuentas por Pagar solicita cheques para el pago de Proveedores, Acreedores y otros gastos que están pronto a vencer a la Gerencia General.
- Autorizada por la Gerencia General, el encargado de Cuentas por Pagar procede a la elaboración de los cheques.
- Se pasa a la Gerencia General los cheques elaborados para firma.
- El encargado de Cuentas por Pagar recibe los cheques firmados y los entrega a sus beneficiarios contra firma de recibido de dicho beneficiarios y el respaldo se pasa a Contabilidad.

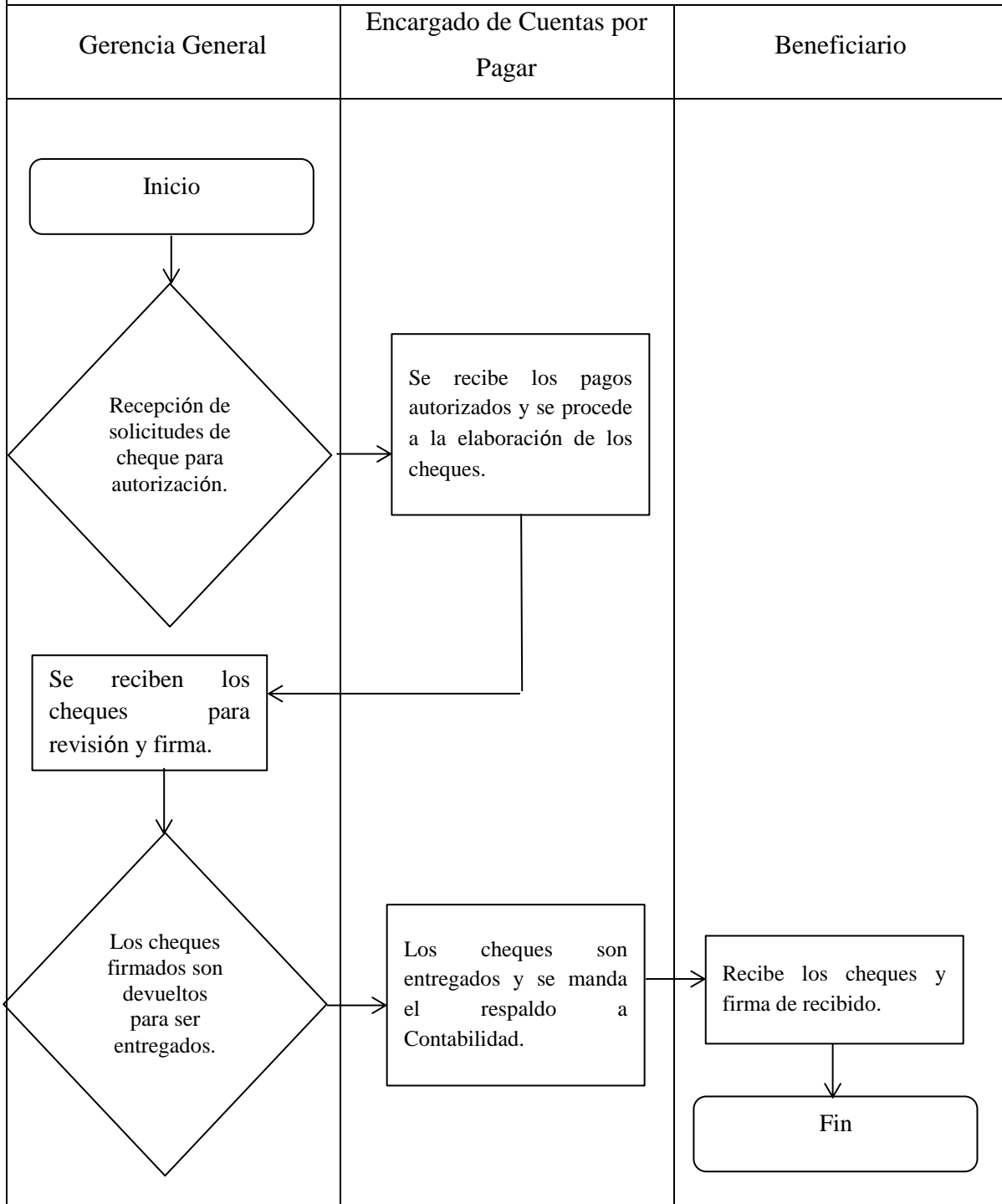
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE CHEQUES EMITIDOS



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

COMPRAS

3.3 COMPRAS

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Administrar las compras mediante una programación adecuada y de acuerdo a la rotación del inventario.

POLÍTICAS

- Las compras se harán de acuerdo a la rotación de los productos y en base a reportes de los Supervisores de Tienda.
- Las compras se programaran por lo menos una vez al mes.
- Realizar cotizaciones antes de solicitar los productos.
- Las compras deberán de tener las órdenes de compra correspondientes y llenas en todas sus formalidades.
- Las compras se harán al crédito y al contado.

CONTROL INTERNO

- Se revisarán las recepciones de mercadería en bodega.
- Identificar exceso de mercadería, del que se esta solicitando.
- Verificar la existencia de mercadería periódicamente.
- Efectuar hasta tres cotizaciones con los proveedores antes de efectuar la compra.

PROCEDIMIENTO

- Mediante la Gerencia General se decide la forma en que se va a realizar la compra.
- Se realizan cotizaciones de productos a diferentes proveedores.
- Las compras las realiza la Gerencia de Compras, mediante órdenes de compra autorizadas.
- La compra se solicita al proveedor y se ordena su envío a la Casa Matriz o Sucursal.
- Asegurarse que los productos sean suministrados en el tiempo establecido.

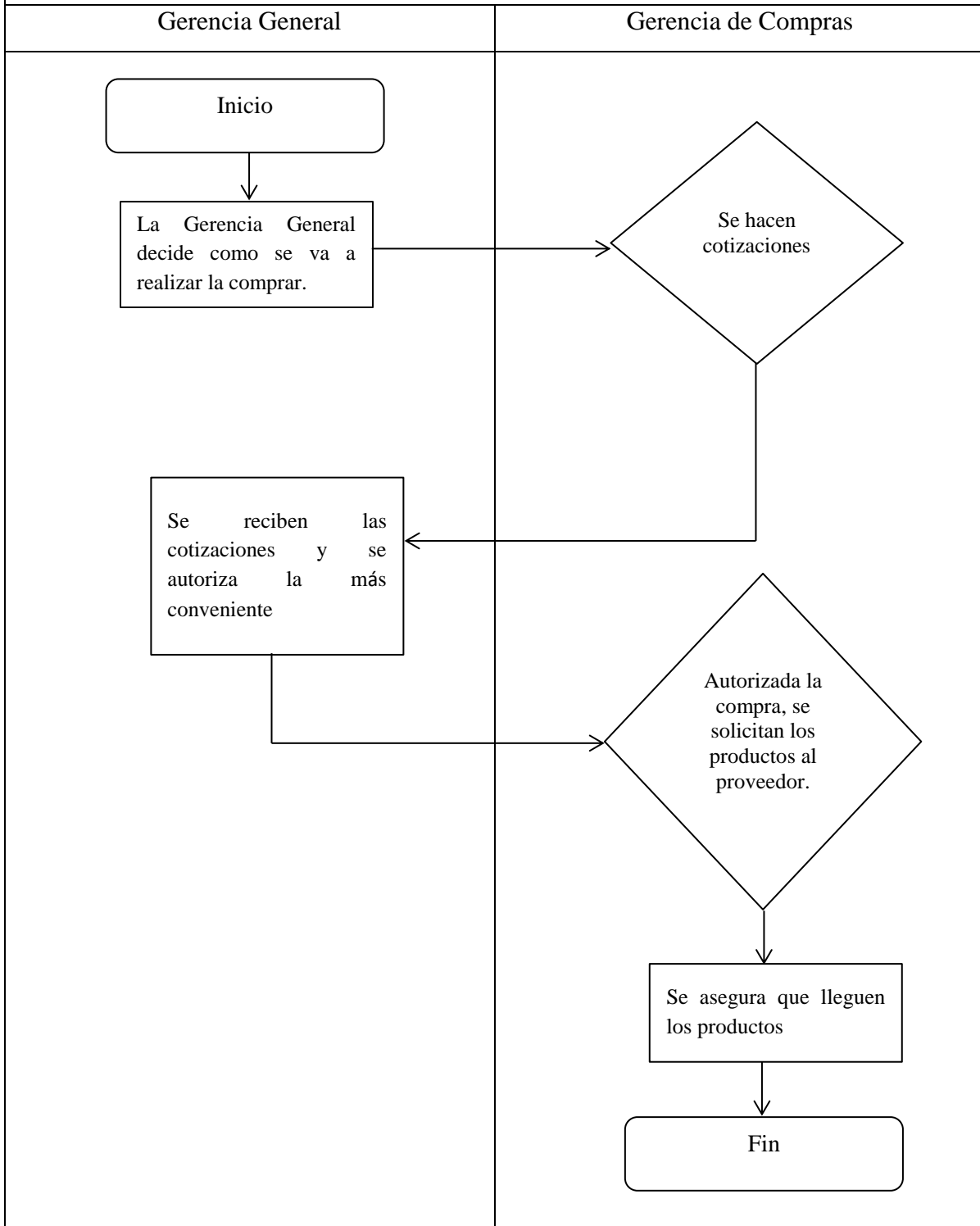
F. _____
Elaborado

F. _____
Revisado

F. _____
Autorizado

Fecha de Actualización: _____

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE COMPRAS



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

PROVEEDORES LOCALES

3.4 PROVEEDORES

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Establecer controles sobre los proveedores, precios y contratos acordados, en el suministro de mercadería.

