

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL RIESGO FINANCIERO Y RIESGO
OPERATIVO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA SEHMA, S.A.,
PARA DETERMINAR POSIBLES ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU
RENTABILIDAD EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2017**

AUTOR: LUIS ALBERTO BENAVIDES CARVAJAL

HEREDIA, COSTA RICA

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 21 de abril del 2017

Sres. Universidad Hispanoamericana
 Contaduría Pública
 Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

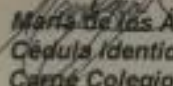
El estudiante Luis Alberto Benavides Carvajal, cédula de identidad número 1-1095-0589, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Análisis del impacto del riesgo financiero y riesgo operativo en los resultados de la empresa SEHMA S.A con el fin de determinar posibles estrategias para mejorar su rentabilidad en el primer semestre del 2017, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en contaduría pública. En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	Y
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		98✓

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


 María de los Angeles Vargas Bolaños
 Cédula identidad N 1-0666-0533
 Carné Colegio Profesional CPA 4086

CONSTANCIA DE LECTOR

Heredia, 10 de Mayo de 2017

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis del estudiante Luis Alberto Benavides Carvajal, con la cédula número 1-1095-0589 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

“Análisis del impacto del riesgo financiero y riesgo operativo en los resultados de la empresa SEHMA S.A. con el fin de determinar posibles estrategias para mejorar su rentabilidad en el primer semestre del 2017”

Asimismo hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,



Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP
Lector de Tesis

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 15 de mayo del 2017.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

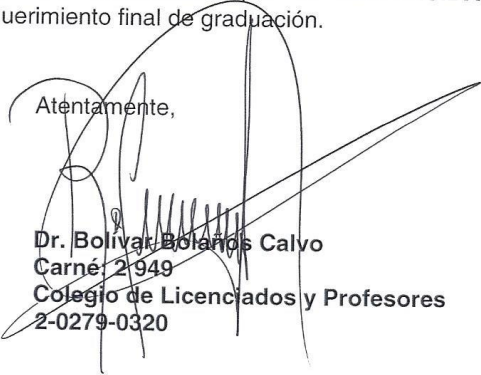
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **TESIS** del estudiante **LUIS ALBERTO BENAVIDES CARVAJAL**, denominado **ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL RIESGO FINANCIERO Y RIESGO OPERATIVO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA SEHMA. S.A., PARA DETERMINAR POSIBLES ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU RENTABILIDAD EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2017**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por el autor.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
Carné: 2-949
Colegio de Licenciados y Profesores
2-0279-0320

Agradecimientos

Primeramente, quiero expresar mi agradecimiento con Dios, ya que sin él no hubiera podido llegar a culminar esta etapa de mi vida; me ha dado la fortaleza, perseverancia y pasión con la cual realice este trabajo. También quiero agradecer a mi tutora de este proyecto, la profesora María de los Ángeles Vargas Bolaños, quien ha demostrado ser una excelente profesional, un gran don de la enseñanza y mucha sabiduría y paciencia.

Agradezco a mis padres, Jose Ángel y Jeannette, por los valores y principios que me inculcaron de nunca darme por vencido, de luchar por lograr mis metas y de hacer las cosas con pasión.

Por último, quiero agradecer a mi hijo Ariel Jesus Benavides, a pesar de que ha tenido que sacrificar parte de nuestro tiempo juntos siempre ha estado ahí, dándome fuerzas para seguir adelante.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes del problema.....	10
1.1.2 Problematización del problema	12
1.1.3 Delimitación del problema.....	14
1.1.4 Justificación del tema.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	17
2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	18
2.2.1 La actualidad del entorno comercial.....	18
2.2.2 Las alianzas comerciales modernas.....	20
2.2.3 La contabilidad en las empresas modernas	22
2.2.4 Los principios de contabilidad generalmente aceptados.....	22
2.2.5 El riesgo financiero	23
2.2.6 El riesgo operativo.....	25
2.2.7 El punto de equilibrio	27
2.2.8 Organigrama.....	27
2.2.9 Matriz de riesgo operativo	28
2.2.10 COSO.....	30
2.2.11 Análisis vertical.....	42
2.2.12 Análisis horizontal	43
2.2.13 Razones financieras.....	43
2.3 HIPÓTESIS.....	45

2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		47
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.1.1	Finalidad	48
3.1.2	Alcance temporal	48
3.1.3	Marco	48
3.1.4	Condición en la que se hace.....	49
3.1.5	Carácter	49
3.1.5.1	Casual prospectivo	49
3.1.5.2	Descriptivo analítico.....	49
3.1.6	Naturaleza	50
3.2	SUJETO Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	51
3.2.2	Sujetos y fuentes de información.....	51
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.3.1	Observación directa	51
3.3.2	Investigación documental	52
3.3.3	Entrevista	52
3.3.4	Cuestionario	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN		54
4.1	EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE SEHMA, S.A.....	55
4.1.1	Descripción de puestos	56
4.1.2	Entrevista	70
4.1.3	Cuestionario de cumplimiento.....	75
4.1.4	COSO / matriz de riesgo	87
4.2	EXAMINAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA SEHMA, S.A., Y SU COMPOSICIÓN EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS	94
4.2.1	Análisis de las ventas.....	94
4.2.2	Composición de las ventas	100

4.3 EVALUAR LOS DATOS FINANCIEROS PARTIENDO DE LAS CUENTAS DE BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS	108
4.3.1 Análisis horizontal	108
4.3.2 Análisis vertical.....	119
4.3.3 Razones financieras.....	122
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1 CONCLUSIONES	128
5.2 RECOMENDACIONES	129
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	135
6.1 BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS	138

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

La empresa SEHMA, S.A., antes denominada Proyectos de Automatización Industrial PRAI, S.A., fue fundada en 1996 con capital italiano perteneciente de la empresa Giordano & Co., una de las principales empresas familiares de automatización de plantas en este país de Europa; en sociedad con los dueños de Grupo SUR, líder en pinturas a nivel nacional y de Centroamérica.

La principal idea al crear una empresa de automatización de plantas en Costa Rica fue la de expandir sus negocios tomando como punto de referencia el país, ya que geográficamente era un punto importante para realizar proyectos también fuera de nuestras fronteras.

En 1996, la cantidad de empresas que realizaban este tipo de proyectos eran muy escasas en nuestro país, por lo que también vieron que era una opción viable para comenzar a operar. La empresa empezó con 3 empleados y se dedicaban solo a la programación de rutinas por medio de sistemas operativos complejos que solo utilizaban las empresas grandes en la industria; poco a poco, fueron posicionando su nombre en el mercado y ahí que nacieron alianzas comerciales con importantes casas matrices de los productos más importantes a nivel internacional como Siemens, Schneider, Allan Bradley, GE y ABB.

Supervisados por la empresa Giordano, la empresa crece a un punto que en el año del 2005 se posiciona como una de las empresas más reconocidas a nivel nacional por entidades del gobierno como Acueductos y Alcantarillados, el ICE, Jasec, Recope, entre otros y empresas privadas como Del Monte, Cargill, Amanco, etc. El personal para ese año ya era de 25 personas y seguía creciendo con lo cual poco a poco fue aumentando el interés de los dueños de Grupo SUR por el negocio ya que ellos al necesitar el servicio empezaban a verse desplazados del mismo por atender a las demás empresas.

Al crecer la empresa necesitaban una organización más compleja con una estructura más sistematizada la cual pudiera solventar las necesidades del entorno comercial, con lo cual surgió la idea de tener un gerente general que cumpliera las

funciones de organizar, dirigir y controlar la empresa, función que tenía el dueño de Grupo SUR en su momento para simplificar los procesos.

En el año 2007, Grupo SUR compra la parte de las acciones que poseía Giordano con lo cual SUR paso a ser un ente de supervisión a ser el único dueño de la empresa.

A principios del año 2008, la recesión ya estaba sonando fuerte en el ámbito nacional, repercutiendo en las ventas de la empresa, provocando que las mismas cayeran en un 40%; esto provocó que los directivos del grupo pensarán en una fuente alterna de ingresos dentro de ámbito de negocio en el cual se desarrollaban que sustituyera la pérdida de ventas. En ese mismo año realizaron negociaciones con proveedores, los cuales distribuían accesorios eléctricos, estuvieron a cargo del gerente general, el cual no tenía conocimientos de cómo se comercializaban estos productos.

Se realizó una compra millonaria en accesorios eléctricos, lo cual con el paso del tiempo determinó que estas no reflejaban la realidad de las ventas que en su momento se pronosticaron; en este tiempo, un 35% del inventario comprado no se utilizaba en Costa Rica o ya estaba por salir del mercado esto por la norma del NEC (Normas Eléctricas Costarricenses), con el 65% restante surgieron varias negociaciones con las empresas ferreteras más grandes como el Lagar, ferretería Brenes y EPA.

Al final de este periodo, con cierto inventario que no podía comercializar en el país y por la contracción del mercado a causa de la recesión mundial los estados financieros empezaron a revelar los problemas financieros por los cuales estaba pasando la empresa. En este tiempo, a pesar de que la empresa tenía una estructura pequeña, las inversiones más grandes las realizaron a nivel de inventario con lo cual tenían poco flujo de efectivo porque las ventas no eran las adecuadas para cubrir los gastos operativos y tenían muchas cuentas por pagar a causa de la cantidad de inventario comprado.

Grupo SUR debió solventar las pérdidas acumuladas reales de varios años inyectado capital a la empresa como préstamos del grupo; con la problemática que se le debía mucho a los proveedores y las cuentas por cobrar estaban rezagadas

con un deterioro preocupante producto de una débil gestión de cobro. La empresa siguió bajo el control Grupo SUR y, poco a poco, fue mostrando de nuevo la capacidad de generar negocios, pero no vendía lo suficiente para mantener la operación y los problemas ocasionados en el pasado, de igual manera, decidieron continuar con la empresa.

Para el 2014, las presiones por mejorar los resultados estaban en su máximo auge; y es en este año donde se dieron la mayor cantidad de cambios en la estructura de la empresa, el gerente de ventas, ingeniero eléctrico pasó a ser el nuevo gerente general, esta persona era especialista en el campo y conocía bien el mercado en que se desarrollaba la empresa.

Con la reestructuración además del gerente general, se presenta el despido de, al menos, nueve personas; incluyendo algunos puestos importantes para la empresa; principalmente en la gestión de ventas. En los meses siguientes las ventas empezaron a presentar bajas, lo cual se agudizó con la ruptura de relaciones comerciales con la empresa Schneider Electric, la cual suministraba proyectos y equipos de automatización para la ejecución de estos, por lo que se perdía estratégicamente la posición en su momento en el mercado.

La empresa, poco a poco, fue perdiendo a los clientes más importantes y así sus ventas y en secuencia las utilidades que ya las mismas estaban en números rojos desde hace cinco años.

1.1.2 Problematización del problema

Para la empresa SEHMA es de suma importancia poder realizar un análisis del riesgo financiero, para determinar que ha pasado con el paso del tiempo y determinar sus implicaciones en los resultados de la empresa; su rentabilidad y el impacto que tienen estos en las cuentas de balance; las cuales reflejan el efecto acumulado de la toma de decisiones en el pasado. Esto lleva a plantearnos una pregunta:

¿Qué es el riesgo operativo y su impacto en los resultados de la empresa SEHMA, S.A.?

Para la empresa SEHMA es de suma importancia poder realizar un análisis del riesgo operativo, esto por cuanto las decisiones, los procesos internos y los acontecimientos externos en la empresa han ocasionado pérdidas considerables dentro de la organización; tanto de talento humano que se ha desplazado a otros lugares más estables como económicas, esto nos lleva a formular una pregunta:

¿Qué es el riesgo financiero y cuál es su impacto en los resultados financieros de la empresa SEHMA, S.A.?

El que una empresa del sector comercial que tenga pérdidas financieras en varios periodos seguidos, supone que la misma debería de cerrarse ya que no le genera rentabilidad a los socios. Este es uno de los principales factores que, actualmente, golpean la necesidad de los empresarios de hacer negocios y que han ocasionados el cierre de infinidad de negocios en el primer año con rendimientos negativos.

Ante este panorama, es importante conocer los pronunciamientos del ente fiscalizador de las empresas comerciales en este aspecto, es por este motivo que el formular la siguiente pregunta es de gran importancia para este trabajo:

¿A nivel legal qué opinión tiene el ente regulador tributario que una empresa presente pérdidas continuas por varios años?

Con base en el análisis realizado de los impactos a raíz de los riesgos financieros y operativos es importante, no solo ver lo que no se hizo bien y las implicaciones que las decisiones tomadas perjudicaron o favorecieron a la empresa, sino también que puede mejorarse en la misma para esta siga las operaciones normales y genere las rentabilidades que esperan los socios, por lo que podría pensarse en:

¿Cuáles serían las posibles propuestas financieras-contables con las cuales SEHMA, S.A., podría generar rentabilidades en el primer semestre del 2017?

1.1.3 Delimitación del problema

Una de las limitaciones encontradas a lo largo del proceso de investigación, es el hecho de que las estrategias de la empresa son consideradas como confidenciales y, por lo tanto, no se obtuvo acceso de la información.

Otra de las limitaciones fue no encontrar estudios similares donde abarquen los dos tipos de riesgos en un mismo documento, la información se encontraba dispersa en varias fuentes de información como libros, revistas e internet.

1.1.4 Justificación del tema

Hoy en día, las empresas deben realizar un análisis a fondo de los problemas que pueden afectar su rentabilidad y subsistencia en el mercado, pues ya no basta con ser una empresa líder en el mercado, con años de trayectoria, si la misma internamente se ve envuelta en una serie de factores que atentan en su permanencia, lo que hace que pueda seguir adelante o perderlo todo en un determinado lapso.

La mayoría de empresas han pasado momentos difíciles y donde podemos citar empresas como *Volkswagen*, que mintió en cuanto las emisiones de gases de sus vehículos y las multas millonarias y la caída de acciones hicieron que esta compañía corriera el riesgo de un cierre.

Puede citarse otra empresa como *Apple*; que con la salida de Steve Jobs estuvo en una crisis considerable a tal punto que la baja de sus acciones suponía que su permanencia en el mercado de las computadoras era incierta.

A pesar de que estas empresas estuvieron en esta posición lograron continuar con su operación y mejorarla gracias a sus innovaciones en el mercado como lo fue *Apple*, el cual logró disparar sus acciones y el valor de la compañía con la salida al mercado del iPhone que logró una aceptación en el mercado de la telefonía nunca antes visto.

Basado en lo anterior y al campo de estudio pretende aportarse el conocimiento necesario de cómo pueden impactar a favor, o en contra las decisiones que una empresa toma, transformándolas en riesgos inherentes para esta.

A nivel de SEHMA, S.A., con base en el estudio de los impactos en los riesgos operativos y financieros se le brindará a la presidencia, las herramientas necesarias y las posibles propuestas financiero-contables para la toma de decisiones para el mejoramiento de las operaciones.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

La empresa SEHMA, S.A., tiene varios periodos de tener resultados negativos que refuerza en algunos momentos el poderío y nombre de Sur Química, esto produce incertidumbre, bajas importantes, es una cadena que abarca desde lo más simple a lo más complejo, donde este último se convierte en pérdidas para la empresa, por eso, debe hacerse una pregunta que abarque tanto lo organizacional como lo financiero, la cual sería:

¿Cuál es el posible riesgo financiero y operativo en los resultados financieros de la empresa SEHMA, S.A., y cuáles son las posibles estrategias para mejorar su rentabilidad en el primer semestre del 2017?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

1- Analizar el posible impacto del riesgo financiero y el operativo en los resultados financieros de la empresa SEHMA, S.A., en el primer semestre del 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1- Evaluar el funcionamiento operativo de SEHMA, S.A.
- 2- Examinar las ventas de la empresa SEHMA, S.A., y su composición en los resultados financieros.
- 3- Evaluar los datos financieros partiendo de las cuentas de balance y los estados de resultados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

SEHMA, S.A., fue establecida en Costa Rica desde 1996 como filial local de la empresa Italiana GIORDANO & C.S. P.A de gran prestigio y tradición. Como una de las mejores empresas en el sector de instalaciones eléctricas y automatización en Italia.

SEHMA, S.A., es una empresa constituida por profesionales de la ingeniería eléctrica, electromecánica y electrónica, con experiencia en los sectores de automatización de edificios y sistemas de potencia en general. En sus inicios SEHMA únicamente realizaba desarrollo de software para controladores programables.

Gracias al apoyo de sus clientes, rápidamente se amplió la oferta de servicios para incluir el diseño y construcción de tableros de control y potencia, luego la instalación y puesta en servicio de estos y, finalmente, al desarrollo de sistemas “llave en mano” y servicio técnico posventa.

A partir de diciembre del 2013 empieza a formar parte del GRUPO SUR, brindando mayor solidez a sus soluciones.

Su Misión: Brindar productos, proyectos y servicios de excelente calidad en el campo de la automatización, mantenimiento industrial y distribución de productos afines para garantizar la plena satisfacción de nuestros clientes.

Su Visión: Consolidarnos como la empresa líder en el mercado de la automatización, mantenimiento industrial y distribución de productos afines, aportando talento, calidad humana, experiencia, alta tecnología dentro de las más altas normas de la industria.