POLÍTICAS

- Se entregaran QUEDAN para respaldar el pago de Facturas y/o Comprobantes de Crédito Fiscal de la mercadería recibida al crédito, para lo cual los documentos deben de estar completos.
- Los pagos serán los días viernes, para lo cual deberán de presentar los quedan originales.
- El crédito será de 30 días calendaría y se les va a notificar que los cheques no cobrados en 30 días serán anulados por la administración.
- Los cheques de proveedores serán pagados de una cuenta específica para ello.

CONTROL INTERNO

- Renovación de solicitud de créditos.
- Programa para control de cuentas por pagar.
- Verificación de facturas según programa de pagos anteriores.
- Tener más de un proveedor de mercadería.
- Informes semanales de la existencia de productos en las Sucursales para su abastecimiento.
- Revisar las formalidades del crédito fiscal antes de emitir quedan de acuerdo a contrato si se posee, en relación con los precios acordados.
- Verificación mediante programa en software las facturas por pagar ya vencidas o próximas a vencer.

PROCEDIMIENTO

- Se recibe documentos con sus respectivas ordenes de compra y de recibido en bodega para la elaboración del QUEDAN por parte del Encargado de Cuentas por Pagar.
- Se pasan a la Gerencia General los créditos próximos a vencer para que decida cuales serán pagados.
- Se elaboran cheques de los pagos autorizados y se pasan a firma. Se pagan los días viernes.
- Entrega de cheques a los proveedores y firman de recibido.

F. -----
Elaborado

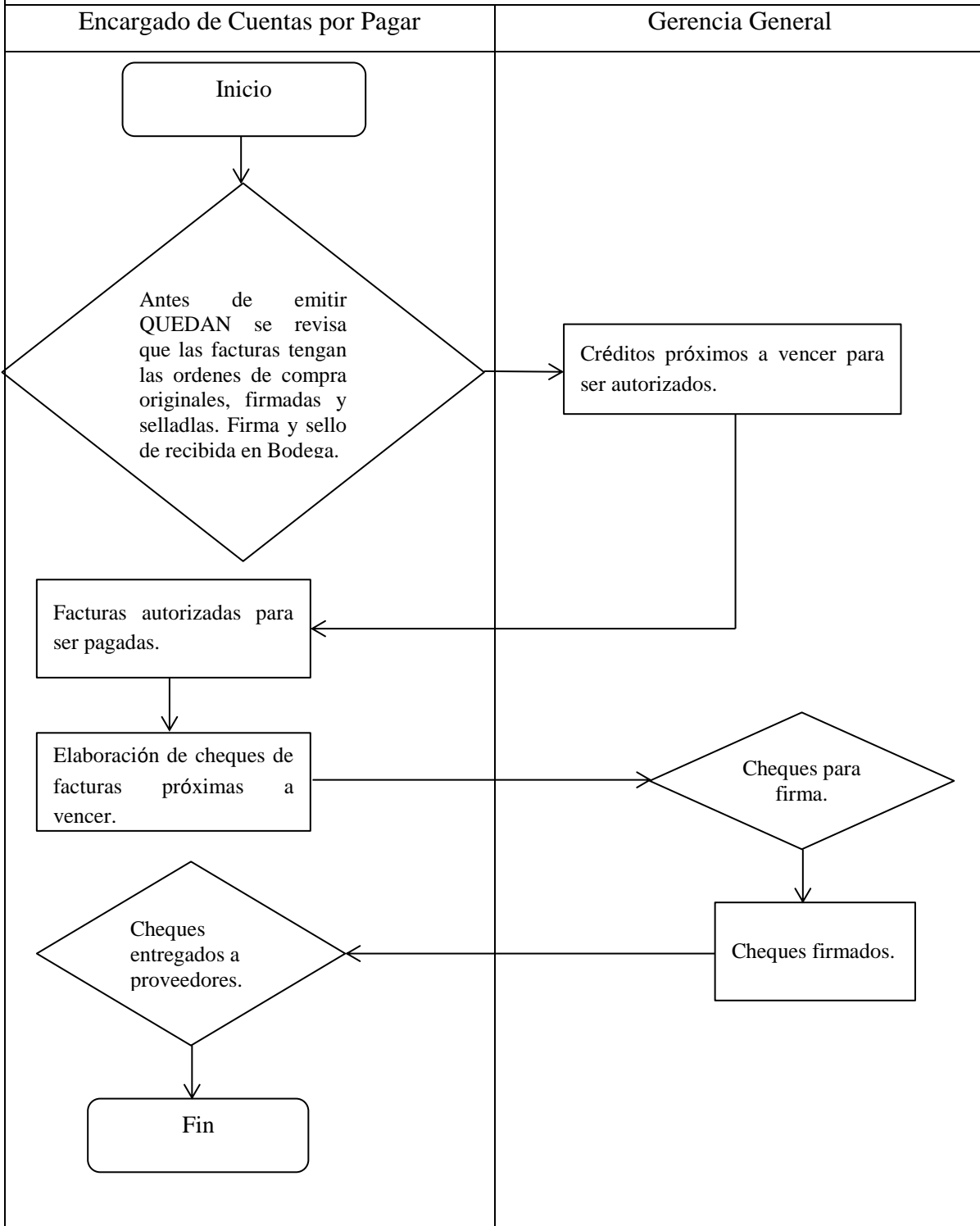
F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

FLUJOGRAMA DE PROVEEDORES LOCALES



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

MERCADERÍA EN BODEGA

3.5 BODEGA

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Controlar los faltantes y exceso de mercadería en Bodega y del mismo modo la recepción y distribución del producto a las Sucursales.

POLÍTICAS

- Existirán controles para las entradas y salidas de mercadería, los cuales deberán cumplir los bodegueros.
- Los bodegueros serán personas con experiencia y de preferencia bachilleres comerciales.
- Se programaran inventarios físicos constantemente.
- El bodeguero no podrá entregar mercadería sin una orden de requisición debidamente autorizada.
- No se permite a los bodegueros fumar dentro de la bodega ni cerca, debido a los productos inflamables en la Bodega.
- No se debe dejar conectado cables de electricidad que puedan ocasionar corto circuito cuando se pruebe equipo eléctrico.

CONTROL INTERNO

- Asegurarse que se siguieron los procedimientos y políticas para el control de la mercadería en Bodega.
- Mantener un constante control de los inventarios.
- Tomar medidas de seguridad para la Bodega en el día y en la noche.
- Constante supervisión en la Bodega.
- Elaboración de requisiciones de mercadería firmadas y selladas por el Supervisor de Tienda para ser presentados en Bodega.
- Llevar a cabo levantamiento de inventarios por lo menos cada seis meses.
- Informes a la Gerencia General sobre la existencia y obsolescencia de inventario para la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTO

- Los bodegueros revisan y reciben los productos y sellan documentos de recibido en Bodega.
- Bodeguero da entrada y salida a la mercadería.
- Los Supervisores de Tienda solicitan requisición de mercadería de acuerdo a las necesidades.
- Archivar documentos para revisión por Contabilidad.

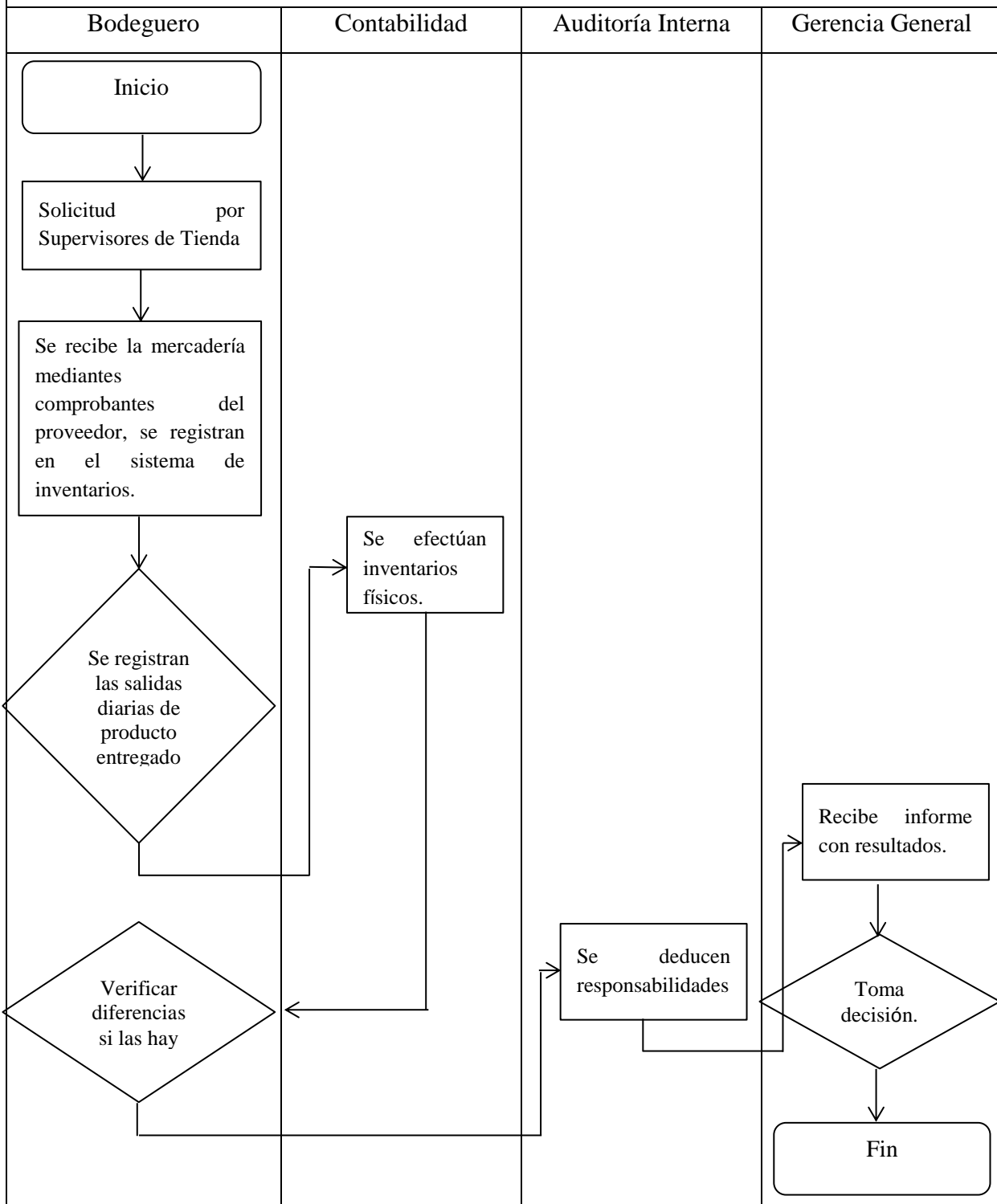
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE MERCADERÍA EN BODEGA



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

VENTAS AL CONTADO

3.6 VENTAS AL CONTADO

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Controlar los ingresos por ventas al contado.

POLÍTICAS

- El efectivo será custodiado en caja fuerte en la oficina de cada sucursal, el cual se enviará el siguiente día por la mañana a la Casa Matriz para que sea remesado a la cuenta respectiva.
- Realizar un corte de caja al final del día para cuadrar documentación contra el efectivo.
- Los documentos anulados deben ser autorizados por el Supervisor de Tienda.

CONTROL INTERNO

- Entregar documento por cada venta realizada.
- Elaborar matriz de ventas donde se compare la venta según documento, según sistema y el efectivo remesado.
- Verificar que la información en sistema este de acuerdo con los documentos físicos.
- Elaborar informe de caja al final del día.
- Los documentos anulados deben llevar sello y firma del Supervisor de Tienda.

PROCEDIMIENTO

- Verificar reportes de venta según sistema y confrontarlo contra documentos y remesas hechas.
- Confirmar que todos los documentos anulados contengan sello y firma del Supervisor de Tienda.
- Elaborar informe de caja donde se detalle los documentos emitidos y anulados, así como el monto total a remesar.
- Elaborar remesa y enviarla a la Casa Matriz para su revisión y posterior depósito en la cuenta respectiva.

F. -----
Elaborado

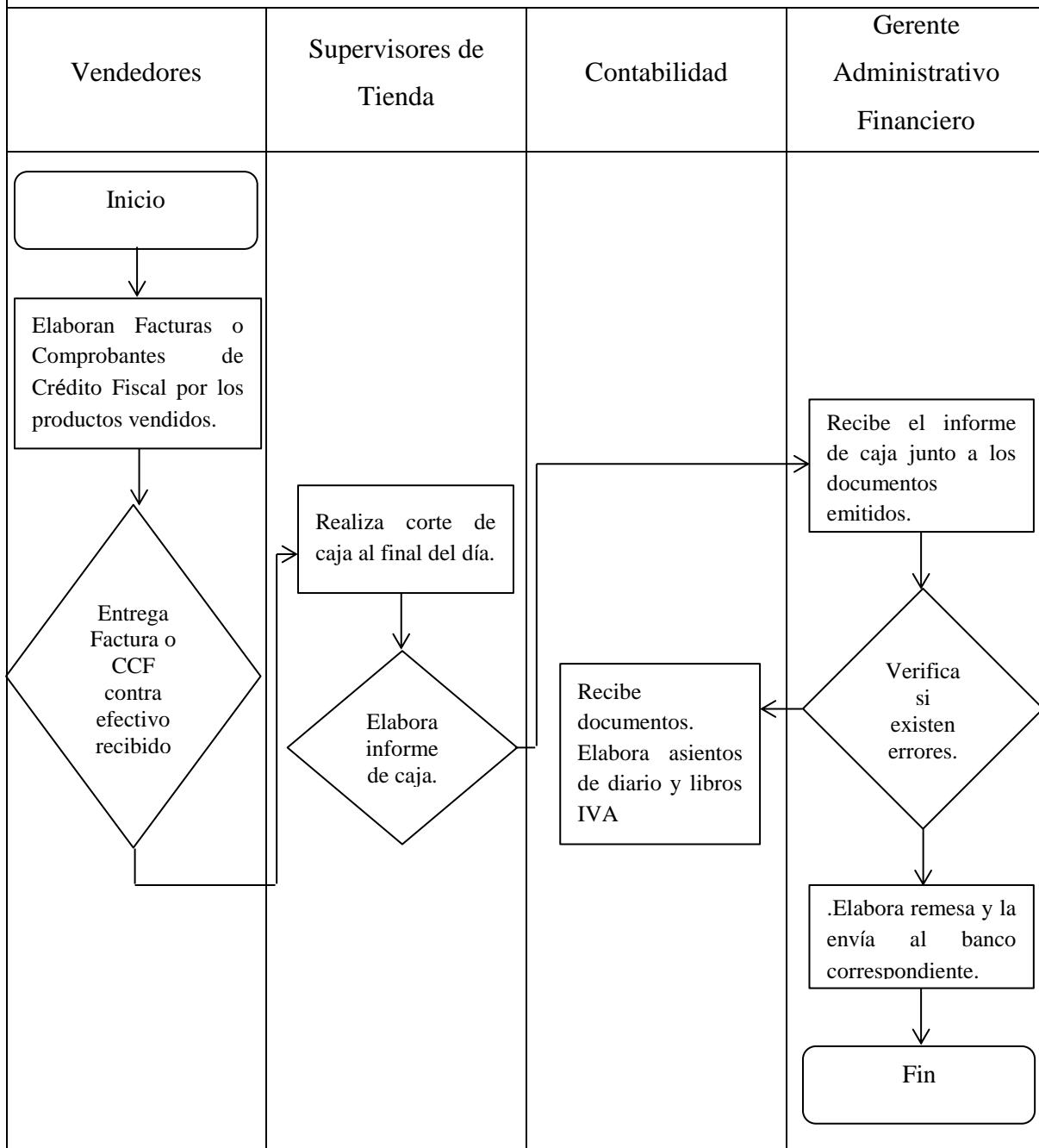
F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

FLUJOGRAMA DE VENTAS AL CONTADO



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

COMISIONES SOBRE VENTAS

3. 7 COMISIONES

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Controlar el pago de las comisiones que se pagan en concepto de ventas de productos de materiales eléctricos.

POLÍTICAS

- Las comisiones se darán sobre las ventas al detalle.
- Por cada pago de comisión se debe elaborar un comprobante sellado y firmado de autorizado por el Supervisor de Tienda.
- El pago de la comisión debe realizarse el mismo día en el que se dio la venta.
- El pago de la comisión se hará efectivo siempre que se presente el documento que lo autoriza.

CONTROL INTERNO

- Control de correlativos de recibos emitidos, autorizados y pagados.
- El Supervisor de Tienda realizará cruce de la factura de la venta con el recibo que acredita la comisión para autorizar pago.
- Llevar un control de las personas que reciben comisiones, que contenga la identificación y la fecha del pago.
- Informes semanales de las comisiones pagadas.

PROCEDIMIENTO

- Confirmar que la venta sea al detalle para aplicar la comisión.
- Llenar formulario donde se coloca el nombre, firma y número de N.I.T. de la persona que recibirá la comisión.
- Colocar sello de autorización el cual debe llevar la firma del Supervisor de Tienda y número de factura de la venta realizada.
- Se realiza el pago de la comisión contra entrega de documento autorizado.