Su especialidad se basa en una serie de trabajos, tales como:

- 1- Sistemas de control automático de máquinas y líneas de producción
- 2- Control y monitoreo de plantas de tratamiento de aguas
- 3- Tableros de potencia y arrancadores de motores
- 4- Sistema de telemetría
- 5- Desarrollo de sistemas SCADA
- 6- Venta y servicio de instalación de pararrayos.

Sus objetivos principales por alcanzar son los siguientes:

- 1- Incrementar la participación en el mercado de una forma productiva y rentable que emita la generación de utilidades.
- 2- Mejorar continuamente los procesos y productos de manera sostenible
- 3- Cumplir con la normativa aplicable
- 4- Promover, educar, desarrollar y motivar al personal y las partes interesadas, para crear una cultura basada en valores, que propicien un ambiente de bienestar personal, organizacional y comunitario.
- 5- Ser innovadores y líderes en el mercado por medio del cambio tecnológico.

Sus valores son los siguientes:

- 1- Orientación al cliente: Valorar a nuestros clientes, siendo nuestra obligación anticiparnos con sus necesidades.
- 2- Innovación: Volar la imaginación y creatividad en la búsqueda de nuevas ideas.
- 3- Trabajo en equipo: Valorar el trabajo grupal como estrategia para alcanzar nuestras metas.
- 4- Pasión por el trabajo: identificarse con todo lo que hacemos con entusiasmo y dedicación y, sobre todo, el hacerlo bien.
- 5- Responsabilidad social: valorar el compromiso con toda forma de gestión
- 6- Calidad: Compromiso con la excelencia, la eficiencia superior, la eficacia, el mejoramiento continuo y el aprendizaje.

Estos objetivos y valores se basan en la realidad que se vive hoy en día, las mismas provienen de la filosofía dictada por parte de casa matriz, como lo es Grupo Sur.

2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1 La actualidad del entorno comercial

Las empresas de hoy en día se interrelacionan en un entorno comercial complicado, donde reina la relación de “la selva” donde el más fuerte y mejor preparado para afrontar los cambios del mercado son los que se quedan con todo,

mientras el más débil, el que no está preparado en este mundo comercial tan cambiante debe mejorar su operación o es cesado en el mercado.

En un mercado globalizado y tecnológico las empresas deben buscar la mejora continua en sus operaciones, empleados con conocimientos tecnológicos de punta para dar un servicio de calidad y eficiencia; ya que en la actualidad los clientes son más exigentes y preparados con lo cual complica a las empresas que no poseen los recursos necesarios para afrontar esta situación.

Adicional a esto, las empresas afrontan las constantes recesiones, la principal fue en el 2008 con la recesión en Estados Unidos que, de igual manera, tuvo un cierto grado de efecto en nuestro país, provocando una desaceleración en el mercado, con lo cual provocó que las empresas reinventaran acciones que los mantuvieran en un mercado cada vez más complicado.

Según el sitio web Confinem.es un entorno comercial es:

“El entorno en el que nos movemos, se encuentra caracterizado por la globalización de los mercados, una creciente competencia, un rápido desarrollo tecnológico, una importante crisis financiera y una desaceleración del crecimiento económico, obligando a las empresas a poseer una elevada capacidad de adaptación a los cambios, tanto externos como internos, que se les plantean en el desarrollo de su actividad.” (Confinem.es [internet], España, [citado 05-10-2016], Disponible en: <http://www.confinem.es/entorno-empresa/>)

En la actualidad, la competencia entre las empresas del entorno comercial en el que esta SEHMA, S.A., es muy versátil, ya que día a día salen nuevas tecnologías de las cuales las empresas deben capacitarse continuamente en las empresas proveedoras, en estos momentos el mercado es muy pequeño para las cantidades existentes de empresas que hay en el medio, por lo que la supervivencia de la empresa resulta del que esté mejor capacitado y tenga un personal altamente calificado para realizar cualquier tarea que le corresponda.

La competencia de calidad en el servicio, las marcas representadas y la capacidad económica de las empresas hacen que la competencia sea muy reñida y gana el que tenga los mejores contactos a nivel público y privado, además del que

tenga un brazo tan extenso que pueda cubrir la mayor cantidad de territorio en busca de oportunidades de negocio.

En el negocio de la automatización es tan cerrado que la mínima falla de algún proyecto es sinónimo de que en el ámbito de las empresas industriales corra la voz de los errores cometidos; entendiéndose que no solo las demás empresas o instituciones del gobierno lo sepan, sino que la competencia se aprovecha de esos errores y busca la manera de maximizarlos, logrando que pierdan la confianza en esa empresa.

2.2.2 Las alianzas comerciales modernas

En un mundo tan cambiante y globalizado es necesario las alianzas comerciales entre las empresas, esto consiste en que 2 o más empresas en el mismo mercado o con productos relacionados se unan en un solo esfuerzo para competir ya sea por quitarle clientela a la competencia más fuerte o para ser la empresa más fuerte en el mercado de la cual tenga una competencia mínima en el mercado por su variedad de servicios, productos u otro bien que estas generen.

Prado indica que una alianza comercial es:

“Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes por medio del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.” (Luis del Prado, Alianzas Estratégicas, Boletín de lecturas Sociales y Económicas. 2016 [Citado 5 Oct 2016]; 87 (68) Disponible en:

<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>

Las empresas modernas buscan las alianzas comerciales como una medida adicional a los esfuerzos en generar utilidades y ser rentables en el mercado, en algunos casos, parte del hecho de que las empresas más grandes absorban a las empresas más pequeñas para mejorar su producción, en otros casos las empresas más grandes compran acciones de las empresas pequeñas para tener un cierto grado de injerencia en la toma de decisiones, y así lograr el control del mercado.

Por otro lado, las empresas con mayor capital que estas, a su vez, le compran ya sea materia prima o producto terminado a otras empresas sienten la necesidad

de tener participación de sus acciones para asegurarse en un eventual futuro la sostenibilidad de estos productos ante un alza en la producción, como lo es el caso de Praxair, el cual en su momento compró gran parte de las acciones de la empresa Cyltec la cual es la principal empresa en Estados Unidos que vende los cilindros de metal que, a su vez, son llenados con los gases que vende Praxair.

Esto provocó que Praxair tuviera control sobre la competencia, conociendo las ventas que esta empresa tenía sobre ellos y de paso se aseguró que en una eventual caída de la materia prima para realizar estos cilindros eran los primeros en tener estos equipos sin importar que la competencia también los necesite.

También, tenemos el caso en que las alianzas estratégicas se dan por mejoramiento de un producto, donde una de las empresas tiene un producto "A" y la otra empresa que tiene un producto "B" y se forma la alianza para que estas dos forme un producto "C" con la combinación de las dos primeras, esto provoca que las dos empresas ganen con esta alianza, ya que venden sus productos que por sí solos tienen un valor en el mercado; pero juntos su aceptación es mejor.

Un ejemplo de esto en el ámbito de la tecnología fue la alianza que creó Sony con Erikson, la cual la primera era la pionera en cámaras digitales de alta resolución y la segunda tenía una fuerte aceptación en el ámbito de la telefonía celular, que estas combinaron esfuerzos para crear teléfonos celulares de alta gama con una cámara de una resolución impecable en su momento, lo que originó grandes ventas del producto, lo cual logró posicionar a ambas empresas en un mercado tan versátil como lo es la telefonía celular.

En el campo de la automatización de plantas las alianzas comerciales forman otro tipo de alianza, la empresa creadora de los productos de automatización solo se dedica a realizar megaproyectos como lo son la automatización de nuevas plantas hidroeléctricas, venta de equipos al gobierno en escalas que solo ellos pueden competir, por lo cual deben aliarse con empresas que distribuyan sus productos en los demás sectores.

Es ahí donde estas grandes empresas redireccionan los esfuerzos en varios canales, donde están los de distribución de sus productos y en la aplicación de sus productos en la automatización de las plantas a escalas menores, brindando las

capacitaciones necesarias tanto a sus distribuidores como las empresas que se dedican a brindar las soluciones necesarias en la automatización de plantas.

2.2.3 La contabilidad en las empresas modernas

La contabilidad, hoy en día, es un pilar relevante para la toma de decisiones de las empresas, es la que se encarga de registrar las operaciones diarias, con lo cual pueden generar una serie de informes, los cuales son analizados por cada una de las personas que pueden tomar las decisiones adecuadas para tener una empresa estable y poder prever cualquier eventualidad en ciertos periodos.

Sirve para que las empresas realicen sus transacciones de acuerdo a un estándar internacional el cual es una comunicación global para indicar como está la empresa financieramente, esto obliga a las empresas a que con base en esta situación tomen las decisiones necesarias para mantenerla en su posición o mejorarla.

El libro contabilidad de Pearson (2003) define la contabilidad como:

“El sistema de información que mide las actividades de la empresa, procesa esa información en estados (informes) y comunica los resultados a los tomadores de decisiones” (Pearson, 2003, p.5)

2.2.4 Los principios de contabilidad generalmente aceptados

Los PCGA son los principios fundamentales sobre los cuales se basan cada uno de los movimientos que realiza la empresa en su operación diaria, lo que trata es de regular y globalizar la práctica contable en cualquier empresa que genere información financiera.

Según el libro de contabilidad de Pearson (2003) los PGCA son:

“...las reglas que rigen la forma en que los contadores miden, procesan y comunican la información financiera... (PCGA). Estos son la “ley” en la contabilidad: reglas de comportamiento aceptable para la mayoría de las personas” (Pearson, 2003, p. 9).

2.2.5 El riesgo financiero

El riesgo financiero es aquel que puede haber una probabilidad de que, según su inversión no de los rendimientos esperados o los rendimientos sean nulos, existen varios tipos de riesgos financieros que abarcan desde el mercado hasta la liquidez. Este riesgo indica es como está la empresa a nivel financiero con respecto de mis resultados esperados en un determinado periodo; por lo que es, importante que las empresas conozcan estos riesgos para la toma de decisiones oportunas y eficientes para prever una crisis financiera en la empresa. Existen 6 tipos de riesgos.

Puede indicarse que el riesgo financiero como lo indica Nohelia en su blogspot es:

“El riesgo financiero también se conoce como riesgo de crédito o solvencia. Hace referencia a la incertidumbre que podemos encontrar en las operaciones financieras, según los mercados en los que trabajemos. El riesgo financiero está relacionado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece son muy importantes en el servicio de su endeudamiento”.
(blogspot.com [internet], citado el 6 oct. 2016, disponible en: <http://noelia-financiera.blogspot.com/2011/04/riesgo-financiero.html>)

No basta solo con definir que es el riesgo financiero, sino que hay que indicar cuáles son los tipos de riesgo financiero a los que están expuestas las empresas hoy en día, Según Alfonso de Lara Haro, los diferentes tipos de estos riesgos son:

“Riesgo de mercado: es la pérdida que puede sufrir un inversionista por la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasa de interés-Tipo de cambio)

Riesgo de Crédito: Es la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

Riesgo de liquidez: Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable.

Riesgo Legal: *Se refiere a la pérdida que sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no pueda exigirse, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago.*

Riesgo Operativo: *Se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También, se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización...*

Riesgo de reputación: *Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación.” (Alfonso, 2008, p.16).*

Lo importante de estos riesgos es conocerlos y anticipar a que algunos de estos puedan impactar significativamente la operación de las empresas, como, por ejemplo, la liquidez que es una parte muy sensible de cualquier empresa. El hecho de no tener esa liquidez necesaria para afrontar las operaciones diarias de cualquier empresa involucra una serie de efectos en los demás procesos, entre estos están el no poder realizar las compras de los inventarios necesarios para la venta, el no poder realizar los pagos a sus proveedores y el endeudarse con un ente financiero, el cual tarde o temprano no le va a poder hacer frente a este préstamo.

En cuanto al riesgo de crédito, este es una pieza fundamental en toda empresa, ya que, si no puede tener una cartera sana, el realizar las ventas a tiempo y cobrar con eficiencia se va creando una insolvencia económica insostenible, que a la larga puede resultar en contingencias porque las empresas no quieren pagar sus deudas.

El riesgo de mercado es un poco más controlado en la mayoría de empresas, ya que, actualmente, el tipo de cambio está muy regulado por el Banco Central, y las tasas de interés son las más estables de los últimos tiempos; no obstante, el monitoreo de estos dos índices pueden prevenir una caída aparatosa en los momentos donde pueden encontrarse fuertes alzas como en las recesiones o en momento, donde tenemos mucha demanda del dólar a finales de año.

El riesgo legal va relacionado con lo que no puedo pagar y con lo que no puedo cobrar, si ya existe una acción judicial de por medio, lo cual, crea una contingencia sobre lo que no puedo pagar, ya que tengo que incurrir en intereses, multas entre otros y un incobrable para el caso de las cuentas por cobrar. En ambos casos depende de la resolución en el marco jurídico para determinar o no las causas y el desenlace de estos conflictos, aunque las empresas tratan en la medida de lo posible de no llegar a estas instancias.

El riesgo de reputación para cualquier empresa debe ser una pieza clave, esto porque puede perderse la principal fuente de ingresos como lo son las ventas, un cliente insatisfecho provoca más clientes que no quieren trabajar con la empresa, ya que en un mercado tan pequeño como lo es el de Costa Rica todos se conocen y se recomiendan.

2.2.6 El riesgo operativo

El riesgo operativo se basa en las pérdidas monetarias que puede sufrir una empresa por errores del personal, la parametrización incorrecta de los sistemas de información o por controles internos inadecuados. Estos y otros factores operacionales perjudican a lo interno de la organización, convirtiéndose en una serie de resultados que pueden hacer que en la empresa sea insostenible.

Según Alfonso de Lara Haro, el riesgo operativo es:

“Es un concepto muy amplio que se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o las personas que manejan dichos sistemas. También, se relacionan con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización.

Así mismo este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario que durante el periodo que laboro en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado de algún proceso clave.” (<https://books.google.es/books?id=PrQ-vTEWLqoC&lpg=PA48&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>, Google, descargado el 05-10-2016, p.16)

Un ejemplo que puede usarse como referencia de este riesgo, es el que viven los bancos a diario donde las personas que solicitan un préstamo llegan con documentación por la cual pagaron para que le pusieran una cifra de salario de la cual realmente no perciben. A pesar de los estrictos requisitos que posee un banco en cuanto a dar un crédito, si el personal que tienen es nuevo y no ha recibido la capacitación necesaria puede correr el riesgo de que acepten el crédito sin realizar los controles necesarios, esto partiendo del hecho que un contador público y un documento emitido por este tiene fe pública con lo que hace suponer que es real.

Si un banco acepta no solo la solicitud de esta persona si no la de muchas más puede correr el riesgo de no poder cobrar sus préstamos, por lo que incurre en pérdidas financieras considerables, ya que una entidad de este tipo vive de los intereses provenientes.

En el caso del personal clave que se va de la compañía, puede tomar nuevamente el caso de Steve Jobs con Apple, quien fue el que fundó la compañía, tenía todos los conocimientos necesarios y especializados para lanzar a la empresa en grandes dimensiones, pero fue cesado de su cargo, porque en la junta directiva no vieron su potencia a futuro. Una vez que salió de esta compañía a la que él era accionista vieron con el pasar del tiempo que los avances tecnológicos fueron haciéndolos a un lado.

Esto provocó la caída del valor de las acciones y pérdidas que nunca consideraron tener, y que no las tenían, mientras él estaba en la compañía, cuando Steve Jobs volvió a Apple la empresa nuevamente volvió a surgir y redireccionó a la compañía a un crecimiento tan grande que, en la actualidad, es todo un icono de la marca.

El analizar el impacto de este riesgo puede llegar cambiar a una empresa, blindando a su personal más importante y con el mejor conocimiento de la empresa, puede llegar a generar más políticas y procedimientos en busca de poder erradicar en parte los errores que se puedan dar por factores humanos, sin que; este pueda ser perjudicial en cuanto la empresa se vuelva más burocrática.

Esto puede preverse si las empresas realizarán un análisis de los riesgos asociados que pueden provocar las pérdidas a causa de estos problemas, el

anticiparse y el tomar decisiones con base en la anticipación son piezas fundamentales en cualquier empresa, por cuanto no es lo mismo apagar el incendio una vez ocurrido el problema que antes que ocurra ya tomar las medidas necesarias en cuento al posible problema que pueda venirse a causa de este riesgo.

2.2.7 El punto de equilibrio

El punto de equilibrio es de suma importancia en toda empresa, ya que es una referencia en que los ingresos son iguales a los gastos, por lo que la empresa en ese punto no gana ni pierde. Es a partir de este punto en el que la empresa tiende a volverse más eficiente, ya que debe velar por reducir sus gastos y aumentar las ventas para generar utilidad, así mismo con base en esta información las empresas podrían estudiar las inversiones necesarias en su empresa para aumentar los ingresos en un corto o largo plazo.

Según la página de internet “gerencie” describen el punto de equilibrio como:
“...el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.”

Gerencie.com [internet], México, citado el 06 oct 2016, disponible en

<http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>

2.2.8 Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de cómo está constituida una empresa, estas se dividen en niveles jerárquicos sobre los cuales dependen las personas unas de otras; sirve como representación visual de cómo está constituida una organización.

Existen varios tipos de organigramas, para el caso en estudio es un organigrama piramidal, en el cual puede observarse quien está a la cabeza de la organización y de ahí en adelante.