F. -----

Elaborado

F. -----

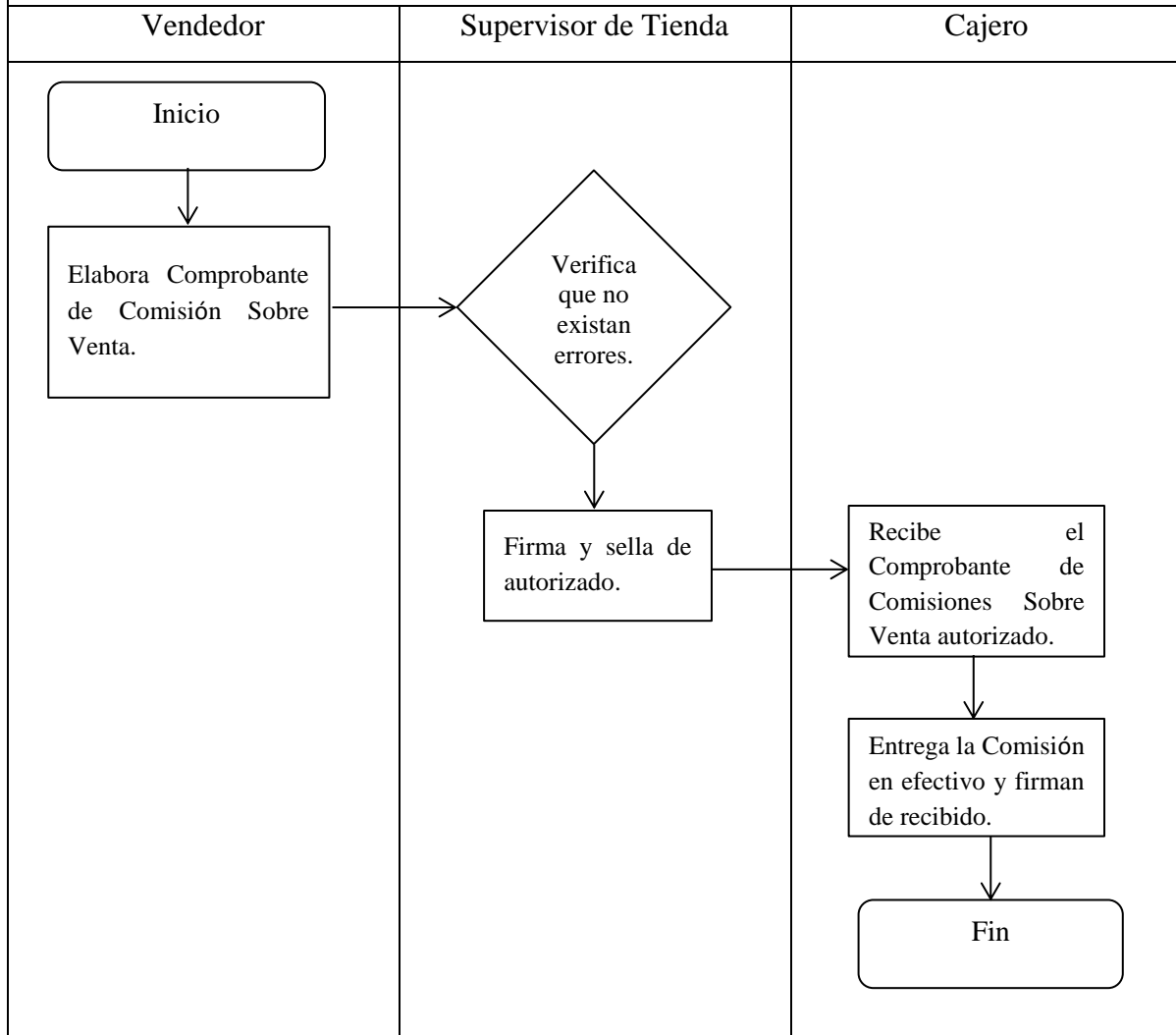
Revisado

F. -----

Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE COMISIONES SOBRE VENTAS



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

VENTAS AL CRÉDITO

3.8 VENTAS AL CRÉDITO

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Controlar y administrar el proceso de otorgamiento de créditos.

POLÍTICAS

- Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de compras al crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar sus Estados Financieros.
- Elaborar la solicitud para apertura de crédito.
- Toda solicitud de crédito deberá ser autorizada por la Gerencia General.
- Bloquear la autorización de créditos a clientes que presenten mora en su récord crediticio.

CONTROL INTERNO

- Realizar una revisión sorpresiva de las solicitudes en proceso de autorización, para verificar si van de acuerdo a los procedimientos de otorgamiento de crédito.
- Revisar los créditos autorizados, para verificar si han cumplido con todos los requisitos de otorgamiento de crédito.
- Establecer códigos de crédito para cada cliente autorizado.

PROCEDIMIENTO

- Se reciben las peticiones de crédito por parte de los interesados.
- Se le entrega la solicitud de apertura de créditos para que la llenen.
- Se recibe la solicitud de apertura de crédito y posteriormente se les realiza un estudio socio-económico.
- Una vez realizado y cumplido todos los requisitos se pasan a Gerencia General para su respectiva autorización o desaprobación.

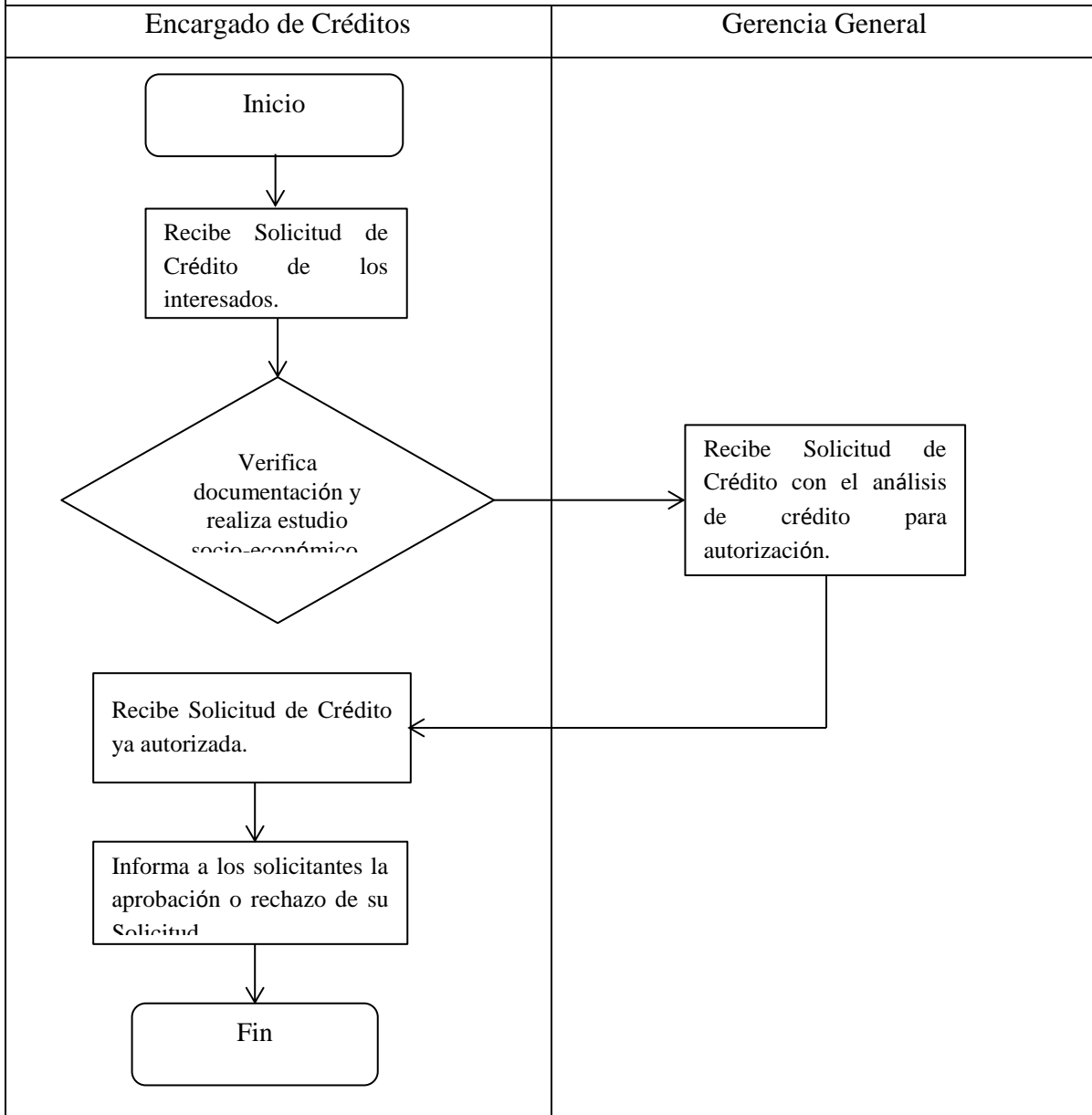
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE VENTAS AL CRÉDITO



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

CUENTAS POR COBRAR

3.9 CUENTAS POR COBRAR

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Controlar los procedimientos de gestión cobro de la empresa.

POLÍTICAS

- Enviar estados de cuenta con regularidad a todos los deudores.
- Se debe contar con la aprobación de la Gerencia General para el otorgamiento de descuentos.
- Los documentos de soporte de las cuentas por cobrar deben estar en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- No se entregará documento original mientras no se haya cancelado la deuda por completo.

CONTROL INTERNO

- La antigüedad de los saldos debe ser revisada periódicamente por el Encargado de las Cuentas por Cobrar.
- Verificar que exista Hoja de Solicitud de Crédito de trabajadores que son deudores de la empresa.
- Verificar si existen cuentas por cobrar a proveedores.

PROCEDIMIENTO

- Verificar la validez de los documentos y que los datos de los deudores sean los correctos.
- El Encargado de Cuentas por Cobrar imprime el estado de cuenta de clientes con deudas próximas a vencer o ya morosas y se envían a los respectivos clientes.
- La Cajera elabora un Recibo de Ingreso por la cantidad abonada por los clientes.
- Se entrega el duplicado de la Factura o el original del Comprobante de Crédito según corresponda contra el pago de la deuda.

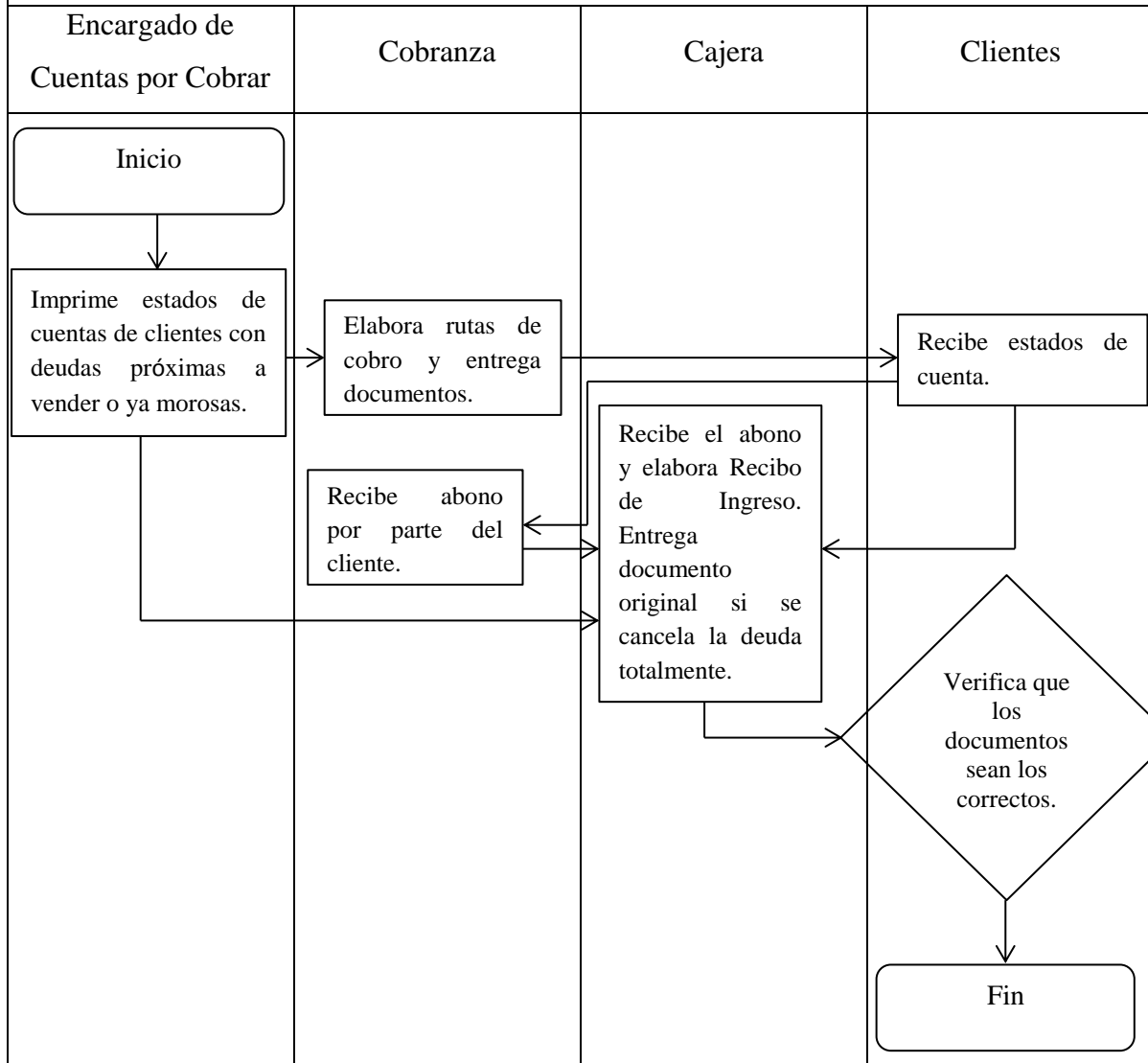
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR COBRAR



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

CUENTAS POR PAGAR

3. 10 CUENTAS POR PAGAR

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO:

Establecer controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la empresa.

POLÍTICAS

- Por cada compra realizada al crédito se deberá elaborar un QUEDAN para respaldar la operación.
- Los QUEDAN deben autorizarse por el Gerente de compra mediante firma y sello.
- Los abonos a préstamos bancarios se realizaran mediante cheque autorizado por el gerente general.

CONTROL INTERNO

- Generar los QUEDAN conforme a documentación de compra.
- Entregar a proveedor los QUEDAN dejando copia para archivo.
- Realizar programación de los pagos cada semana.
- Actualizar reporte de las cuentas por pagar.
- Los pagos se realizaran todos los viernes.
- Los abonos a préstamos bancarios se registraran en sistema en base a nota de abono emitida por el banco.
- Llevar un registro de todas las notas de crédito.
- Aplicar notas de crédito antes de elaborar cheque.

PROCEDIMIENTO

- Se recibe la Factura o Crédito Fiscal según corresponda y se ingresa en sistema para generar la deuda.
- Se elabora el QUEDAN con sello y firma de autorizado por el Gerente de Compras.
- Se prepara la documentación para elaborar programación de pagos en base fecha de vencimiento de la deuda o descuento por pronto pago.
- Se elaboran los cheques previa autorización del Gerente general.
- Se efectúa el pago.

F. _____
Elaborado

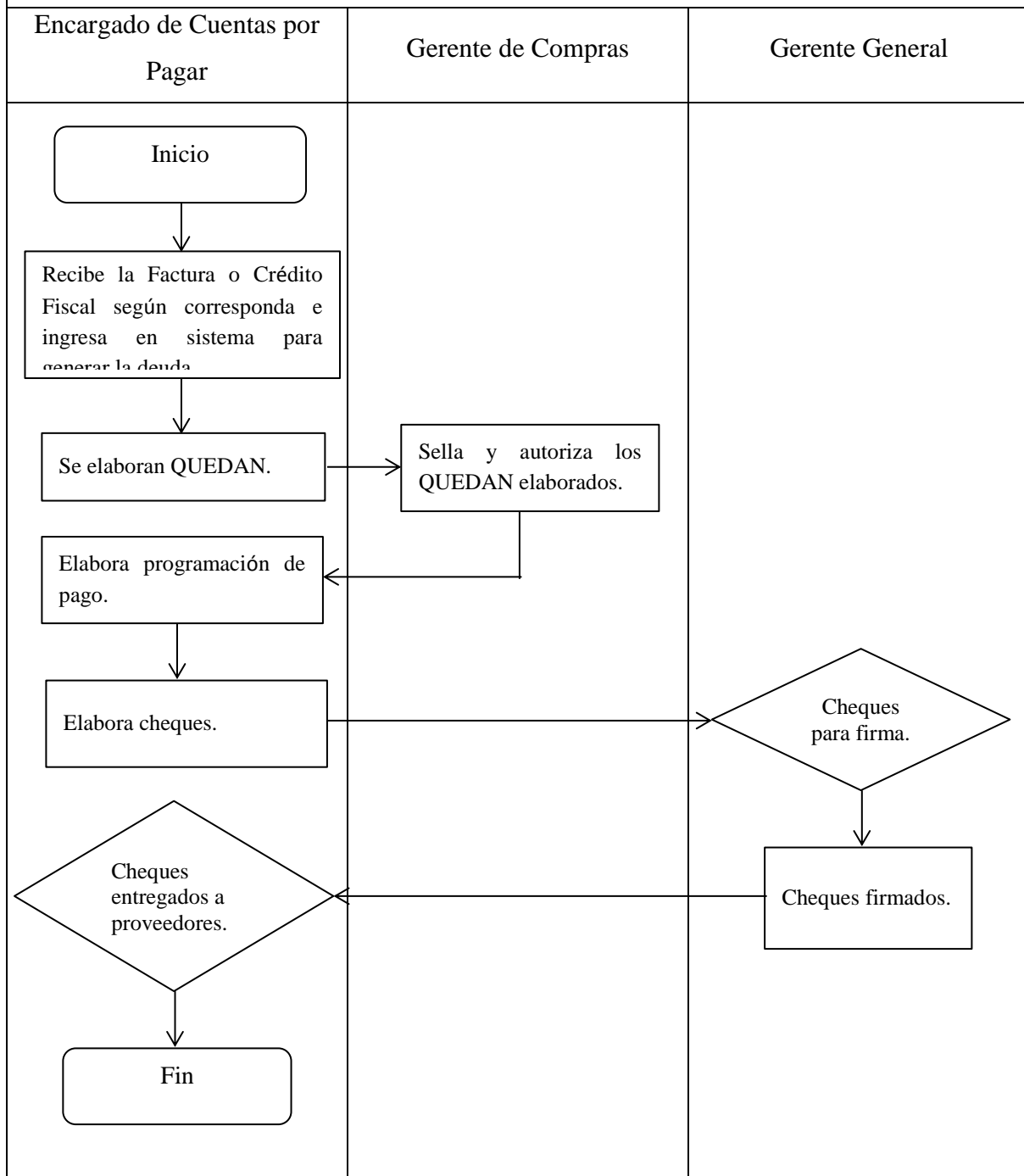
F. _____
Revisado

F. _____
Autorizado

Fecha de Actualización: _____

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR PAGAR



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

PRÉSTAMOS BANCARIOS

3.11 PRESTAMOS BANCARIOS

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Establecer medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios.