Según la página de internet Wikipedia un organigrama es:

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.”

Wikipedia.com [internet], USA, citado el 05 feb 2017, disponible en

<https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

Con respecto al organigrama puede observarse cómo está constituida la empresa, desde su cabeza, los departamentos y quien la gerencia, así mismo cada departamento se puede subdividir en centros de costos, los cuales están asociados entre sí para formar un organigrama bien estructurado.

Con base en este, también puede verse si la organización necesita más personal en un área que otra, si la empresa quiere hacer crecer un departamento con más jefes y una mayor cantidad de empleados, inclusive puede servir para observar si hay departamentos que tienen mucho personal y necesitan hacer recortes de estos.

Para este caso, es importante conocer el organigrama de la empresa; ya que en base a este puede darse una idea de que es lo que pretende la empresa con su organización y como puede mejorarse la misma.

2.2.9 Matriz de riesgo operativo

Una matriz de riesgo es una herramienta necesaria para medir los impactos del riesgo operativo que pueden presentarse en una empresa; hoy en día, las empresas necesitan identificar, clasificar, analizar, evaluar y monitorear todos los eventos que podrían tener efectos negativos en las metas y objetivos de la empresa.

Esta matriz, a su vez, ayuda a identificar las debilidades, fortalezas y amenazas a las que podría verse expuesta la empresa en sus riesgos. Como lo indica Carlos Palma en un boletín de la Facultad de Ciencias Económicas:

“El objetivo principal de una matriz de riesgo operativo es identificar los posibles riesgos que puede afectar un negocio o una institución, cuantificar las repercusiones de la materialización de los mismos y elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que pueda tomar una institución para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los riesgos operativos.” Carlos Palma, Como Construir una Matriz de Riesgo Operativo, boletín N°29. Ciencias Económicas. Citado 15 marzo del 2017]; (630) Disponible en:

<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>

La medición del riesgo se hace por medio de dos variables fundamentales:

Probabilidad: Es la probabilidad que el riesgo pueda materializarse en función de no estén establecidos los controles para estos riesgos.

Impacto: Es la consecuencia de que el riesgo se materialice, esto en términos económicos o en las repercusiones con los accionistas de la empresa.

Como otro punto de vista, según Bruno Báez, una matriz es:

“Es una herramienta para la evaluación de riesgos que permite presentar de manera gráfica el impacto (severidad o pérdida) y la probabilidad (probabilidad de ocurrencia) de factores de riesgo... Es una guía visual que facilita determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de determinados riesgos identificados... Busca evaluar eventos determinados de riesgo, tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto.” cemla.org [internet], Paraguay, citado el 19 feb 2017, disponible en <http://www.cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf>

Para este caso en específico debe generarse la matriz para conocer cuáles son las categorías de riesgo que pueden reflejarse en la empresa, así puede

determinarse cuáles son los que tienen un gran impacto, mediano impacto y bajo impacto en la empresa; conociendo estos puede manejarse las prioridades por categoría, las cuales se pueden ir resolviendo de manera expedita, las que pueden esperar o las que, en algunos casos, no necesitan ser tratadas.

No obstante, las de mediano y bajo riesgo no pueden dejar de ser lado; ya que mientras se corrigen las que alto riesgo para la empresa puede ocurrir que estas se vayan desplazando hacia arriba y lleguen a un determinado punto que se conviertan en riesgos muy altos, sino se les da el seguimiento adecuado.

2.2.10 COSO

COSO es una herramienta para la que proporciona un esquema para la identificación y análisis de los riesgos, así como el desarrollo y gestión de las respuestas por parte de la empresa a dichos riesgos dentro de los niveles de aceptación. Está enfocado al mejoramiento del control interno para un mejor manejo de los recursos de la empresa.

The Committee of Sponsoring Organizations or the Treadway Commission define que COSO ERM es:

“Un proceso, efectuado por la junta directiva de una entidad, la gerencia u otro personal, aplicado en la definición de la estrategia y por medio de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad” *coso.org [internet], USA, citado el 20 feb 2017, disponible en <https://www.coso.org/Pages/ermupdate.aspx>*

Como objetivos principales están:

- 1- La eficacia y eficiencia de las operaciones: Está relacionado con los controles que la administración para poder proteger las operaciones de la empresa.
- 2- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera: Son las políticas y procedimientos indicados por la administración, para asegurar que la

información financiera sea confiable y que revela razonablemente la información.

- 3- Cumplimiento de los aspectos legales y regulatorios: Esta dirigido al cumplimiento de las leyes, tanto a las de país como a las emitidas por la dirección.

Qualpro Consulting, S.C. resume el componente COSO, sus principios y puntos de enfoque donde los puntos de enfoque representan las características importantes de cada principio COSO, lo que hace que sea de una manera más sencilla el entendimiento de este.

Componente	Principios	Puntos de Enfoque-Atributos
1. Entorno de Control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Establece el tono de la gerencia. La Junta directiva, la alta gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y lo refuerzan con sus actuaciones
		Establece estándares de conducta. La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicios externos y socios de negocio.
		Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.
		Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son y corregidas oportuna y adecuadamente
	2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.
		Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.
Conserva o delega responsabilidades de supervisión.		

		<p>Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.</p>
		<p>Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración: § Entorno de Control: establece integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta. § Evaluación de Riesgos: monitorea las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración. § Actividades de Control: provee supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control. § Información y Comunicación: analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad. § Actividades de Supervisión: evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias.</p>
	<p>3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos</p> <p>Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad</p>

		<p>Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización: § Junta directiva: conserva autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades. § Alta Dirección: establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. § Administración: guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus subunidades. § Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, así como las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos. § Proveedores de servicios externos: cumple con la definición de la administración del alcance de la autoridad y la responsabilidad para todos los que no sean empleados comprometidos.</p>
	<p>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización</p>	<p>Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias. La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p> <p>Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios</p>

		<p>externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p>
		<p>Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.</p>
	<p>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</p>	<p>Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p> <p>Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p> <p>Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p> <p>Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño</p>

		<p>Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos. La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado</p>
II. Evaluación de riesgos	6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	<p>Objetivos Operativos: § Refleja las elecciones de la administración. § Considera la tolerancia al riesgo. § Incluye las metas de desempeño operativo y financiero. § Constituye una base para administrar los recursos.</p>
		<p>Objetivos de Reporte Financiero Externo: § Cumple con los estándares contables aplicables. § Considera la materialidad. § Refleja las actividades de la entidad.</p>
		<p>Objetivos de Reporte no Financiero Externo: § Cumple con los estándares y marcos externos establecidos. § Considera los niveles de precisión requeridos. § Refleja las actividades de la entidad.</p>
		<p>Objetivos de Reporte interno: § Refleja las elecciones de la administración. § Considera el nivel requerido de precisión. § Refleja las actividades de la entidad.</p>
		<p>Objetivos de Cumplimiento: § Refleja las leyes y regulaciones externas. § Considera la tolerancia al riesgo.</p>
	7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar	<p>Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales. La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.</p> <p>Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.</p> <p>Involucra niveles apropiados de administración. La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.</p>

		<p>Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.</p>
		<p>Determina la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.</p>
	8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	<p>Considera varios tipos de fraude: La evaluación del fraude considera el reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones</p> <p>La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.</p> <p>La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.</p>
	9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno	<p>Evalúa cambios en el ambiente externo. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.</p>
		<p>Evalúa cambios en el modelo de negocios. La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.</p>
		<p>Evalúa cambios en liderazgo. La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.</p>
III. Actividades de control	10. La organización define y desarrolla	<p>Se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.</p>

<p>actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</p>	<p>Considera factores específicos de la entidad. La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.</p> <p>Determina la importancia de los procesos del negocio. La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.</p> <p>Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control. Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección.</p> <p>Considera en qué nivel las actividades son aplicadas. La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad.</p> <p>Direcciona la segregación de funciones. La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.</p>
<p>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</p>	<p>Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología: La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p> <p>Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante: la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.</p>

		<p>Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas</p>
		<p>Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.</p>
	<p>12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.</p>	<p>Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.</p> <p>Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos: la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.</p> <p>Funciona oportunamente: el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.</p> <p>Toma acciones correctivas: el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p> <p>Trabaja con personal competente: personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.</p>

		Reevalúa políticas y procedimientos: la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.
IV. Información y comunicación	13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	Identifica los requerimientos de información: un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
		Captura fuentes internas y externas de información: los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información.
		Procesa datos relevantes dentro de la información: los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.
		Mantiene la calidad a través de procesamiento: los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.
		Considera costos y beneficios: la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos.
V. Actividades de supervisión – monitoreo	14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el	Comunica la información de control interno: un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.
		Se comunica con la Junta directiva: existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.

	funcionamiento del sistema de control interno	<p>Proporciona líneas de comunicación separadas: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p>
	15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	<p>Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información.</p> <p>Se comunica con grupos de interés externos: los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas.</p> <p>Permite comunicaciones de entrada: canales de comunicación abiertos permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.</p> <p>Se comunica con la Junta Directiva: la información relevante resultante de evaluaciones conducidas por partes externas es comunicada a la Junta Directiva.</p> <p>Proporciona líneas de comunicación separadas: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p> <p>Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.</p>

<p>16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando</p>	<p>Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes: la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Considera tasa de cambio: la administración considera la tasa de cambio en el negocio y los procesos del negocio cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes</p> <p>Establece un punto de referencia para el entendimiento: el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Uso de personal capacitado: los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.</p> <p>Se integra con los procesos del negocio: las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.</p> <p>Ajusta el alcance y la frecuencia: la administración cambia el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo.</p> <p>Evalúa objetivamente: las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.</p>
<p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda</p>	<p>Evalúa resultados: la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Comunica deficiencias: las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda.</p> <p>Supervisa acciones correctivas: la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente.</p> <p><i>Cofstlaxcala.gob.mx</i>[internet], México, citado el 28 feb 2017, disponible en https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf</p>

Para este trabajo, en el cual se debe de realizar un estudio del riesgo operativo de la empresa SEHMA, S.A., es necesario el uso de esta herramienta, la cual ayudará a entender los riesgos en los que está inmersa la empresa, los cuales se deben definir las respuestas a los mismos, ya sea, evitarlo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo.

El conocer estos riesgos y las respuestas asociadas a ellos ayudaran a crear actividades de control, monitoreo e información que se necesitan para controlarlos y que todo el personal de la empresa esté involucrado en las medidas que se tomen, esto con el fin de tener una empresa eficiente en sus operaciones.

2.2.11 Análisis vertical

Como lo indica Tarcisio Salas Bonilla en su libro *Análisis y Diagnóstico Financiero, un Análisis Vertical* es:

“El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo. Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la conformación y estructura de los estados financieros” (Salas, 2016, p.37)

La importancia de realizar este tipo de análisis es el de determinar cuáles con las partidas más significativas dentro de los estados financieros, ver su composición y cambios que pueden experimentar los mismos a través del paso del tiempo.

En este trabajo, la importancia de realizar un análisis vertical es primordial; ya que por medio de este podemos determinar el impacto que tienen cada una de las cuentas en los estados financieros, revelar su importancia relativa de cada una de las cuentas y determinar si se encuentran acorde con las tendencias del mercado en general.

Por otro lado, tanto el análisis vertical ayuda a determinar posibles tomas de decisiones que se deben tener con respecto a cuentas importantes en los estados financieros, por ejemplo, su liquidez con las cuentas de activos circulantes, su nivel

de endeudamiento con las cuentas de pasivos y su utilidad con respecto al estados de resultados.

2.2.12 Análisis horizontal

Como lo indica Tarcisio Salas Bonilla en su libro Análisis y Diagnóstico Financiero, un Análisis Horizontal es:

“Los estados financieros comparativos de dos o más periodos originan el análisis horizontal. Esta técnica consiste en obtener los cambios, aumento o disminución, que se producen en todas las partidas que componen el estado analizado. Estos cambios son expresados en términos absolutos y porcentuales. El análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, estabilidad o disminución que muestran las partidas...” (Salas, 2016, p. 29)

El análisis horizontal ayuda a entender las variaciones de cada una de las cuentas de los estados financieros con respecto al año anterior, con lo cual podemos determinar, aumentos y disminuciones de las mismas e investigar con respecto a su importancia relativa que produjo esa variación y cuál es el impacto que tienen esos efectos en los estados.

Para este caso y de igual manera que para el análisis vertical, es de suma importancia conocer para este trabajo cuales con las cuentas con mayor afectación y que lo produce; así mismo la determinación de las partidas que pueden o no afectar el desarrollo continuo de la operación.

Estas herramientas van a ayudar a poder llevar a cabo la toma de decisiones las cuales se deben desarrollar en planteamientos de recomendaciones de cómo se puede mejorar estratégicamente la composición de las cuentas.

2.2.13 Razones financieras

Como lo indica Tarcisio Salas Bonilla en su libro Análisis y Diagnóstico Financiero, las razones financieras son:

“Las razones financieras constituyen índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr la medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa. Cada razón es una medida, cuyo resultado posee un significado específico y útil para el análisis.”
(Salas, 2016, p.45)

Las razones financieras son una herramienta necesaria por medio de las cuales se determinan índices que son base fundamental para el análisis de la situación financiera de la empresa, el cual puede indicar puntos fuertes o débiles de las cuentas a examinar.

Es importante mencionar que el cálculo y resultado numérico que arrojan cada una de las razones no es importante si no se le da la adecuada interpretación a los resultados que se obtienen, ya que con estos las personas a cargo de la empresa deben tomar las decisiones correctas para mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

Existen varios tipos de índices financieros entre los cuales están:

“Índices de estabilidad: *Son aquellos que miden elementos que afectan la estabilidad de la empresa en la actualidad y hacia el futuro, tales como el nivel de endeudamiento, la cobertura y respaldo de las deudas a corto plazo con los activos circulantes...*” (Salas, 2016, p.8)

“Índices de gestión: *En esta clasificación se agrupan los índices que miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones. Toda inversión en activos posee un objetivo, cuyo cumplimiento se analiza justamente con las razones de gestión...*” (Salas, 2016, p.48)

“Índices de rentabilidad: *Este grupo de índices financieros miden los niveles de rentabilidad que genera una empresa de sus operaciones. Estas razones muestran el grado de éxito alcanzado por los administradores del negocio por medio de los rendimientos derivados sobre los ingresos las inversiones en activos y sobre el patrimonio de los accionistas”* (Salas, 2016, p.49)

Para este trabajo, se estarán realizando los tres tipos de índices financieros, esto con el fin de medir las tendencias de fortalezas y debilidades de un periodo contra otro para dar posibles recomendaciones de como poder mejorar estos índices.

2.3 HIPÓTESIS

Los problemas financieros de SEHMA, S.A., son porque los que toman las decisiones no han evaluado que el mercado de pinturas es muy diferente al mercado de automatización de plantas industriales.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
Los problemas financieros de SEHMA, S.A., son porque los que toman las decisiones no han evaluado que el mercado de pinturas es muy diferente al mercado de automatización de plantas industriales	<p>1-Riesgo de liquidez: Pérdidas que puede sufrir una empresa al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos.</p> <p>2-Riesgo de mercado: Pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la tasa de interés y al tipo de cambio.</p> <p>3-Riesgo de crédito: Pérdida potencial donde la contraparte incumple con un</p>	<p>1- Pérdida de compra de inventario</p> <p>2- Pérdida de facturación</p> <p>3- Pérdida o ganancia por tipo de cambio e interés</p> <p>4- Cuentas incobrables</p> <p>5- Contingencias legales</p> <p>6- Clientes insatisfechos</p> <p>7- Participación con el gobierno</p> <p>8- Fraudes</p> <p>9- Pérdidas financieras</p> <p>10- Despidos de personal clave</p>	<p>1- Análisis del estado de pérdidas y ganancias, así como balance general.</p> <p>2- Revisión de la cartera de crédito y las cuentas incobrables</p> <p>3- Revisión de procesos legales abiertos</p> <p>4- Encuesta de servicio al cliente</p> <p>5- Licitaciones no</p>

	<p>compromiso de pago.</p> <p>4-Riesgo legal: Perdida que se puede sufrir en caso que exista un incumplimiento de una contraparte que no se pueda exigir por la vía legal.</p> <p>5-Riesgo de reputación: Pérdidas que se podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio.</p> <p>6-Riesgo operativo: Se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos. También se relacionan con pérdidas por fraudes o falta de capacitación por parte de un empleado.</p>		<p>presentadas o perdidas</p> <p>6- Revisión de organigrama, despidos vs contrataciones</p>
--	--	--	---

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

La finalidad del trabajo se fundamenta en la teoría contable-financiera la cual se estudiará con información proveniente de la biblioteca e internet. Sin los conceptos bien definidos no se puede fundamentar el trabajo, ya que a partir de lo estudiado nace la fuente del conocimiento para ser aplicado en el campo.

De la teoría al campo donde se desarrolla el trabajo deben ir de la mano, ya que en casos en los que en la investigación pueda complicarse debe buscarse una fuente de información veraz para ver cómo puede solucionarse, esto da nuevos conocimientos esenciales para la formulación de nuevas investigaciones a partir de la investigación inicial.

Para este trabajo la finalidad de la investigación se aplica en los dos casos, teóricamente se investigará los riesgos financieros, operativos y en el campo se recolectará la información necesaria para determinar los impactos financieros en SEHMA, S.A.

3.1.2 Alcance temporal

Este trabajo tiene un alcance transversal pues la información que se va a analizar va de un tiempo definido, este abarca los periodos 2016-2015-2014 que fue donde se originó la peor situación de la empresa hasta la fecha. Por otro lado, antes de estos periodos existe un alcance longitudinal; ya que presenta información desde 1996 que se fundó la empresa hasta el periodo 2014 que serán de gran ayuda para observar que las inconsistencias en los resultados financieros no solo fueron en estos periodos específicos, sino que las inconsistencias antes de ese periodo también fueron importantes.

3.1.3 Marco

A nivel de investigación, el tamaño de la misma puede dividirse en tres tipos, la mega que es la más extensa y abarca todo el universo del tema. Luego está el macro donde solo abarca del tema una parte de la población y se termina con la micro, la cual equivale a una muestra de la población.

La investigación corresponde a un marco micro abarcando temas financieros y contables propios de un departamento financiero, por lo que solo corresponde una muestra de la población; misma que se centra en el total de personas que laboran en el área contable y financiera.

3.1.4 Condición en la que se hace

Rodrigo (2011) distingue los dos tipos de condiciones en la investigación:

“Laboratorio: sus acciones se realizan en un laboratorio, o sea, conlleva la acción intencionada de las condiciones de la investigación, manipulando las variables controlada y sistemáticamente. Sus resultados son difícilmente generalizables a las situaciones naturales de los sujetos.

Campo: Son estudios que se realizan en situaciones naturales y que permiten con mayor libertad generalizar los resultados a situaciones afines. No permite un riguroso control como en el laboratorio.” (Rodrigo, 2011, p.65)

El proyecto se enfoca en trabajo de campo, debiendo recopilar la información necesaria en el sitio, observar las situaciones diarias de la empresa y realizar las investigaciones con base en los datos que se deben generar en la empresa.

3.1.5 Carácter

3.1.5.1 Casual prospectivo

Cesar (2000) expone que la investigación causal es:

“Tiene como fundamento la prueba de la hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación de al contraste de leyes o principios científicos.

Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivo estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o situaciones.” (Cesar, 2000, p.115)

Durante la investigación se utilizará un tipo de investigación casual prospectivo esto debido a que existe un problema y se requiere saber que lo provoca y como puede solucionarse, así esta investigación permite hacer el análisis y recomendaciones para evitar estos en el futuro.

3.1.5.2 Descriptivo analítico

César (2000) expone que la investigación descriptiva es:

“Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” (Cesar, 2000, p.113)

Para la investigación se utilizará un tipo de investigación descriptivo analítico; ya que se relata la situación financiera de la empresa SEHMA, S.A., identificando los hechos que se relacionan con esta; a su vez, es analítico, porque con base en la información puede interpretarla, examinarla y podrá emitirse un criterio con base en esta.

3.1.6 Naturaleza

Rodrigo (2011) indica que por su naturaleza pueden ser:

“Cuantitativa: Se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de la estadística para el análisis de los datos.

Cualitativas: Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa... Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento.” (Rodrigo, 2011, pp. 64-65)

El documento tiene una naturaleza cuantitativa, esto porque se trabaja con datos numéricos sobre la información financiera de la empresa, los cuales son suministrados por la misma, para luego ser analizados y presentados estadísticamente, siendo esta la principal información por presentar. No obstante, en menor volumen puede presentarse también una naturaleza cualitativa; ya que para analizar el riesgo operativo debe estudiar el comportamiento humano, y los posibles problemas que esto puede ocasionar a la estructura organizativa.

3.2 SUJETO Y FUENTES DE INVESTIGACION

3.2.2 Sujetos y fuentes de información

Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias para llevar a cabo este trabajo de investigación están compuestas por la base de datos que contiene la información contable-financiera de la empresa (Dynamics), informes generados por el sistema, otra documentación propia de la empresa.

Dentro de las fuentes primarias se incorpora al personal del departamento financiero, entre los cuales están: gerente financiero, contador y contralor de la empresa SEHMA, S.A., así como la incorporación en la investigación de un contador público, el cual tiene amplia experiencia en el tema de los riesgos.

Fuentes secundarias

Como principales fuentes de información secundaria se tomarán los informes contables-financieros presentados a la presidencia, el libro contabilidad de Pearson, además material de apoyo como tesis e información en Internet; ya que los libros que hablan sobre estos riesgos generalizan y el tema ha sido más desarrollado por empresas, revistas y páginas de Internet.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación, se mencionarán las técnicas por utilizar, para recolectar la suficiente información, en la preparación de la investigación.

3.3.1 Observación directa

Benjamín indica que una observación directa es:

“En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante” (Benjamín, 2001, p.66).

En la observación directa lo que se pretende es conocer el funcionamiento normal de la empresa, como se lleva a cabo el cumplimiento de las políticas y

procedimientos, verificar el control interno de los procesos y el ambiente interno de los empleados hacia la empresa.

3.3.2 Investigación documental

Benjamín indica que una investigación documental consiste en:

“La localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio.” (Benjamín, 2001, p. 63)

Consiste en buscar la documentación necesaria, entre las cuales serán: políticas y procedimientos, organigramas, evaluaciones financieras, estados financieros, entre otros. Lo anterior con el propósito de analizarla para poder utilizarla en la investigación.

3.3.3 Entrevista

Benjamín Indica que una entrevista consiste en:

“Reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado, y uno de los que puede brindar información más completa y precisa...” (Benjamín, 2001, p.67)

Consiste en entrevistar a varias personas con conocimientos en los riesgos financieros y operativos para evaluar su criterio con base al conocimiento de la empresa y, en otros casos, su conocimiento en riesgos financieros y operativos que puedan ayudar al desarrollo de la investigación.

3.3.4 Cuestionario

Benjamín menciona que un cuestionario es:

“Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar datos en todos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no solo recopilarlos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal.” (Benjamín, 2007, p.215)

Los cuestionarios no son solo preguntas al azar para ver cuál es la respuesta del entrevistado; un cuestionario debe diseñarse correctamente para lograr el

efecto que se requiere de las respuestas, las misas deberán ser recopiladas, tabuladas e interpretadas por el que hace las preguntas.

Un cuestionario bien realizado garantiza un buen trabajo a la hora de obtener los datos correctos, según Benjamín existe varios tipos de preguntas las cuales debe analizarse para que este cumpla con la función deseada, entre estas preguntas se encuentran:

***“Preguntas cerradas:** las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades. Este tipo de preguntas permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad, y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador.*

***Preguntas Cerradas con respuesta Múltiple:** se maneja un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta.*

Pregunta Abierta: ...el número de respuestas posibles es infinita, por lo que se requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta.

***Preguntas cerradas y abiertas:** se manejan primero las preguntas cerradas estructuradas lógicamente para llevar después al entrevistado a campos más restringidos que le permitan verter su opinión de una manera específica.”*
(Benjamín, 2007, p.218)

Para el caso en estudio, se realiza un cuestionario del manual de funciones de cada uno de los empleados de la empresa SEHMA, S.A., el cuestionario será de preguntas cerradas con opción a comentarios de los cuales se evaluarán por separado.

Los datos serán tabulados dentro de una matriz de riesgo la cual va brindar como resultado los riesgos operativos a los cuales se enfrenta la empresa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO OPERATIVO DE SEHMA, S.A.

Para realizar la evaluación del funcionamiento operativo de SEHMA, se debe iniciar realizando una descripción del organigrama actual.

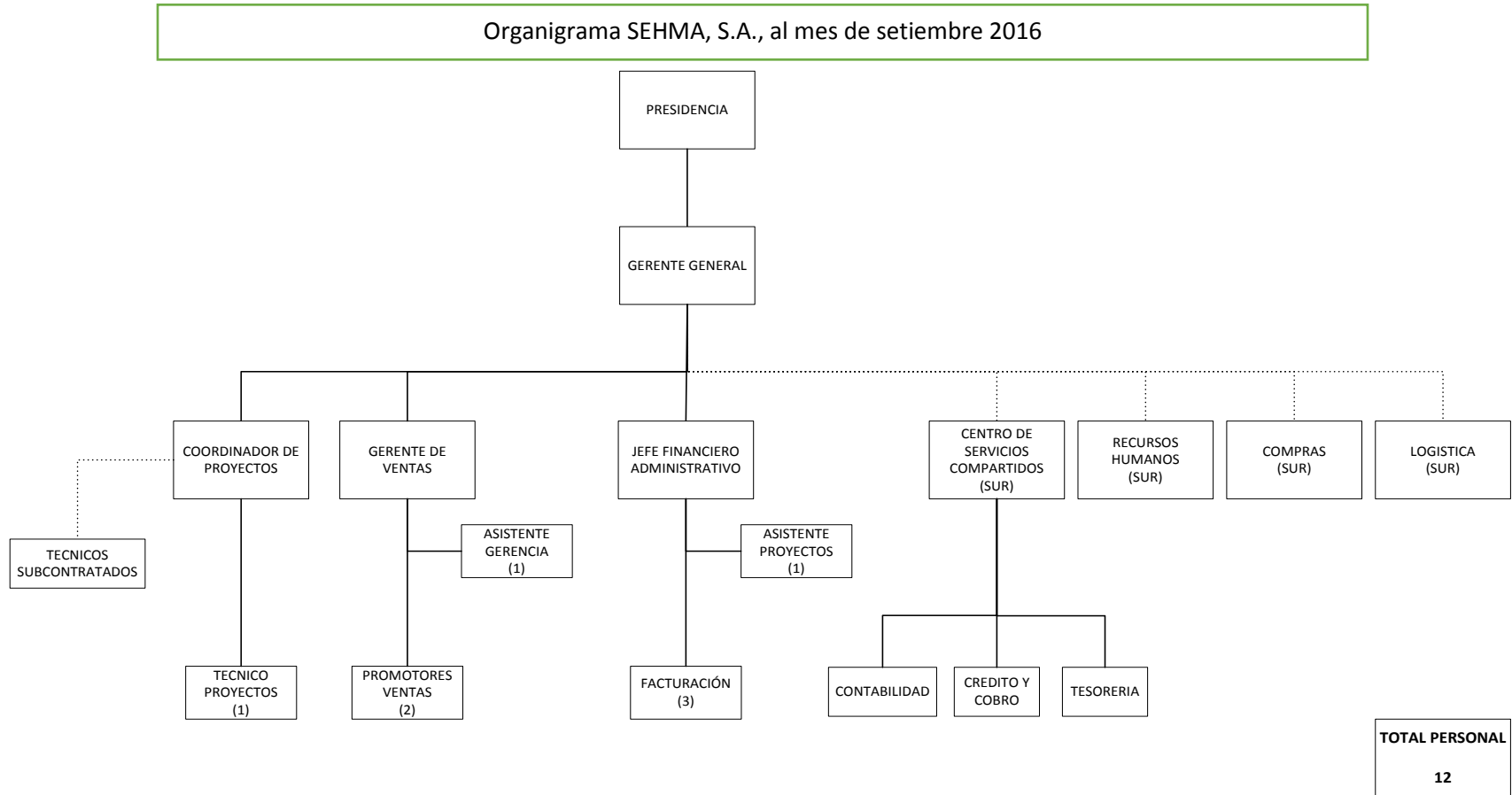


Ilustración 1: Fuente: SEHMA

4.1.1 Descripción de puestos

Presidencia corporativa

La cual es representada por el presidente de Grupo Sur, el cual es también dueño de las acciones de SEHMA, S.A., la posición vela por la autorización de las diferentes acciones que tome la compañía en cuanto a las ventas, rentabilidad, inventario obsoleto, límites de crédito (los cuales superen al gerente general), licitaciones públicas, entre otros.

Se encarga de velar por el buen funcionamiento de la empresa, dándole directrices al gerente general de cómo puede mejorar la operación de la misma.

Gerente general

Le reporta directamente a la presidencia y le reportan todos los departamentos de la empresa, entre sus funciones están:

- Planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar, evaluar y supervisar todas las actividades administrativas, comerciales y técnicas de SEHMA, S.A.
- Definir y formular junto con las gerencias funcionales, las políticas de la Empresa cuyas actividades, planifica, dirige, y coordina, siguiendo las directrices y objetivos planteados por la Presidencia Ejecutiva, y/o la Vice Presidencia Comercial ante quien es responsable de los resultados obtenidos, de las actividades realizadas y la rentabilidad del negocio.
- Velar por el cumplimiento de la rentabilidad del negocio y metas establecidas, analizar y reportar sus resultados, dar cuentas sobre los mismos a la Presidencia Ejecutiva y recomendar planes de acción.
- Analizar la información sobre la gestión comercial, para desarrollar los planes de acción para obtener los resultados deseados y tomar decisiones.
- Organizar la estructura de ventas y área técnica necesaria para realizar una gestión de ventas eficiente y de resultados exitosos, en conjunto con la Gerencia o Jefatura correspondiente.
- Definir e implementar estrategias, para el crecimiento de la operación comercial dentro y fuera del país, medir el potencial del negocio.
- Asesorar a la Vicepresidencia Comercial en materia de productos y servicios a comercializar de acuerdo con los requerimientos del mercado.

- Formular y someter a aprobación de la Vicepresidencia Comercial y de la Presidencia Ejecutiva, el presupuesto anual de ventas, gastos operativos, utilidad neta e inversiones de capital para la comercializadora y asumir en nombre de toda la organización bajo su responsabilidad el compromiso por su cumplimiento.
- Establecer políticas comerciales, las que incluyen fijación y listas de precios, descuentos, condiciones de venta o acuerdos comerciales. En coordinación con la Gerencia de Ventas, Jefatura Administrativa y Gerencia de Crédito y Cobro Corp., establecer políticas y términos de pago a crédito.
- Conocer el mercado y tomar las acciones necesarias para que la Empresa funcione con éxito.
- Desarrollar en conjunto con el Gerente de Ventas programas de visitas periódicas a clientes o potenciales clientes claves, que le permitan supervisar la labor del área comercial, participar en la promoción y venta de productos y servicios a clientes claves, medir el verdadero potencial de los negocios que se realiza con sus empresas de acuerdo con su tamaño, establecer un contacto del más alto nivel entre proveedor-cliente para recibir toda la realimentación posible sobre el desarrollo de las actividades desde la perspectiva de los clientes, resolver cualquier conflicto (a lo externo) que algún funcionario de nivel menor no haya podido resolver y que esté obstaculizando el desarrollo armonioso y creciente de nuestra relación comercial.
- Velar porque sea la Gerencia de Ventas y Gerencia de Desarrollo de Proyectos; desarrollen contactos o actividades (conferencias técnicas, charlas demostrativas, exposiciones, etc.) con los gremios relacionados, de tal forma que se mantenga en forma permanente el concepto de innovación tecnológica, servicio y aporte en la solución de sus problemas, mostrando las cualidades de nuestros productos y servicios.
- Identificar nuevos sectores potenciales de negocios, localizarlos y establecer contacto con ellos, dándole seguimiento a la gestión por medio de la Gerencia de Ventas.

- Asegurar que la Empresa bajo su responsabilidad cumpla con todos los requerimientos de información solicitados por Casa Matriz tanto en tiempo como en calidad.
- Definir junto con la Presidencia Ejecutiva y/o la Vicepresidencia Comercial Corp. La cartera de productos a comercializar de acuerdo con la demanda y lineamientos corporativos.
- Responsable de la eficacia y mejoramiento continuo de la gestión administrativa, financiera, comercial y técnica, en función de los requerimientos y expectativas de los clientes, colaboradores y accionistas.

Gerente comercial:

Le reporta directamente al gerente general y le reportan los centros de costos de ventas y proyectos. Entre las principales funciones son las siguientes:

- Planifica, organiza, dirige y evalúa todas las actividades propias a nivel gerencial y administrativo de la comercialización de los productos SEHMA en el país, tanto a través de la red de distribución como la venta directa en la empresa; así como el área de ventas proyectos.
- Define e implementa las estrategias para el crecimiento sostenido de las operaciones comerciales bajo su responsabilidad, procurando la rentabilidad de las mismas y la satisfacción de los clientes.
- Asesora al Vicepresidente Comercial en materia de productos y servicios a comercializar de acuerdo con los requerimientos del mercado, así como en lo relativo a precios, descuentos, concesiones u otros aspectos de su área de competencia.
- Realiza visitas a clientes de negociación estratégica.
- Vela por el cumplimiento de las metas mensuales y anuales del plan de ventas.
- Les brinda atención y seguimiento a los reclamos de su área de competencia, y dependiendo de su magnitud toma la resolución.
- Le puede corresponder aprobar con su firma, contratos de alquiler, licitaciones, comodatos, permisos antes instituciones públicas, cotizaciones,

notas de crédito, reclamos, ajustes, cuentas de gastos y documentación varia.

- Responsable de elaborar, controlar y dar seguimiento al presupuesto de ventas.
- Responsable de la liquidación del producto de baja rotación.
- Colabora como instructor de formación de personal de ventas y clientes.
- Le puede corresponder viajar dentro y fuera del país.