POLÍTICAS

- Los financiamientos serán exclusivos para proyectos de ampliación de locales y expansión de la empresa.
- No se permiten prestamos de carácter personal para los socios
- Los desembolsos de los bancos serán para el desarrollo de los proyectos y pagos administrativos pero no para asuntos personales de los socios.
- Los préstamos se amortizaran con los ingresos obtenidos de las ventas.

CONTROL INTERNO

- Elaborar y actualizar un cuadro de amortización de préstamo bancario.
- Controlar que los fondos del financiamiento sean dirigidos a la realización del proyecto.
- Llevar un registro de los desembolsos que realiza el banco.

PROCEDIMIENTO

- Realizar estudio de factibilidad del financiamiento.
- Se efectúa búsqueda de la línea de financiamiento que sea más competitiva.
- Solicitar aprobación de la Junta General de Accionistas.
- Al recibir desembolso debe elaborarse cuadro de amortización
- Realizar programación del destino de los fondos.

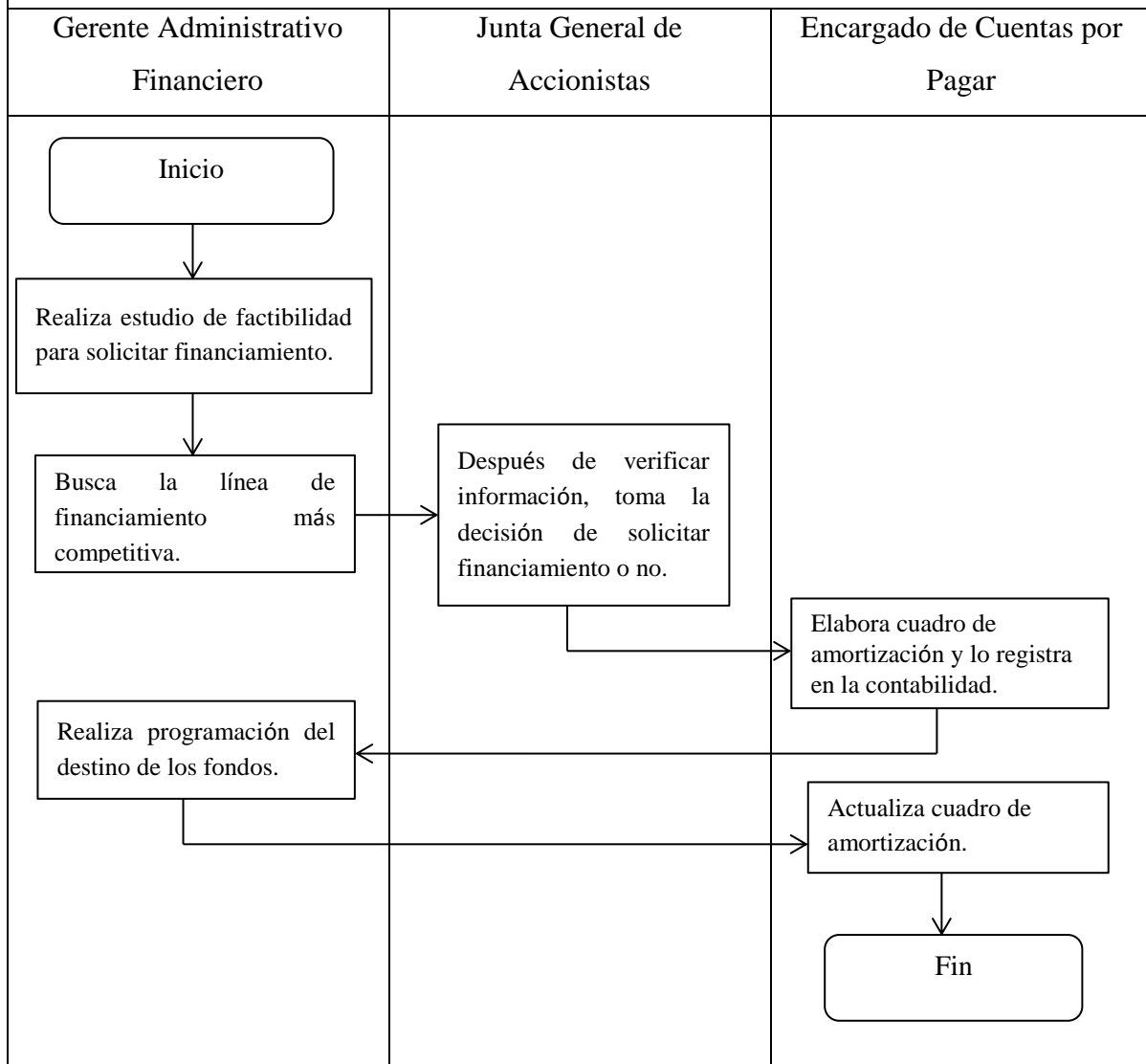
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A DE C.V.
FLUJOGRAMA DE PRÉSTAMOS BANCARIOS



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

ACTIVO FIJO

3.12 ACTIVO FIJO

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Mantener un control actualizado de los edificios, maquinaria, mobiliario y vehículos de la empresa así como de su depreciación.

POLÍTICAS

- La maquinaria nueva, edificios, vehículos y mobiliario serán depreciados de conformidad con las disposiciones de la Ley en sus años de vida útil.
- La depreciación se hará por el método de línea recta.
- Los edificios, maquinaria, vehículos y mobiliario se contabilizarán como activos de la empresa.
- Los vehículos llevarán el logotipo de la empresa y su número de inventario.
- El mobiliario debe poseer un número de inventario.

CONTROL INTERNO

- Se coloca logotipo y número de inventario a los vehículos.
- Se coloca número de inventario al mobiliario y equipo.
- Se controlan los bienes mediante inspección física.
- Los vehículos contarán con un registro de consumo de combustible.
- La tarjeta de circulación de los vehículos tienen que estar actualizadas.
- Realizar mantenimiento preventivo de los vehículos.
- Verificar el estado de la infraestructura mediante inspección física.
- Contar con seguros contra daños, para edificios y vehículos.
- Elaborar tarjetas para su respectiva depreciación.
- Después de ser depreciado totalmente el activo se dará de baja en los libros contables.

PROCEDIMIENTO

- Mediante junta se acuerda la compra de cualquier activo fijo.
- Se realizan cotizaciones respecto al activo fijo a adquirir.
- Se elabora tarjeta para la depreciación de activo fijo.
- Se contabiliza cada mes la depreciación.
- Se contratarán seguros para edificios y vehículos.
- Se programarán mantenimientos preventivos de los vehículos.