Asistente de gerencia:

Le reporta directamente a la gerencia comercial de SEHMA, S.A., entre sus principales funciones están las siguientes:

- Realiza labores de organización, control, coordinación y ejecución de trabajos secretariales, administrativos y de oficina para apoyo a la Gerencia Comercial, Gerencia Ventas Proyectos y Gerencia Ventas Reventa.
- Prepara y archiva documentos de índole diversa.
- Atiende consultas telefónicas de clientes y otros.
- Maneja diversos equipos de oficina: computadora, fax, fotocopidora, central telefónica y otros.
- Controla y da seguimiento a actividades propias del Área.
- Le puede corresponder la confección y trámite de documentos para licitaciones y contrataciones administrativas.
- Así como preparación e impresión de reportes.
- Disponibilidad para laborar fuera de la jornada normal de trabajo.
- Vela por el uso adecuado del equipo de protección personal, así como por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

Promotores de ventas:

Le reporta directamente a la gerencia comercial, entre sus principales funciones están:

- Realiza la labor de ventas aplicando las mejores estrategias que permitan incrementar el volumen de ventas por clientes y zona asignada.
- Brinda asesoría técnica, servicios de capacitación y aplicación para los clientes.

- Tramita quejas y reclamos de los clientes.
- Le corresponde viajar dentro del país.
- Disponibilidad para laborar fuera de la jornada normal de trabajo.
- Vela por el uso adecuado del equipo de protección personal, así como por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene de la empresa.

Coordinador de proyectos:

Le reporta directamente a la gerencia comercial y le reportan directamente la mano de obra subcontratada y el técnico electricista, entre sus principales funciones están:

- Planifica, organiza, coordina y supervisa la labor de los Administradores de Proyectos- Programador y presupuestista a su cargo.
- Es el responsable de alcanzar altos estándares de ventas mediante la aplicación de estrategias que permitan incrementar el número de clientes, proyectos o ventas por cliente, tomando en cuenta la rentabilidad de la operación y la satisfacción de los clientes.
- Supervisa la gestión y desempeño de los Administradores de Proyectos.
- Controla y Supervisa las labores del presupuestista.
- Revisa la documentación de respaldo generada por los Administradores de Proyectos - Programador.
- Realiza reportes de las gestiones de los proyectos.
- Puede realizar y desarrollar proyectos de automatización (Cableado-programación-diseño-implementación)
- Supervisa el departamento de programación y el departamento técnico.
- Vela por la rentabilidad del portafolio de proyectos.
- Lleva los indicadores de gestión que le permitan medir la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Realiza controles del personal subcontratado.
- Supervisa que la ejecución de los contratos se realice ajustada a las especificaciones técnicas del cliente y a las políticas de la empresa.
- Gestiona de manera conjunta con la Contraloría de Proyectos los controles e inclusión de información al Módulo de Proyectos en Dynamics.

- Administra y gestiona el riesgo, calidad tiempo y costo referentes a los contratos del portafolio de proyectos.
- Vela por medir la satisfacción del cliente y las acciones a tomar.
- Brinda asesoría técnica y servicios de capacitación a los clientes de proyectos.
- Le corresponde viajar dentro y fuera del país en los casos que sea necesario.
- Disponibilidad para laborar fuera de la jornada normal de trabajo.
- Vela por el uso adecuado del equipo de protección personal, así como por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad de la empresa y en los proyectos.
- Realiza otras labores propias del puesto.

Técnicos subcontratados:

Le reportan directamente al coordinador de proyectos, están por servicios profesionales, por lo que el contratista es el que tiene todas las cargas sociales de estas personas.

Su principal función es la de llevar a cabo los proyectos eléctricos y de automatización que se vendan por parte de SEHMA, S.A., por lo que se rigen bajo los lineamientos de la empresa a la hora de realizar el trabajo; velan por el debido cuidado de las herramientas que se les brindan y tienen que tener el debido cuidado con los materiales suministrados para realizar dichos trabajos.

Cuando se termina la obra, el contratista debe girar la factura que sustente el trabajo y la cotización previa del mismo; este mismo mensualmente deberá entregar al coordinador de proyectos la evidencia del pago de las obligaciones obrero-patronales como la planilla del INS.

Técnico de proyectos:

Le reporta directamente al coordinador de proyectos, entre sus principales funciones son:

- Realiza labores técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas de distribución eléctrica.
- Le puede corresponder trabajar por proyectos o por tareas, según lo amerite el proyecto.

- Responsable de la verificación del material y herramienta necesaria para la ejecución del proyecto asignado.
- Responsable de llevar las bitácoras de trabajo, servicio o proyecto asignado.
- Le puede corresponder realizar trabajos de cableado estructurado, instalación eléctrica industrial o residencial, armado de tableros, instalación de circuito cerrado de televisión, instalación de tuberías, revisión y/o mantenimiento de sistemas eléctricos residenciales, comerciales o industriales.
- Responsable de las herramientas y equipo asignado.
- Le puede corresponder relacionarse con clientes internos y externos, atendiendo y coordinando con su superior inmediato la necesidad generada por el cliente.
- Vela por el uso del Equipo de Protección Personal y medidas de seguridad e higiene de la empresa
- Disponibilidad a trabajar fuera de la jornada normal de trabajo.
- Le corresponde viajar dentro y fuera del país.
- Realizar otras labores propias del puesto.

Jefe financiero administrativo:

Le reporta directamente al gerente general y le reportan la asistente de proyectos y facturación, entre las principales funciones son:

- Coordinación de todas las actividades financieras y administrativas de la empresa tales como: tesorería, contabilidad corporativa, presupuestos, costos, seguros e inventarios.
- Coordina con la Gerencia de Contraloría Corporativa lo correspondiente a la Administración de los proyectos en ejecución o proceso, ya sea para el consumo de horas y materiales, así como cualquier otra función que le sea solicitada.
- Vela por la custodia, archivo y documentos de los proyectos.
- Revisa y supervisa el proceso de cierre de los proyectos.
- Determina la relación financiera de la empresa, valora los ingresos y los gastos, de acuerdo con lo programado y directrices de la organización.

- Responsable de coordinar la ejecución y registro contables de los inventarios físicos.
- Análisis y seguimiento a ajustes de inventario.
- Realiza el reporte de comisiones de los vendedores.
- Realiza labores de compra de accesorios o equipos de automatización.
- Administra de forma eficiente la operación e inventario de la Bodega
- Coordina y supervisa las labores de abastecimiento, recibo, registro, almacenaje, alisto, movilización y despacho de producto, procurando la satisfacción de los clientes.
- Coordina con las áreas correspondientes el ingreso, inspección, facturación y despacho.
- Coordina con los departamentos respectivos de la empresa las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente
- Vela por el cumplimiento de las políticas operativas relacionadas con el área contable o los objetos de gasto e inversiones.
- Mantiene relaciones constantes con bancos e instituciones públicas.
- Le puede corresponder viajar dentro del país.
- Vela por el uso adecuado del equipo de protección personal, tanto propio como del personal a su cargo; así mismo, por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene de la empresa.
- Realiza otras labores propias del puesto.

Asistente de proyectos:

Le reporta directamente al jefe financiero administrativo, sus principales funciones son:

- Coordina con la Gerencia de Contraloría Corporativa lo correspondiente a la Administración de los proyectos en ejecución o proceso, ya sea para el consumo de horas y materiales, así como cualquier otra función que le sea solicitada.
- Vela por la custodia, archivo y documentos de los proyectos.
- Revisa y supervisa el proceso de cierre de los proyectos.
- Realiza labores de compra de accesorios o equipos de automatización.

- Vela por el uso adecuado del equipo de protección personal, tanto propio como del personal a su cargo; así mismo, por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene de la empresa.
- Realiza otras labores propias del puesto.

Facturación:

Le reporta directamente al jefe financiero administrativo, sus principales funciones son:

- Responsable de realizar la facturación diaria imprimiendo los pedidos de ventas ingresados en el sistema por los vendedores.
- Remite las facturas de entrega al encargado de distribución para que programe la ruta de envío.
- Genera el archivo de facturación diaria.
- Colabora en la revisión y generación de información referente al pago del impuesto de ventas.
- Responsable de llevar el archivo de facturas, y notas de crédito, según corresponda.
- Responsable de la confección y trámite ante bodega de las notas de crédito y notas de débito.
- Colabora en la atención de reuniones y de la central telefónica, cubriendo a la titular en caso de ausencia o bien en los tiempos de descanso de conformidad con el rol establecido para tales fines.
- Ingresa los recibos de cobro al sistema Dynamics.
- Registra y da seguimiento a los consumos de artículos, materiales y horas de trabajo, correspondientes a los proyectos en el módulo de Dynamics, previa información que le sea suministrada por la Encargada de Contraloría de Proyectos.
- Responsable de llevar el control de los códigos de proveedores y el control de consecutivo.
- Apoya la gestión de compras en ausencia de la titular.
- Responsable de la custodia de la caja de vueltos.
- Forma parte del comité de crédito y cobro, como secretaria de actas.

- Revisa la salida de producto contra la factura en la bodega de despacho.
- Realiza otras funciones propias del puesto.

Centro de servicios compartidos (CSC):

El centro de servicios compartidos es un servicio que brinda Grupo Sur para sus afiliadas, dando soporte en las áreas de contabilidad, crédito y cobro y tesorería; esta área le reporta al vicepresidente financiero del grupo y es supervisado por el jefe financiero administrativo. Entre sus principales funciones están:

Contabilidad

- Realización de los registros contables de la empresa.
- Revisión de la documentación física de la cual va a realizarse los registros contables, cumpliendo con los estándares establecidos por la entidad tributaria local y los del grupo (facturas de venta, facturas de compras, gastos, bancos, entre otros)
- Confección de las conciliaciones bancarias
- Revisión de las cuentas de balance
- Realización del cierre contable, mensual y anualmente
- Confección de las declaraciones tributarias de la empresa
- Cálculo y registro de las planillas de la empresa
- Entrega de información a la auditoría externa
- Archivo, resguardo y control de la documentación contable

Tesorería

- Se encarga de la realización de los pagos de la empresa
- Planea, organiza y controla el flujo de efectivo de la empresa, para brindar una seguridad de liquidez para realizar los pagos necesarios.
- Coordina con el personal de crédito y cobro los ingresos de dinero que necesita la empresa en el mes.
- Negocia con las entidades bancarias los mejores planes de inversión, intereses y tramites en general.
- Le corresponde la confección de cheques y transferencias, así como de revisar que la documentación de respaldo cumpla con los requerimientos necesarios para el pago

- Realizan la entrega de fondos fijos y vales de caja chica, así como la revisión de la información soporte para su respectiva liquidación.

Crédito y cobro

- Realiza labores de Gestión de Crédito y Cobro.
- Prepara y archiva documentos de alta confidencialidad que se manejan en el Departamento.
- Vela por mantener al día la cartera de clientes.
- Atiende consultas de los clientes.
- Coordina y prepara reportes e información para el comité de crédito.
- Confección de notas de crédito.
- Custodia y control de cheques posfechados.
- Planifica, organiza y coordina las diferentes labores de control del área de crédito y cobro, con el propósito de generar información oportuna y relevante para la toma de decisiones.
- Supervisa las labores de registro y procesamiento de la información contable de los movimientos relacionados con la cartera
- Emite los informes correspondientes, según las evaluaciones realizadas en cada cliente, de varios aspectos relacionados.

Servicios adicionales de SUR (RH, compras, logística):

Estos servicios adicionales, corresponden a la necesidad de la empresa en disminuir los costos de operación ya que se fusionan las actividades del departamento del grupo con las de SEHMA, S.A., cada área le reporta directamente a la gerencia de cada departamento y son supervisados por el gerente general de la empresa, las principales funciones están:

Recursos humanos

- Responsable de la planificación, organización, coordinación, control y ejecución de las actividades relacionadas con trámites administrativos de recursos humanos y de planilla (elaboración de planillas, confección de acciones de personal, control de vacaciones e incapacidades, liquidaciones laborales y otros).

- Coadyuva a la Gerencia Comercial en aquellas labores asistenciales que le solicite.
- Prepara y archiva documentos de índole diversa y confidencial.
- Es responsable por los reportes CCSS e INS, en las fechas establecidas, así como de ingresar oportunamente el personal a la póliza de riesgos laborales.
- Es responsable de mantener al día y en custodia los expedientes del personal, asegurándose de que cuente con los respaldos de los movimientos requeridos y de la aprobación de la Presidencia Ejecutiva y/o Gerencia Comercial, y Gerencia de Recursos Humanos corporativa. Vela por la custodia de la documentación.
- Da seguimiento a través de entrevistas de seguimiento, la adaptación del personal a la empresa y retroalimenta a las jefaturas para tomar acciones al respecto.
- Confecciona, calcula y administra la planilla mensual de la empresa, aguinaldos, pago de cesantía, liquidaciones, entre otros.
- Elabora y comunica las políticas, reglamentos, manuales y procedimientos aplicables a su área funcional, previa aprobación de la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia Corp. de Recursos Humanos.
- Es responsable de brindar la inducción previa, al personal de nuevo ingreso, así como la entrega de la documentación que compete: Perfil de puesto, código de ética y otras normativas o políticas de la empresa.
- Vela por mantener la información del personal en Sur control.
- Verifica la información de solicitudes de acceso a sistemas de información en la Intranet y con su visto bueno las envía a la Gerencia Corp. de Recursos Humanos para su aprobación y trámite.
- Confecciona y tramita los contratos de trabajo, contratos de confidencialidad, contrato accesos a sistemas de información, servicios profesionales y de otra índole, asegurándose que cumpla con las normativas internas y legales.
- Administra y mantiene actualizada la base de datos de oferentes, archivos, revisión de documentación.
- Confecciona y mantiene actualizada las pizarras informativas de la empresa.

- Manejo, análisis y resolución de problemas laborales y otras actividades que afecten al personal.
- Ejecuta acciones de reclutamiento y selección de personal requerido por la empresa, investigación de referencias y otras.
- Mantiene la bolsa de trabajo actualizada.
- Supervisa la operación de los servicios de limpieza, procurando que se brinden con calidad y eficiencia, así como una buena atención al cliente.
- Brinda los informes que la Presidencia Ejecutiva y/o la Gerencia de Recursos Humanos le solicite.
- Propone a las Gerencias y Jefaturas programas que contribuyan al desarrollo del talento humano.
- Revisa las evaluaciones al desempeño semestrales y de período de prueba para elaborar los informes correspondientes de capacitación, así como toma acciones que corresponda.
- Elabora, controla, coordina y evalúa el programa de capacitación anual de la empresa, con el objetivo de lograr el desarrollo y crecimiento del personal; en coordinación con el área de capacitación del Grupo Sur, así como el trámite de capacitaciones externas para el personal.
- Asesorar a los instructores en el diseño ejecución y evaluación de las actividades educativas a su cargo, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Grupo Sur.
- Coordina las actividades de apoyo logístico y administrativas requeridas para el desarrollo de la gestión educativa en la empresa.
- Vela por el cumplir con el plan de trabajo de Recursos Humanos aprobado por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos Corp.
- Le puede corresponder participar como instructor.
- Mantiene actualizados los perfiles de puestos y organigramas de la empresa, previa autorización de la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos Corp.

- Vela por mantener un clima de trabajo satisfactorio, para lo cual da seguimiento a los planes de acción que cada Jefatura le compete desarrollar, de acuerdo con el resultado de la encuesta de clima organizacional.
- Vela en coordinación con las Jefaturas por que el personal cumpla con las normas de seguridad y salud ocupacional, así como el uso del equipo de protección personal y seguridad.
- Vela por el aseo y limpieza de las oficinas de la empresa.

Compras

- Planea, dirige, coordina y controla las actividades de compra y abastecimiento de materiales de maquinaria, mantenimiento, suministros, mobiliario y reventa local.
- Vela por mantener una cartera de proveedores actualizada.
- Contacta y entrevista y negocia con proveedores locales.
- Supervisa los trámites de compra aprobadas y revisa las diferentes cotizaciones y selecciona la más favorable a los intereses de la compañía.
- Busca nuevas opciones para ampliar gama de productos de Reventa.
- Dirige y coordina Evaluación de proveedores anual.
- Controla y dirige que toda factura de producto entregado lleve su trámite normal para que sea registrada contablemente.
- Controla los reclamos a proveedores, por problemas de calidad, precio, etc., así mismo verifica que los reclamos sean resueltos y que el proveedor se ajuste a los requerimientos previamente establecidos por la empresa.

Logística

- Administra de forma eficiente la operación e inventario de la Bodega, a su cargo, así como la optimización de la flotilla vehicular.
- Programa, organiza, coordina y supervisa las labores de reabastecimiento, recibo, registro, almacenaje, alisto, movilización y despacho de producto, procurando la satisfacción de sus clientes.
- Responsable del inventario de producto, así como mantener el *stock* necesario de productos y sugerir los pedidos a su jefatura velando por una rotación adecuada y realizando la toma física de inventario periódicas.

- Coordina con el Departamento de Ingeniería y con el departamento de reventa los requerimientos de materiales y equipo para los diferentes proyectos de la empresa, así como llevar el control respectivo.
- Es responsable de las condiciones de orden y limpieza de la Bodega.
- Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, vehículos e infraestructura, asignada bajo su custodia, así como las medidas de seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.
- Le puede corresponder, verificar el peso, acomodo, tarimas, de los camiones para despacho.
- Vela, porque se cumpla con los procedimientos y normativas que en materia de administración de Bodegas y distribución se emanen de Casa Matriz.
- Le puede corresponder manejar montacargas, para lo cual deber poseer licencia correspondiente al día y estar debidamente autorizado por la Empresa.

4.1.2 Entrevista

Para este trabajo se le realizó una entrevista al gerente general de SEHMA, S.A., para evaluar su criterio en cuanto al control interno, operación de la empresa y posición de la presidencia de lo que está pasando en la empresa.

La entrevista consta de varias preguntas en las cuales, conforme el gerente responde cada una de ellas se realizan comentario y otras preguntas relacionadas con el tema en específico, esto para conocer más sobre temas que involucran los criterios del personal que labora en la empresa.

La primera pregunta que se le realizó fue cuantos años tiene de trabajar en SEHMA, S.A., y que ha cambiado desde que entró a la fecha? La respuesta del gerente general fue que tiene cerca de 2 años de laborar para la empresa, inicio como jefe financiero y en 8 meses de laborar para este puesto lo ascendieron a gerente general; recuerda que cuando lo entrevistaron la empresa se llamaba PRAI, S.A., le indicaron que era una muy buena empresa, con buenos resultados y muy buena proyección al futuro.

Cuando entró a la capacitación se dio cuenta de que la empresa estaba en un proceso de fusión con Grupo SUR y los resultados de la empresa por varios meses no era lo que le indicaron en la entrevista. A pesar de esto, quiso quedarse en la empresa y poner de todo lo que estaba a su alcance para levantarla.

En cuanto a los cambios mencionó que cuando entró, la empresa contaba con un organigrama amplio, dos gerentes de ventas, uno para proyectos y otro para reventa, los cuales tenían un presupuesto que cumplir según la expectativa de ventas que se tenía proyectada para el periodo, se vendía alrededor de 150 millones de colones entre estas dos áreas, siendo la venta principal los proyectos.

Se tenía un área de recursos humanos, técnicos especializados, y un grupo de proyectos de 5 personas que era los que les daban vida a todos los proyectos de automatización de la empresa. Contaban con el apoyo de las principales empresas distribuidoras de productos de automatización y que las empresas publicas siempre escogían a PRAI, S.A., entre todas las demás para hacer el trabajo.

Cerca de 2 meses de trabajar para la empresa uno de los gerentes de ventas, decidió que él era la mejor opción para cubrir el puesto de gerente general, por lo que le dieron la oportunidad y fue en ese momento que se vino la primera reestructuración de la empresa.

Con el pasar de los meses este gerente quiso poner a funcionar sus ideas en cómo mejorar los resultados y lo que logro fueron pésimas ventas, la salida de los proveedores importantes y una mala carta de presentación con los clientes. Cuando este gerente se vio envuelto en cuestionamientos por parte de la presidencia decidió marcharse, dejando una incertidumbre fatal en la empresa.

En ese momento el jefe financiero converso con la presidencia y le concedieron el puesto de gerente general. Ya con ese puesto tenía que cambiar muchas cosas dentro de la organización, debía darle vuelta a la imagen de la empresa y mejorar sus ventas.

Según indica este gerente, uno de los cambios más duros que vivió fue el tratar de hacer lo mismo con menos personal, ya que el anterior gerente había decidido pasar de 24 empleados a solo 8, la presidencia del grupo está a esperas de ver los resultados del cambio y todos los ojos del grupo estaban en la empresa.

Luego de esto se le preguntó: ¿Cómo siente el ambiente laboral de la empresa? ¿Cuáles cree que son los factores que han beneficiado o perjudicado este ambiente?

A lo que el gerente general responde solo con dos palabras “demasiado complicado”; se le hace una segunda pregunta del porqué está en esos términos; indica que desde que entró siempre el personal ha tenido la perspectiva de que la empresa va a cerrar, actualmente no es la excepción, ya que los resultados no han sido los más favorables, las personas están siempre a la defensiva, el grupo ejerce una presión increíble y se ha dado el mayor esfuerzo.

Los beneficios de tener este ambiente de trabajo son casi nulos, aunque los empleados como grupo se siente muy unido, tratan de hacer bien el trabajo y entre todos se apoyan.

Factores negativos hay un varios, desde una frustración por no alcanzar las metas establecidas, quedarse sin trabajo, el no conocer que va a pasar al día siguiente, en una semana o en un mes lo hace que no puedan hacer su trabajo enfocado en la tarea.

Otro factor en contra es que en el grupo no hay políticas y procedimientos solo para la empresa, sino que son para todo el grupo, el área de proyectos funciona totalmente diferente a los que maneja Grupo SUR, no es lo mismo tener un proyecto de pintar un edificio que automatizar toda una línea de producción para una empresa; a pesar de que no están del todo mal, debió tropicalizarse estos controles a lo que realmente se necesita en la empresa, esto hace que se vuelva todo más lento a la hora de satisfacer la necesidad del cliente.

En la empresa no es sencillo tomar decisiones indico el gerente, ya que para que sean aprobadas deben pasar por una serie de filtros loa cuales duran

demasiado tiempo en contestar, debe pasar primero por el gerente financiero, luego por el vicepresidente financiero, vicepresidente comercial y, finalmente, llega a la presidencia para indicar si le parece o no la idea.

Por lo general, las licitaciones mientras se leen, se diseñan y se cotizan, puede durar de 15 a 22 días, a la semana siguiente debe entregarse al ente que solicita el trabajo, pagar la garantía de participación si la hay y ver si se gana, pero cuando se hace todo ese trabajo y ese filtro tarda entre una semana y 15 días para tomar una decisión si se participa o no, mientras que la fecha de entrega de la misma venció; por esto, se han perdido ventas significativas al gobierno y hace que la competencia gane más terreno, añadió el actual gerente de SEHMA, S.A.,

La tercera pregunta que se formuló fue: ¿Cómo SEHMA, S.A., pasó de ser una de las empresas más importantes en el gremio de automatización industrial a ser lo que es ahora?

El gerente indicó en su respuesta que el problema se basa en las malas decisiones pasadas, lo cuales informaban incorrectamente a la presidencia donde se presentaron compras de grandes cantidades de inventario de artículos de reventa y artículos de automatización, enfatizó que hay artículos de los cuales se compraron miles de unidades y no se pudieron vender en el país, porque no se podían comercializar, esto gracias a que el código eléctrico nacional no permitía estos productos.

Tenemos más de doscientos cincuenta millones de productos de baja rotación, de los cuales la mayoría es obsoleta, ya que en automatización la tecnología cambia constantemente y los productos que tenemos tienen ya más de 3 años de estar en el inventario. Cuando se dio la fusión con Grupo SUR y observó este problema, fue cuando decidieron que todas las decisiones pasaban por la presidencia con lo cual provocó que no se pudieran solventar las necesidades de los clientes en forma expedita.

Otro de los puntos fuertes fue el hecho de que se planificaran y ejecutaran mal los proyectos que se tenían, esto hizo que los clientes, poco a poco, se fueran

desencantando de la empresa, hoy en día, si una empresa no es eficiente en sus procesos y proyectos no van a tener clientes comprometidos con la empresa, esto los obliga a pasar de proveedor en proveedor hasta que encuentran al que si les soluciona de manera efectiva sus necesidades.

Conociendo las respuestas anteriores, se le preguntó lo siguiente ¿Cómo interpreta la presidencia los resultados obtenidos en estos últimos dos periodos?

La presidencia conoce los resultados que ha tenido SEHMA, S.A., en los últimos dos periodos, como Grupo SUR tiene una gran solvencia económica trata de mantener a una empresa con la otra mientras esta de resultados positivos; la presidencia estima mucho esta empresa, tal vez sea, porque es la que más le ha costado salir adelante, y no quiere renunciar a seguir intentando que la misma de los rendimientos que la empresa debe dar.

Obviamente, no están a gusto con estos resultados y que esa pérdida se traslade al grupo es, por eso, que trabajan, a veces, en prueba y error para ver cuál es la opción correcta que los encamine a tener resultados positivos; el problema es que la mayoría de acciones se fundamentan en experiencias sucedidas en SUR, lo que genera una mayor expectativa de resultados porque ahí esas medidas fueron muy positivas y rentables, mientras que en SEHMA, S.A., se han implementado sin ningún resultado.

Esto llevó a formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles decisiones tomadas por la presidencia se enfocan en solventar la crisis de resultados de la empresa?

Hay decisiones que por su naturaleza son confidenciales, estas son de carácter estratégicos en cuanto a la comercialización de los productos y el manejo de la situación, el gerente general indicó que solo puede indicarme algunas, las cuales son:

- 1- Bajar los gastos de operación, los cuales son muy altos para el nivel de ventas que se manejan; en la reducción de estos gastos está incluido la reducción del personal, revisión de gastos necesarios y no necesarios.

- 2- Aumentar el nivel de ventas necesario para que la empresa no pierda ni gane.
- 3- Reducción de la venta de proyectos, para el 2017 estas deberán de ser nulas.
- 4- Grupo SUR trasladara parte de sus ventas de productos de las líneas de klear (productos automotrices) y Nit (Productos de limpieza y desinfección) a la operación de SEHMA.
- 5- Se crearán varias tiendas a nivel nacional para comercializar estos productos.

Estas son algunas de las acciones que ha realizado el grupo para recuperar a la empresa de sus malos resultados, no obstante, la presidencia está atenta siempre a nuevas opciones que brinden una mejor estabilidad a la empresa.

Como última pregunta, se le consultó lo siguiente: Como gerente general, ¿cuál es su expectativa de la empresa?

Fuera de los malos resultados que SEHMA, S.A., ha obtenido en periodos anteriores, es una empresa que tiene mucho potencial por demostrar si se sabe administrar eficientemente y se le presta atención a los productos que generan más utilidad que otros, estos productos son los que pueden significar la apertura a mejores resultados.

La ciencia, en este caso, no es eliminar los productos y proyectos que se comercializan, sino más bien estos deben mejorar, brindando un valor agregado que haga únicos en una clientela que ya es muy exigente; esto llevará de nuevo por el camino correcto y siempre con la misión, visión y resultados que quiere la presidencia del grupo.

4.1.3 Cuestionario de cumplimiento

Con el objeto de conocer y evaluar las funciones de cada uno de los puestos, se realizaron cuestionarios de cumplimiento de las mismas; a cada uno de los puestos antes mencionados se le realizaron preguntas acordes con su función

específica, evaluando cada acción relacionado con el manual de procedimientos del puesto suministrado por la empresa, arrojando los siguientes resultados:

Gerente general:

El 61% de las respuestas fueron de cumplimiento positivo, por lo que se puede indicar que está realizando un buen número de funciones necesarias de su puesto, esto hace parecer que esta persona conoce bien su función dentro de la empresa, enfocándose en las áreas más importantes para llevar a cabo una buena labor.

Dentro de este porcentaje se encuentran las siguientes funciones: planifica, organiza y dirige todas las actividades administrativas, comerciales y técnicas, vela por el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa, analiza y reporta los resultados financieros de la empresa, desarrolla los planes de acción para la obtención de resultados, asesora a la vicepresidencia comercial sobre nuevos productos, establece listas de precios y condiciones de ventas, resolución de conflictos, vela porque la gerencia comercial sea quien busque nuevos clientes, vela por la innovación, identifica sectores potenciales de negocio, define la cartera de productos, participa en la selección del personal, vela por una buena asesoría técnica al cliente, vela porque se cumplan las regulaciones y leyes del país, evalúa el desempeño de los empleados, vela por la cultura organizacional.

El 39% de sus funciones fueron de no cumplimiento, entre las cuales están: organiza la estructura de ventas y área técnica, formula el presupuesto anual, define e implementa estrategias para el crecimiento de la operación, conoce el mercado y toma acciones necesarias para que la empresa funcione con éxito, desarrolla programas de visita a clientes, atiende observaciones de la auditoría interna y externa, vela por el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de la empresa, vela por mantener el adecuado abastecimiento de los productos, firma de contratos, alquileres, licitaciones, forma parte del comité de crédito, vela porque la empresa este al día en el pago de las obligaciones con entes públicos.

El gerente general tiene limitación de acción y de toma de decisiones, por lo que es complicado tomar medidas inmediatas para solventar cualquier problema, este debe esperar a que la presidencia del grupo le responda que estrategia debe

tomar para solventar la situación. De igual manera, debe exponer ante la presidencia y vicepresidencias oportunidades de negocio que se quieran desarrollar en su momento que pueden dar grandes beneficios a la empresa.

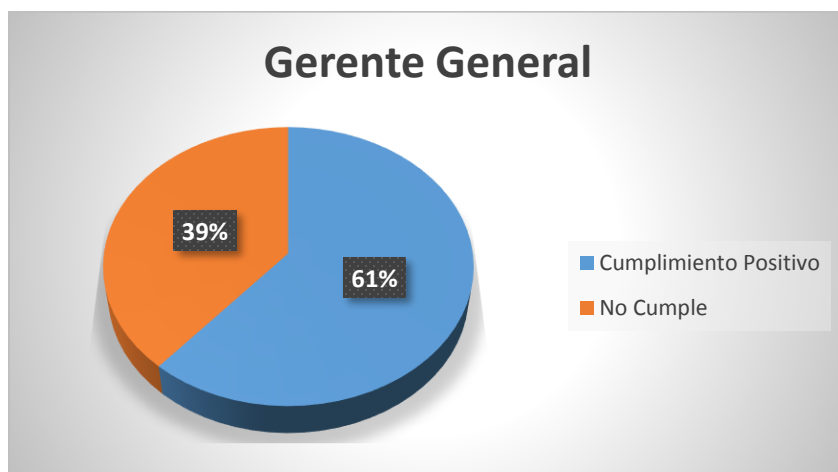


Ilustración 2 Fuente: Elaboración propia

Gerente comercial:

Con respecto al gerente comercial el cumplimiento positivo de sus funciones es de un 91% dentro de estas se encuentran: planifica, dirige y evalúa la comercialización de los productos, define e implementa las estrategias para el crecimiento sostenido de las operaciones, le da el seguimiento a las rentabilidades de los productos, conoce la política de precios y descuentos, realiza la vista a clientes, vela por el cumplimiento de las metas mensuales, brinda soluciones a los reclamos del área, se encarga de la liquidación de productos de baja rotación, colabora como instructor de formación de sus empleados, y negocia la venta de productos con clientes claves.

La función de no cumplimiento se basa en que esta persona no firma documentos importantes dentro del área de ventas, como lo son las licitaciones, comodatos, permisos, alquileres, entre otros. Esto según comenta el gerente imposibilita los planes de acción que tiene para aumentar las ventas de la empresa, dichas funciones fueron tomadas por la presidencia y las vicepresidencias del grupo.

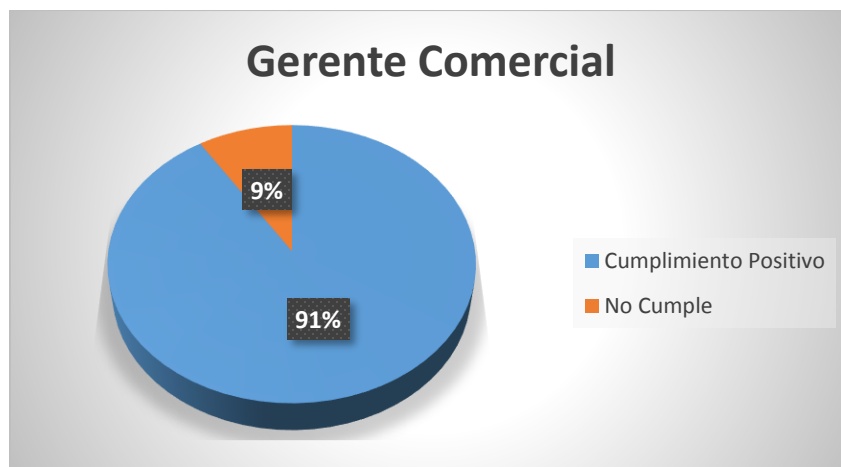


Ilustración 3 Fuente: Elaboración propia

Asistente de gerencia:

Esta persona conoce bien su puesto de trabajo y lo cumple, según lo indicado en el manual de puestos, es colaborativa, ya que asiste a las gerencias y demás compañeros que así lo requiera. El 86% de su cumplimiento con respecto a sus funciones fueron positivas, el 14% (una pregunta) tuvo una respuesta que no cumple, esta persona en el manual de funciones indica que prepara los documentos para las licitaciones, esta se le fue asignada al jefe financiero y no se ha realizado el cambio en dicho documento.

Esto según la asistente se realizó para darle más apoyo al gerente de ventas en otras funciones operativas del puesto, las cuales son: el apoyo con atención a clientes, seguimiento a las compras de productos para clientes claves, supervisión de cuentas claves. De igual manera, estas funciones no han sido modificadas dentro de su función de puesto.