F. -----

Elaborado

F. -----

Revisado

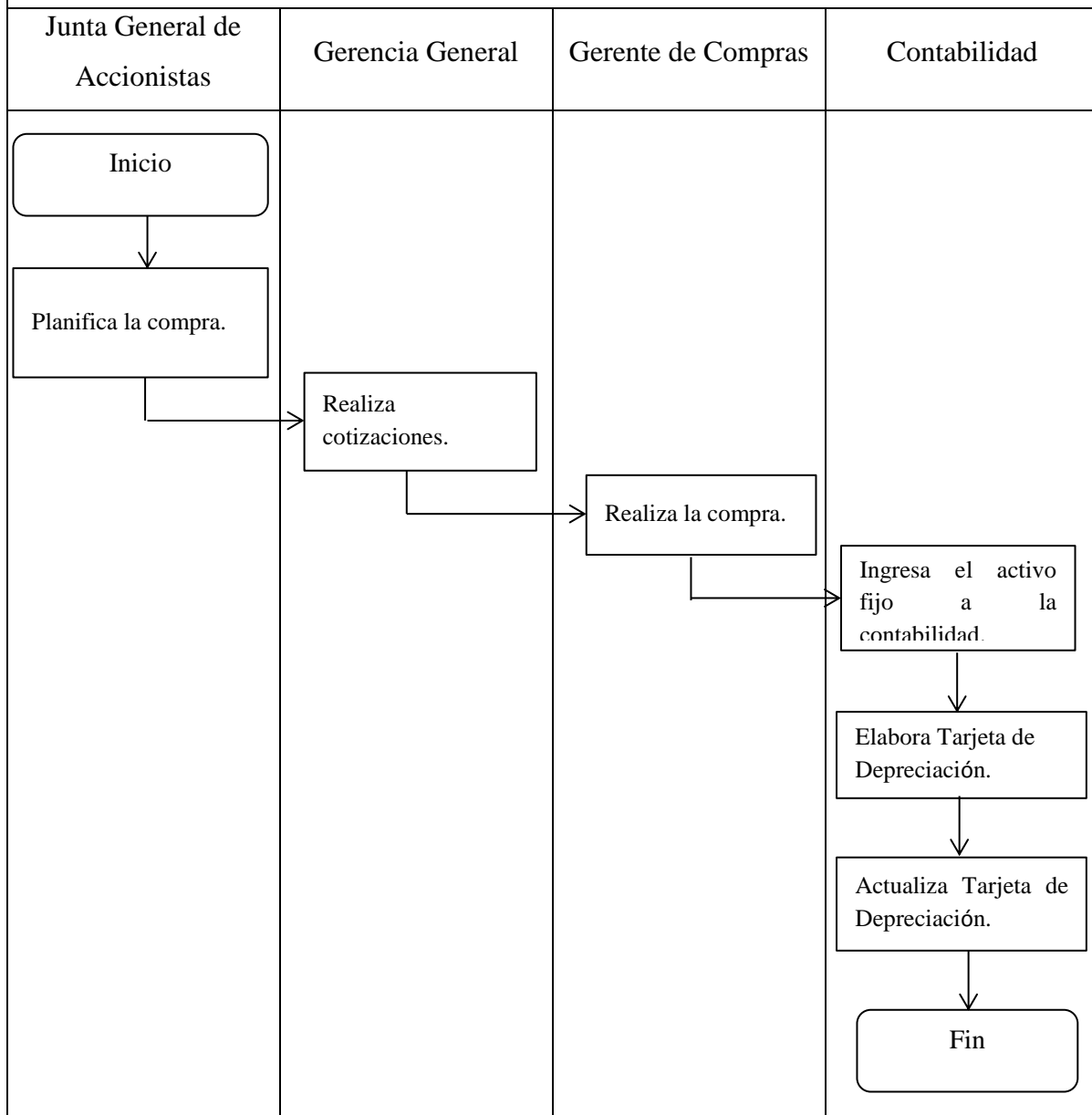
F. -----

Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.

FLUJOGRAMA DE ACTIVO FIJO



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

3.13 RECURSO HUMANO

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Establecer medidas de control para la contratación del recurso humano.

POLÍTICAS

- Se contratará personal de acuerdo a las funciones que demande el puesto de trabajo.
- Para la contratación de personal se realizarán entrevista y prueba de conocimiento.
- El personal contratado debe ser sometido a un proceso de inducción que durará como mínimo un mes.
- Se creará un archivo que contendrá toda la información del nuevo recurso humano.
- Entregar al empleado el manual de funciones de la empresa.

CONTROL INTERNO

- Investigar detalladamente los curriculum de los solicitantes.
- Realizar entrevista preliminar y posteriormente prueba de conocimiento.
- Realizar pruebas de conocimiento al empleado durante el periodo de inducción.

PROCEDIMIENTO

- Se realizaran ofertas de empleo mediante memorándum.
- Se reciben los curriculum de todos los aspirantes al puesto de trabajo.
- Realizar selección de curriculum para contactar a los aspirantes.
- Se realiza entrevista preliminar para obtener información general del aspirante.
- Se realiza prueba de conocimiento a los aspirantes.
- Se contratara a la persona que haya obtenido el mejor puntaje acumulado de la entrevista preliminar y la prueba de conocimiento.

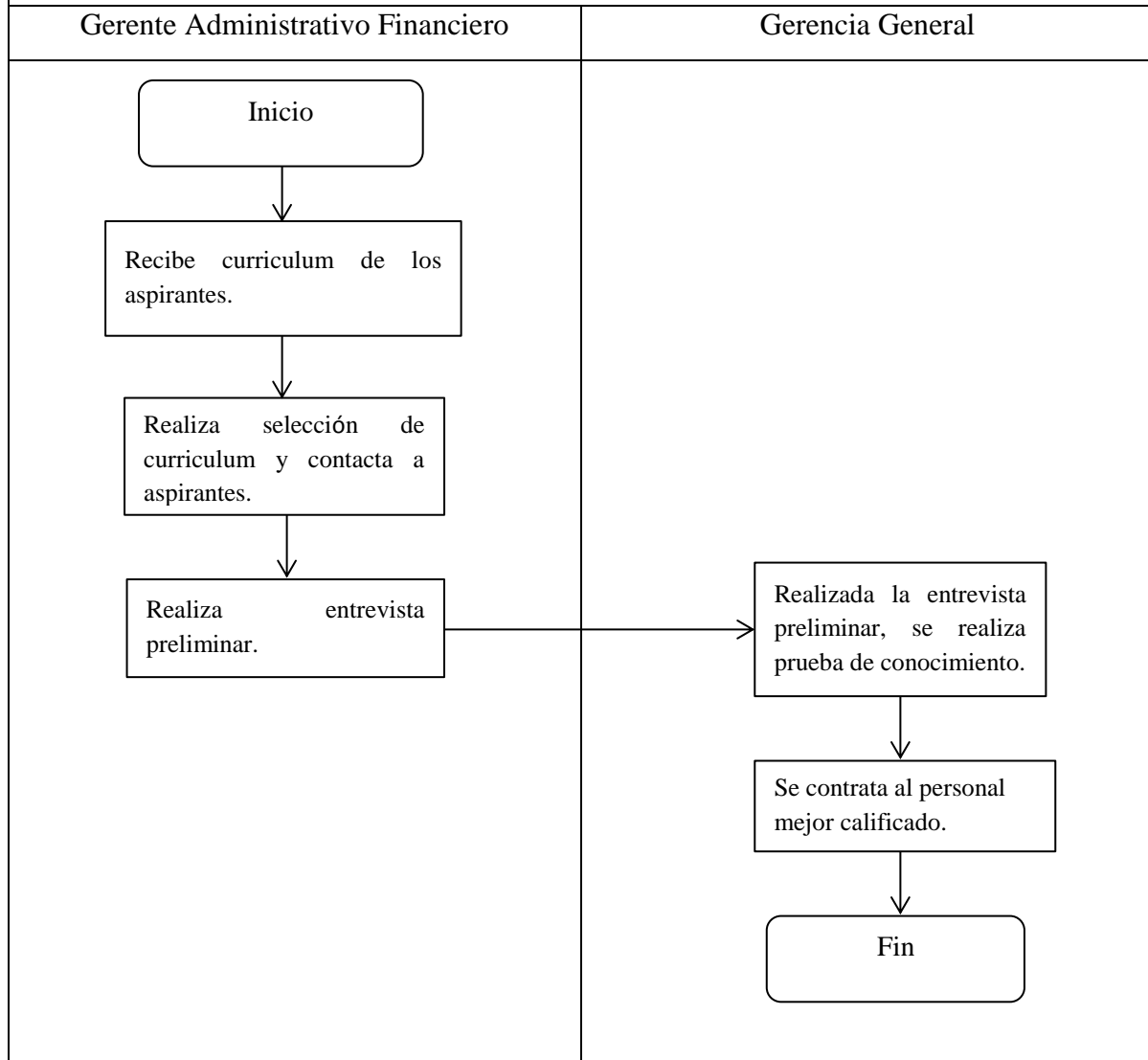
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



**PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

PLANILLA

3.14 PLANILLA

Fecha de Vigencia:

Fecha de Modificación:

OBJETIVO: Determinar medidas de control en el proceso de la elaboración y manejo de planillas.

POLÍTICAS

- Se deben de pagar los sueldos y salarios con abono a cuenta de cada empleado y nunca en efectivo.
- No se otorgan anticipos de sueldos a personal de oficina, pero si préstamos personales para casos especiales.

CONTROL INTERNO

- Revisar el marcador digital para oficina.
- Elaborar cuadro de control en cada mes sobre los pagos de empleados a instituciones financieras.
- Asegurar que el empleado haya firmado la planilla antes de hacer efectivo el pago.
- Verificar que se haya aplicado el pago a la cuenta correcta.
- Verificación por contabilidad de los abonos a las cuentas y cheques.
- No entregar cheque a otra persona que no sea el dueño del cheque.

PROCEDIMIENTO

- Se imprimirá un reporte del marcador digital, sobre la hora de entrada y salida de cada empleado de la empresa.
- Se elaborara la planilla de acuerdo al reporte del marcador digital.
- Se pasa a Gerencia General para su respectiva autorización y liquidación.
- Posteriormente se le paga a cada empleado.