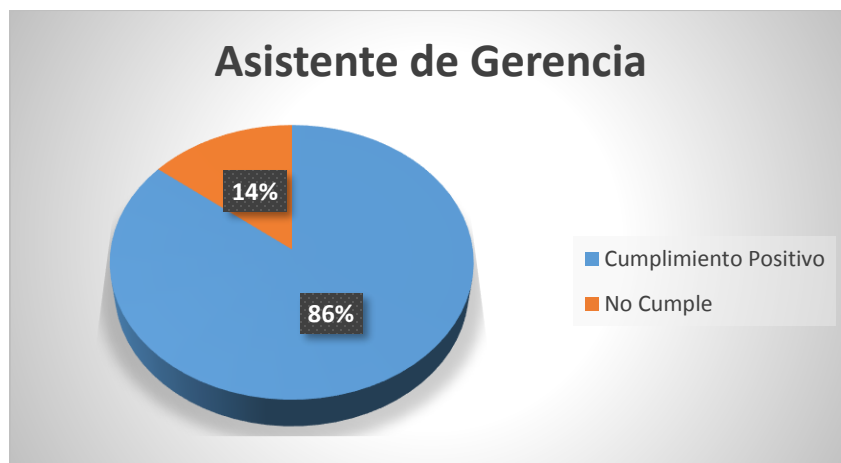


Ilustración 4 Fuente: Elaboración propia

Promotores de ventas:

Los promotores tienen un cumplimiento positivo del 46% dentro de las cuales se encuentran: realizar la labor de ventas aplicando la mejor estrategia, brinda asesoría técnica a los clientes, brinda los servicios de capacitación a los clientes, realiza muestras de aplicación de los productos en los clientes, tramita quejas y reclamos y realiza la gestión de comunicación de faltantes de producto para la venta.

No obstante, el 54% del cuestionario fue de un no cumplimiento de las funciones, entre estas se encuentran: Incremento de volúmenes de ventas, realización de ferias de descuentos, visitas a todo el territorio nacional, conocimiento de todos los productos que vende la empresa, falta de capacitación de nuevos productos, conocimiento de las metas de ventas, comunicación con el jefe sobre las estrategias de ventas.

Según comentan estos promotores esto se debe a que ellos solo se encargan de promocionar los nuevos productos de la empresa en las sucursales de Grupo SUR y no le pueden vender productos a minoristas como ferreterías, por lo que las ventas se verán incrementadas solo si el grupo tiene una mayor demanda de estos productos

El personal es insuficiente para abarcar todo el país, visitando clientes y mostrándoles el producto que se distribuye, adicional a esto a pesar de que llevan años en la empresa, no conocen todos los productos que se comercializan y la

empresa no les ha dado la capacitación suficiente para que ellos se sientan capaces de realizar demostraciones a los clientes.

No conocen las metas de ventas mensuales en la empresa, por lo que desconocen si necesitan redoblar esfuerzos para lograr los resultados esperados. Adicional a esto el jefe directo (Gerente de ventas), no les indica las directrices para lograr las metas de ventas y no tienen contacto o una conversación fluida con esta persona para entender los requerimientos de la empresa en cuanto a su función; este jefe es una persona distante con ellos y no lo involucra en las actividades que realiza la empresa para atraer a los clientes.



Ilustración 5 Fuente: Elaboración propia

Jefe de proyectos e ingeniería:

Como se muestra en el gráfico, esta jefatura obtuvo un porcentaje de 53% en cumplimiento positivo con respecto a sus funciones, con lo cual indica que conoce su puesto, planifica y organiza su área de trabajo a través de su personal y de la mano de obra subcontratada, lo que lo posibilita a lograr que sus proyectos se realicen en forma y tiempo pactados con el cliente.

Conoce que su objetivo es llevar a cabo los proyectos realizados producto de sus ventas y que debe tener la necesidad de buscar nuevos clientes; esta persona realiza y desarrolla los proyectos de automatización industrial de la empresa junto a sus colaboradores, realiza las funciones de supervisión de las obras y se encarga de medir la satisfacción del cliente en cuanto a los proyectos ya terminados.

Por otro lado, el porcentaje no cumplimiento fue de un 47%; la falta de personal en esta área hace que esta persona se dedique más a la supervisión y deje de lado sus funciones administrativas y de ventas como lo es el de ser la persona responsable de alcanzar las metas de ventas de proyectos, esta función se le delego al gerente general por lo que no se ha realizado el cambio en el manual de funciones.

Dentro de las funciones administrativas que no realiza son las de revisión de documentación respaldo proveniente de las bitácoras de cada uno de los proyectos, no realiza los reportes de avances de los proyectos, no lleva a cabo los indicadores de gestión de los proyectos los cuales miden la eficiencia en el proceso, estos anteriores puntos fueron redirigidos a la asistente de proyectos. No gestiona de manera conjunta con la contraloría de SUR los controles y la inclusión de los documentos al módulo de proyectos, esta función fue reasignada al jefe financiero; no administra el riesgo, calidad, tiempo y costos de los proyectos y no brinda asesoría técnica y capacitación a los clientes.

Estas dos últimas funciones como se comentaron en su momento por la falta de personal este jefe no las está realizando y no han sido redirigidas a otras personas, ya que él, es el único que tiene el conocimiento idóneo para realizar dicha función.

La falta de personal que asista ciertas funciones del jefe de proyectos hace que su interacción con otras áreas como lo son la de control de proyectos y contraloría de SUR hace que se vuelva más cortante y sea difícil poder realizar ciertas funciones de las otras áreas, con esto crea una barrera entra la revisión de los proyectos y la ejecución de los mismos imposibilitando por ejemplo el cierre de proyectos ya concluidos, los consumos de los materiales en tiempo para su debida facturación y la salida de inventario de los materiales hacia los proyectos.

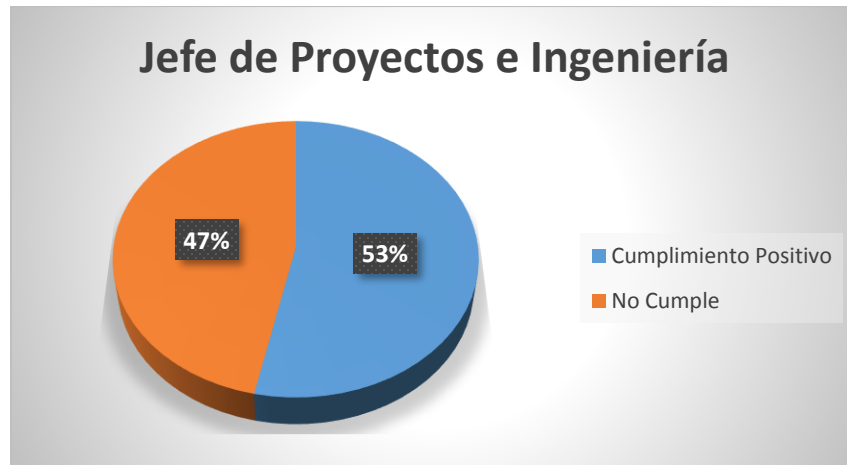


Ilustración 6 Fuente: Elaboración propia

Técnico electricista:

La evaluación de este puesto refleja un grado de cumplimiento del 44% corresponde al cumplimiento positivo, en comparación con el 56% preguntas de cumplimiento negativo.

Esta persona se encarga de brindar apoyo a la jefatura de proyectos y debe ejecutar varios proyectos como lo son los mantenimientos preventivos y correctivos que se realizan en diversos clientes y donde la jefatura amerite la ayuda correspondiente.

Por los diferentes proyectos que se manejan y la gama de probabilidades de necesidades de los clientes, es una persona que su conocimiento debe de ser muy amplio en tema eléctrico y de automatización, conocimiento que debe de poner en práctica en las distintas tareas.

En la ejecución de los proyectos, es la persona responsable por las herramientas de la empresa, tanto en la ejecución como cuando se termina el proyecto; dependiendo del trabajo se encarga de buscar las herramientas necesarias para realizar el trabajo de una manera eficiente para cumplir con los tiempos estipulados con el cliente.

Dentro de las funciones que no cumple está en que este técnico no conoce el todos los proyectos que maneja la empresa, no tiene conocimiento en automatización de plantas, no verifica el material necesario para la ejecución del proyecto, no sabe cómo hacer un trabajo de cableado estructurado, de armado de paneles ni cómo hacer una instalación de CCTV (circuito cerrado de televisión), no

recibe capacitación de productos nuevos ni de como instalarlos y la mayoría del tiempo no se relaciona con clientes internos y externos.

En las justificaciones que indico esta persona fue que a él lo contrataron solo para realizar la supervisión de los mantenimientos del banco central y del poder judicial, además de buscar ventas de proyectos; sin embargo, esto último no iba acorde con su perfil ya que no podía vender proyectos que no conocía la parte técnica de los mismos. Este técnico hizo la mención que cuando fue contratado le prometieron capacitación en el área de automatización, pero que el jefe de ingeniería nunca tomó el tiempo necesario para enseñarle sobre los equipos, cómo instalarlos y cómo realizar el armado de paneles.

Las funciones van en determinación al conocimiento técnico y al practico de los trabajos de automatización de plantas y los trabajos eléctricos, para este técnico el no saber muchas estos trabajos es una limitante, la cual se ve reflejada en los avances de los proyectos.

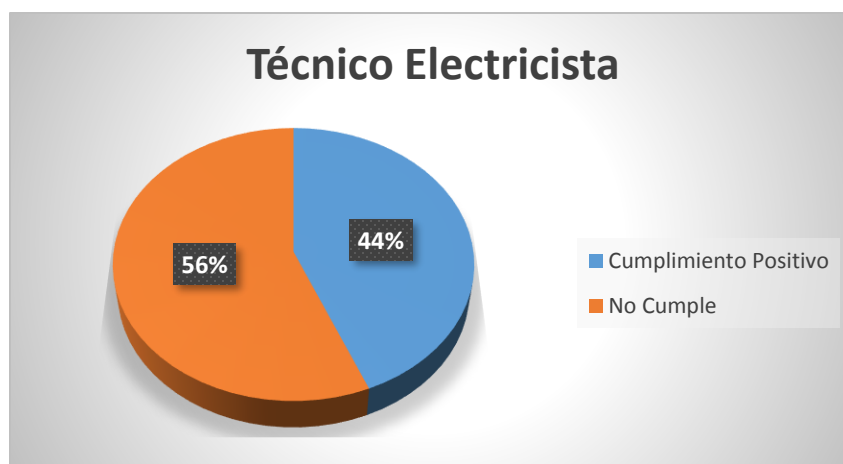


Ilustración 7 Fuente: Elaboración propia

Jefe financiero administrativo:

El Jefe financiero administrativo tiene un 57% de cumplimiento positivo con respecto al manual de funciones, esta persona coordina todas las actividades financieras de la empresa, coordina con la gerencia de contraloría del grupo lo que respecta a la administración y ejecución de proyectos eléctricos y de automatización, vela por que el archivo de proyectos este al día, realiza el cierre de proyectos, determina las razones financieras de la empresa, realiza el reporte de

comisiones de los vendedores, administra de forma eficiente la operación de la bodega y vela por el cumplimiento de las políticas corporativas, adicional a esto realiza la gestión de manera conjunta con la contraloría la inclusión de la información de proyectos al módulo del sistema y la confección y tramite de documentos para las licitaciones o contrataciones administrativas, funciones que estaban a cargo tanto del jefe de ingeniería como de la asistente de gerencia, no se ha realizado el cambio en el manual del puesto.

El 43% de las funciones presenta un no cumplimiento, entre las cuales están la de coordinar la ejecución y registro contable de los inventarios físicos, realizar el análisis y seguimiento de los ajustes de inventario, coordinar y supervisar las labores de abastecimiento y venta del producto, coordinar las áreas de facturación, coordina las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes y mantener relaciones con bancos e instituciones públicas.

Todas estas funciones anteriores fueron trasladadas al centro de servicios compartidos del grupo distribuidas en cada una de las áreas respectivas, dentro del manual de puesto no han sido cambiadas estas funciones. Según comenta este jefe, este cambio en sus funciones es para la presidencia un cambio estratégico para que se enfoque en la supervisión y control de las actividades que son importantes en este momento, como lo es la recuperación de la cartera y las ventas de la empresa, así como el control de los proyectos.

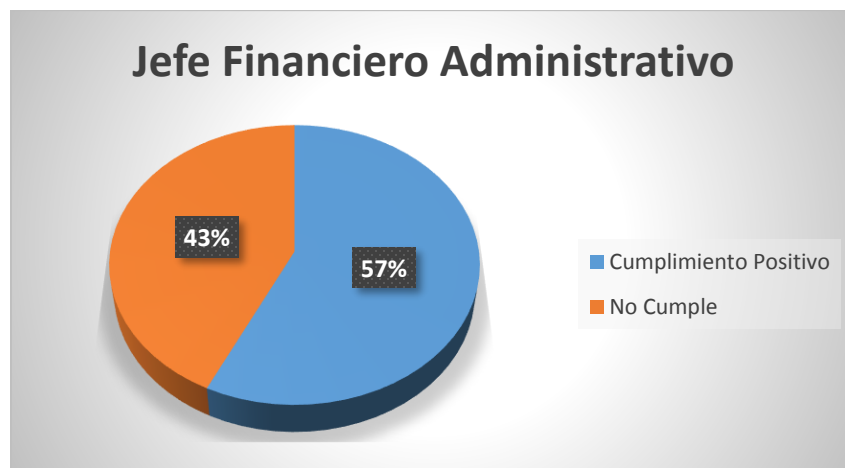


Ilustración 8 Fuente: Elaboración propia

Asistente de proyectos:

Esta asistente tiene un 69% de cumplimiento positivo, las funciones que realiza bajo este rubro están de conocer cuales proyectos realiza la empresa, coordina con la contraloría de SUR la revisión de los proyectos, realiza los consumos de los materiales, registra la mano de obra de los proyectos, vela por la custodia de los proyectos, solicita la cotización de productos de automatización a los proveedores, revisa junto con el jefe financiero estas cotizaciones para generar las órdenes de compra que favorezcan los intereses de la empresa.

El 31% de las respuestas fue de un no cumplimiento, de las cuales están: revisar periódicamente el balance de los proyectos, realiza el proceso de cierre de proyectos, seguimiento a los proyectos junto con el jefe de ingeniería y cotizar mínimo con 3 proveedores los productos de automatización de los proyectos. La función del seguimiento con el jefe de ingeniería no la realiza por el poco tiempo que este tiene para realizar la revisión, ya que tiene que estar de lleno en los proyectos; en cuanto a lo de las cotizaciones se hace parcial, ya que muchos de estos productos son específicos y solo un proveedor los distribuye.

Las demás funciones que dieron como resultado no cumplimiento fueron trasladadas al jefe financiero, como en los comentarios anteriores estos cambios no se han realizado en el manual de puesto.

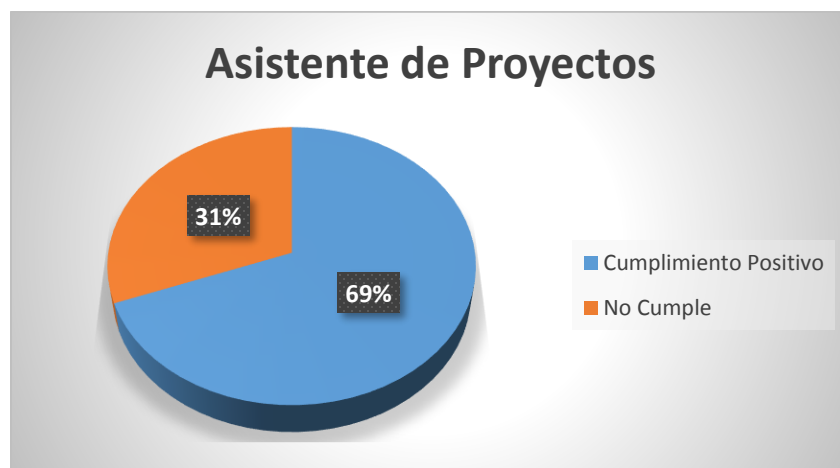


Ilustración 9 Fuente: Elaboración propia

Facturación:

El área de facturación presenta un 53% de cumplimiento positivo, dentro de este rubro esta: remite facturas de entrega al encargado de distribución, genera el

archivo de facturación diaria, lleva el archivo de las notas de crédito, revisa que las órdenes de compra estén igual a la factura, atiende las disconformidades de los clientes, ingresan los recibos de dinero al sistema, realizan el cobro de las facturas de contado y forma parte del comité de crédito como secretaria de actas.

El no cumplimiento de las funciones de esta área representa el 47% de las cuales se encuentran: emiten la factura por los pedidos que solicita el área de ventas, colabora y genera la información correspondiente al impuesto de ventas, conocimiento de los procedimientos de facturación, capacitación para el puesto, realiza la confección y tramite de las notas de débito y crédito, apoya la gestión de compras en ausencia del titular y revisar la salida de productos en la bodega.

Según los comentarios del personal indica que en el primer punto de no cumplimiento el área de ventas no solicita la factura por lo que viene directamente de los clientes por medio de una orden de compra. En los puntos del impuesto de ventas, confección y tramite de ND y NC y la gestión de compras en ausencia del titular fueron reasignadas al centro de servicios compartidos; mientras que el no conocimiento de los procedimientos y la no capacitación para el puesto han dificultado sus labores, ya que no le han indicado donde pueden verse estos procedimientos y nunca recibió la inducción del puesto.