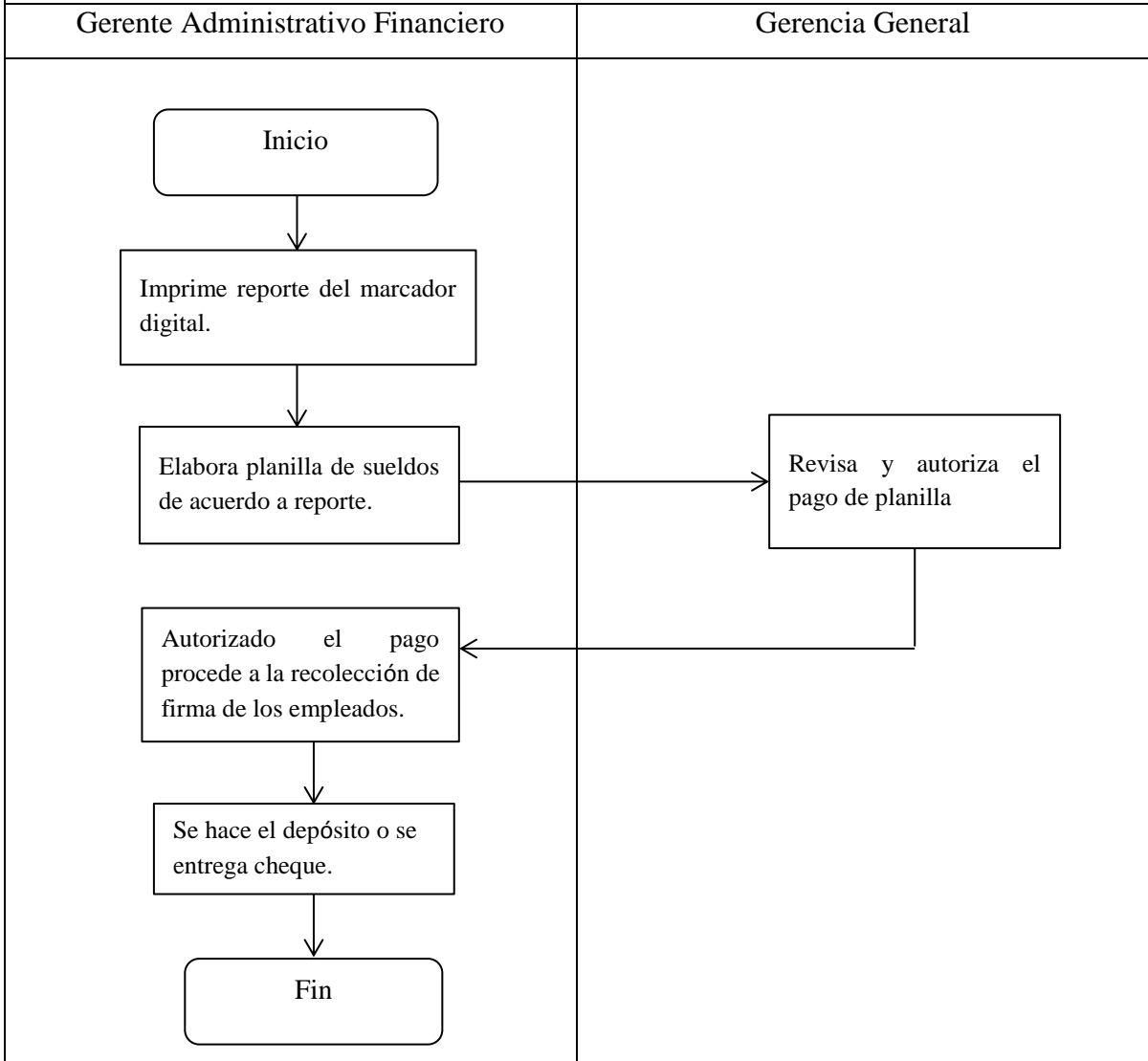
F. -----
Elaborado

F. -----
Revisado

F. -----
Autorizado

Fecha de Actualización: -----

PORTILLO MATERIALES ELÉCTRICOS, S.A. DE C.V.
FLUJOGRAMA DE PLANILLA DE SUELDOS



ANEXO 6

Formato para el Control y Toma de Decisiones

| Área Responsable | Control Implementado | Resultados Obtenidos | Evaluación del Resultado | Fecha de Respuestas del Área a los Resultados Obtenidos | Observaciones | Toma de Decisiones |
|------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|---|---------------|--------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

ANEXO 7

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DIRIGIDO A PERSONAL QUE LABORA EN “PORTILLO MATERIALES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.”

OBJETIVO: Recopilar información que sirva de base para la elaboración de la propuesta de un control interno.

1. ¿Sabe que es COSO II?

Si _____ No _____

2. ¿Ha oído hablar del COSO II?

Si _____ No _____

3. ¿Existe Separación de Funciones dentro de la empresa?

Si _____ No _____

4. ¿Conoce en que consiste el Riesgo Tecnológico?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce en que consiste el Riesgo País?

Si _____ No _____

6. Dentro de la empresa, ¿existe alguien que se encargue de Administrar el Riesgo?

Si _____ No _____

7. ¿Cuenta la empresa con una Estructura Organizativa definida?

Si _____ No _____

8. ¿El Personal recibe con frecuencia Capacitaciones relacionadas al trabajo que desempeña?
Si _____ No _____
9. ¿Cuenta la empresa con la Supervisión Adecuada que ayude al funcionamiento de las operaciones que se realizan?
Si _____ No _____
10. ¿La empresa cuenta con un Código de Conducta establecido?
Si _____ No _____
11. ¿La empresa cuenta con un Control Interno?
Si _____ No _____
12. ¿La empresa cuenta con Auditoría Externa?
Si _____ No _____
13. ¿Se han detectado Fraudes dentro de la empresa?
Si _____ No _____
14. ¿La empresa cuenta con Manuales de Funciones?
Si _____ No _____
15. ¿Existen personas delegadas para la Toma de Decisiones en relación a las Áreas Financieras, Compras, Ventas, etc.?
Si _____ No _____
16. ¿La Empresa trabaja bajo la modalidad de Ventas al Crédito?
Si _____ No _____

17. Antes de otorgar créditos, ¿La Empresa realiza un estudio de solvencia económica al interesado?

Si _____ No _____

18. ¿Cuenta la Empresa con Controles de Inventario?

Si _____ No _____

19. ¿Se realiza con frecuencia el Inventario Físico de Mercadería dentro de la Empresa?

Si _____ No _____

20. ¿Cuentan con Personal que este a cargo de las Bodegas tanto para las entradas y salidas de productos?

Si _____ No _____

21. ¿Le gustaría implementar el COSO II dentro de la empresa?

Si _____ No _____

ANEXO 8

GLOSARIO

Carta a la Gerencia

Es el medio a través del cual el auditor emite conclusiones y recomendaciones sobre aspectos de índole financiero, administrativo y operativo, lo que se determinaron al realizarse el examen a los estados financieros de la entidad.

Carta Representación

La Carta de Gerencia viene a ser el documento obtenido por la Sociedad de Auditoría, a través del cual el titular de la entidad auditada y/o el nivel gerencial competente (Gerente General, Gerente Regional o Gerente Municipal) reconoce haber puesto a disposición de la comisión de auditoría toda información requerida, así como haber obtenido manifestaciones o cualquier hecho significativo ocurrido durante el período del examen realizado.

Riesgo

Toda aquella probabilidad que pudiese afectar de forma adversa el logro de los objetivos de una organización.

Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de Control

Es el riesgo que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno. Contingencia de que el control interno establecido por la organización falle en prevenir o detectar errores monetarios.

Riesgo de Detección

Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado, situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización. Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

Riesgo Operativo

Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.

Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

Riesgo de Liquidez

Posibilidad de que una sociedad no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo.

Riesgo País

El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.

Riesgo Competitivo

Es el riesgo de tener desventaja dentro del mercado debido a la calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales.

Riesgo de Cambio

El riesgo de cambio o riesgo cambiario es el fenómeno que implica el que un agente económico coloque parte de sus activos en una moneda, o instrumento financiero

denominado en moneda diferente de la cual utiliza este agente como base para sus operaciones cotidianas.

Riesgo de Organización

Estructura poco clara, ausencia de planificación, carencias o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación.

Riesgo de Recurso Humano

Es el riesgo que se genera por la contratación, inducción, capacitación, promoción de personal inadecuado.

Riesgo de Fraude

Es el riesgo de error intencional en las cuentas y afirmaciones de los estados financieros, en una cifra que exceda el error tolerable, y que surja de un error u omisión de importes o exposiciones.

Riesgo Económico

El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera.

Riesgo Tecnológico

La pérdida potencial ocasionada por interrupción, falla o daño que se derivan de los sistemas de información y plataformas tecnológicas que una organización dispone para prestar sus servicios ordinarios.

Monitoreo

Es una herramienta de gestión y de supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó.

Supervisión

Función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Formatos

Es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales.

Políticas

Son lineamientos de acción dentro de una empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas.

Procedimientos

Serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

Manuales

Colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.