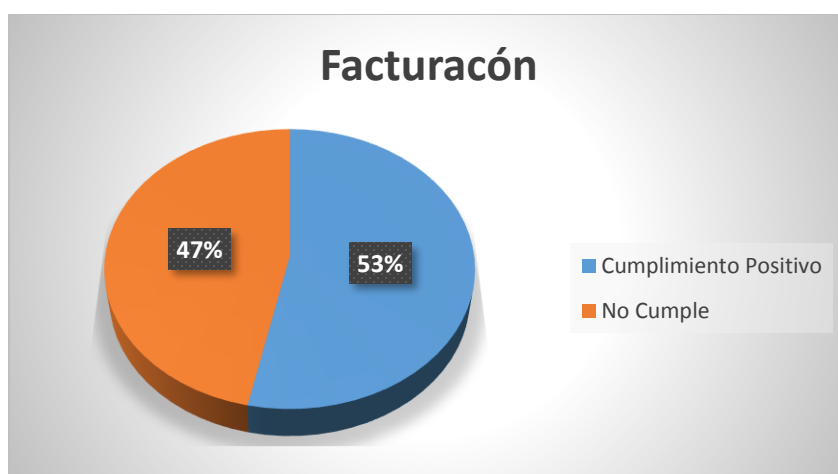


Ilustración 10 Fuente: Elaboración propia

4.1.4 COSO / matriz de riesgo

Después de realizar una descripción de puestos y analizar las actividades de cumplimiento de cada una de las funciones de acuerdo al puesto de trabajo, es necesario medir el riesgo por medio de una matriz, para luego analizar los riesgos mediante COSO, esta matriz es parte del procedimiento que se realiza para analizar los riesgos, la cual hace ver de una manera más gráfica cuales de las funciones que no se cumplen impactan más en los resultados de la empresa.

Como primer paso se tomaron de todos los cuestionarios las actividades que el personal no ejecuta, según el manual de puesto, luego de esto se dio un valor a la probabilidad del riesgo se ejecute donde 5 es el valor que tiene una frecuencia mayor y 1 es la que tiene una menor o casi nunca se da.

Probabilidad	
5	Frecuente Diario
4	Moderado 1 Vez por semana
3	Ocacional 1 Vez por mes
2	Remoto 1 Vez por semestre
1	Improbable 1 vez por año

Ilustración 11 Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera que se mide la probabilidad se evaluó el impacto del riesgo, donde 1 es el valor que menos impacta y 5 es el mayor valor de impacto.

Impacto	
1	Insignificante Una tarea
2	Menor Una persona
3	Moderado Un area
4	Mayor Una Oficina
5	Catastrofico Toda la Organización

Ilustración 12 Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizada esta información se procede a confeccionar la matriz de riesgo; analizando cada una de las actividades no cumplidas por el personal se realiza la subdivisión del riesgo asociado a cada una de ellas, con lo cual se dividieron en 9 categorías de riesgo:

Riesgos	
1	Disminución de volúmenes de ventas
2	Falta de capacitación del personal que realiza las labores de ventas y ejecución de proyectos
3	Falta de Comunicación con jefes superiores con respecto a los planes en la empresa
4	Falta de conocimiento en políticas y procedimientos de la empresa
5	Falta de conocimientos técnicos para la realización de los proyectos
6	Toma de decisiones, estrategias de negocio, firma de contratos y licitaciones, entre otros, son realizadas por la presidencia y las vicepresidencias del Grupo por lo que limita las acciones por parte del gerente general
7	Falta de fiscalización sobre el personal que custodia el inventario
8	Procesos están a cargo de departamentos del Grupo Sur (compras, contabilidad, tesorería, crédito y cobro, recursos humanos y logística) como un adicional a sus funciones
9	Personal no se involucra en sus proceso por falta de tiempo en sus actividades

Ilustración 13 Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la categorización del riesgo con respecto a las actividades no cumplidas se procede a realizar una breve descripción del riesgo y sus posibles consecuencias. Basado en esto permite indicar cuál va a ser su probabilidad e impacto en la operación normal de la empresa.

Actividad	Actividades no cumplidas	Riesgo	Descripción del Riesgo	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Evaluación
001	<p>¿Se han incrementado los volúmenes de ventas por clientes y zona asignada?</p> <p>¿Realizan ferias de descuentos?</p> <p>¿El personal de ventas es el adecuado para abarcar todo el país?</p> <p>¿Conoce usted las metas de ventas mensuales y anuales de la empresa?</p> <p>¿Es responsable de alcanzar las metas establecidas de ventas de proyectos?</p> <p>¿Participa en la promoción y venta de productos y servicios a clientes claves?</p> <p>¿Coordina y supervisa las labores de abastecimiento, recibo, registro, almacenaje, alisto, movilización y despacho de producto, procurando la satisfacción de los clientes?</p> <p>¿Coordina con las áreas correspondientes el ingreso, inspección, facturación y despacho?</p> <p>¿Realiza la facturación diaria imprimiendo los pedidos de ventas ingresados en el sistema por los vendedores?</p>	Disminución de volúmenes de ventas	La disminución de las ventas ocasiona que las mismas no soporten la operación de la empresa	Perdida de liquides para la compra de inventarios, despidos de personal, cierre de créditos con proveedores, cierre de la empresa.	5	5	25
002	<p>¿Conoce usted todos los productos que vende la empresa?</p> <p>¿Recibe capacitación constante de los productos que se venden?</p> <p>¿Fue capacitado para el puesto?</p> <p>¿Recibe capacitación contante de productos nuevos y como instalarlos?</p> <p>¿Brinda asesoría técnica y servicios de capacitación a los clientes de proyectos?</p>	Falta de capacitación del personal que realiza las labores de ventas y ejecución de proyectos	No se le puede brindar un servicio optimo al cliente y no se pueda comercializar adecuadamente los productos para una buena rotación del inventario.	Cientes se van para la competencia donde si le brinda un mejor servicio, clientes insatisfechos, personal poco motivado a la resolución de problemas y a la venta.	3	4	12
003	<p>¿Recibe amplia comunicación de su jefe con respecto a los pasos a seguir para aumentar las ventas?</p>	Falta de Comunicación con jefes superiores con respecto a los planes en la empresa	Personal no se involucra en los objetivos de la empresa ya que desconocen los mismos	Desconocimiento del personal e incertidumbre de que es lo que esta pasando.	2	3	6
004	<p>¿Conoce usted sobre los procedimientos de facturación?</p> <p>¿Se cotizan mínimo a 3 proveedores para asegurar el mejor precio del mercado?</p> <p>¿Lleva las bitácoras de trabajo, servicio o proyecto asignado?</p> <p>¿Revisa la documentación de respaldo generada por medio de la bitácoras de trabajo?</p> <p>¿Lleva los indicadores de gestión que le permitan medir la eficacia y eficiencia de sus procesos?</p> <p>¿Administra y gestiona el riesgo, calidad tiempo y costo referentes al los contratos del portafolio de proyectos?</p> <p>¿Vela por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos en todas las áreas?</p>	Falta de conocimiento en políticas y procedimientos de la empresa	Ocasionan errores significativos y reprocesos en las labores diarias por falta de conocimiento	Reprocesos, costos adicionales para la compra de mas formularios ya que una factura se puede generar hasta 5 veces por los errores presentados. Atrasos en los clientes los cuales llegan a comprar de contado y quejas que escalan hasta la presidencia.	3	2	6
005	<p>¿Sabe como hacer un trabajo de cableado estructurado?</p> <p>¿Sabe como hacer un trabajo de armado de paneles?</p> <p>¿Sabe como hacer un trabajo de instalación de un circuito cerrado de televisión?</p> <p>¿Conoce de los proyectos de la empresa?</p> <p>¿Conoce usted de automatización de plantas?</p> <p>¿Verifica el material y herramienta necesaria para la ejecución del proyecto asignado?</p> <p>¿Le puede corresponder relacionarse con clientes internos y externos, atendiendo y coordinando con su superior inmediato la necesidad generada por el cliente.</p>	Falta de conocimientos técnicos para la realización de los proyectos	Atrasos en los proyectos por el desconocimiento del personal, adicional a esto se pueden producir errores importantes en la ejecución de proyectos que repercuten económicamente al cliente y costos adicionales a la empresa.	Perdidas monetarias para la empresa por atrasos en los proyectos, trabajos mal hechos que incurren en hacerlos de nuevo, si es una interrupción de la operación del cliente incurre en costos de dinero para el cliente.	5	4	20

006	<p>¿Es usted responsable de coordinar la ejecución y registro contables de los inventarios físicos?</p> <p>¿Mantiene relaciones constantes con bancos e instituciones públicas?</p> <p>¿Organiza la estructura de ventas y área técnica necesaria para realizar una gestión de ventas eficiente?</p> <p>¿Define e implementa estrategias, para el crecimiento de la operación comercial?</p> <p>¿Formula el presupuesto anual de ventas, gastos operativos, utilidad neta e inversiones de capital para la comercializadora?</p> <p>¿Desarrolla programas de visitas periódicas a clientes o potenciales clientes claves?</p> <p>¿Atiende las observaciones de la auditoría interna y externa, y tomar acciones correctivas para su cumplimiento?</p> <p>¿Firma, contratos de alquiler u otros, licitaciones, permisos ante instituciones públicas y privadas?</p> <p>¿Firma, contratos de alquiler, licitaciones, comodatos, permisos antes instituciones públicas, cotizaciones, notas de crédito, reclamos, ajustes, cuentas de gastos y documentación varia?</p>	<p>Toma de decisiones, estrategias de negocio, firma de contratos y licitaciones, entre otros, son realizadas por la presidencia y las vicepresidencias del Grupo por lo que limita las acciones por parte del gerente general</p>	<p>Altos jerarcas no conocen el proceso ni el nicho de mercado</p>	<p>Se pueden tomar malas decisiones que afecten el rendimiento operativo de la empresa.</p>	4	5	20
007	<p>¿Conoce el mercado y tomar las acciones necesarias para que la Empresa funcione con éxito?</p>	<p>Toma de decisiones, estrategias de negocio, firma de contratos y licitaciones, entre otros, son realizadas por la presidencia y las vicepresidencias del Grupo por lo que limita las acciones por parte del gerente general</p>	<p>Toma de decisiones basadas en experiencias del Grupo Sur y no con conocimiento del mercado en que se desarrolla la empresa</p>	<p>Se pueden tomar malas decisiones que pueden afectar la imagen de la empresa basados e hechos de mercados diferentes. Perdidas económicas.</p>	4	5	20
008	<p>¿Realiza la confección y trámite ante bodega de las Notas de crédito y Notas de débito?</p> <p>¿Revisa la salida de producto contra la factura en la bodega de despacho?</p> <p>¿Realiza el Análisis y seguimiento a los ajustes de inventario?</p>	<p>Falta de fiscalización sobre el personal que custodia el inventario</p>	<p>Perdida de control interno, robo de producto</p>	<p>Robo de producto, atrasos en los procesos de venta al cliente.</p>	2	3	6
009	<p>¿Colabora en la revisión y generación de información referente al pago del impuesto de ventas?</p> <p>¿Vela por mantener el debido abastecimiento de productos para atender las necesidades del cliente?</p> <p>¿Formar parte del Comité de Crédito y Cobro y/o inventarios?</p> <p>¿Vela por que la Empresa esté al día en el pago de servicios, patentes, permisos de funcionamiento, inscripciones u otros?</p> <p>¿Realiza la confección y trámite de documentos para licitaciones y contrataciones administrativas?</p>	<p>Procesos están a cargo de departamentos del Grupo Sur como un adicional a sus funciones</p>	<p>Atrasos en la información y procesos, ya que primero lo del Grupo Sur y luego SEHMA</p>	<p>Se pueden extraviar documentos importantes, atrasos en los procesos normales de la operación, atrasos en los proyectos.</p>	4	3	12
010	<p>¿Revisa periódicamente el balance del proyecto con respecto a lo cotizado?</p> <p>¿Realiza el proceso de los cierres de proyectos?</p> <p>¿Le da seguimiento a los proyectos junto con el coordinador de proyectos de la empresa?</p> <p>¿Coordina con los departamentos respectivos de la empresa las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?</p> <p>¿Realiza reportes de las gestiones de los proyectos?</p> <p>¿Gestiona de manera conjunta con la Contraloría de Proyectos los controles e inclusión de información al Módulo de Proyectos en Dynamics?</p>	<p>Personal no se involucra en sus proceso por falta de tiempo en sus actividades</p>	<p>Falta de personal en las áreas claves de la empresa para cumplir con las metas establecidas</p>	<p>El personal no es suficientes para realizar las labores principales, perdida de clientes, se pierde el servicio al cliente, baja en las ventas, empleados trabajando el doble.</p>	5	1	5

Ilustración 14 Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se tiene la matriz de riesgo completa se grafica para un mejor entendimiento de los resultados:

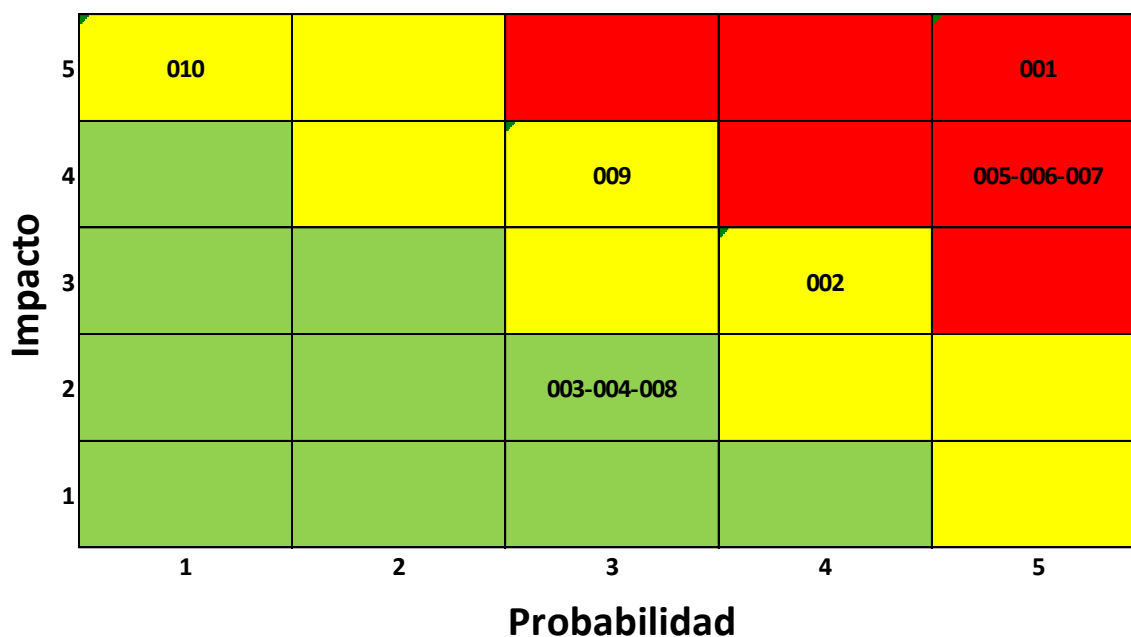


Ilustración 15 Fuente: Elaboración Propia

En dicho gráfico puede observarse que, de los diez riesgos asociados a las actividades no cumplidas, cuatro de ellos (color rojo) son los más críticos para la empresa a las cuales se les debe intervenir de inmediato; ya que estas se convierten en un problema grave para el funcionamiento normal de la empresa.

Alto Riesgo	
1	Disminución de volúmenes de ventas
5	Falta de conocimientos técnicos para la realización de los proyectos
6	Toma de decisiones, estrategias de negocio, firma de contratos y licitaciones, entre otros, son realizadas por la presidencia y las vicepresidencias del Grupo por lo que limita las acciones por parte del gerente general

Ilustración 16 Fuente: Elaboración Propia

Tres de los riesgos se encuentran en color amarillo son riesgos que a pesar de estar en un punto intermedio si no se les toma la importancia que estos tienen, su probabilidad e impacto pueden ser mayor y trasladarse a los de mayor riesgo,

provocando que la empresa se exponga a más factores que atenten en contra del normal funcionamiento de esta.

Medio Riesgo	
2	Falta de capacitación del personal que realiza las labores de ventas y ejecución de proyectos
8	Procesos están a cargo de departamentos del Grupo Sur (compras, contabilidad, tesorería, crédito y cobro, recursos humanos y logística) como un adicional a sus funciones
9	Personal no se involucra en sus proceso por falta de tiempo en sus actividades

Ilustración 17 Fuente: Elaboración Propia

Tres de los riesgos se encuentran donde está el color verde, los cuales dejan de ser importantes, pero pueden esperar a ser intervenidos. No obstante, debe ponerse atención; ya que como el color amarillo puede subir tanto en su probabilidad como en su impacto si no se le da el seguimiento adecuado.

Bajo Riesgo	
3	Falta de Comunicación con jefes superiores con respecto a los planes en la empresa
4	Falta de conocimiento en políticas y procedimientos de la empresa
7	Falta de fiscalización sobre el personal que custodia el inventario

Ilustración 18 Fuente: Elaboración Propia

Si se observa la gráfica, un 40% del total de riesgos están concentrados en los más críticos, mientras el 60% restantes están distribuidos en parte iguales de una 30% entre un nivel medio y un nivel bajo. Una vez teniendo estos parámetros debe hacerse el análisis de la información, dicho análisis comprende cómo vamos a atacar los riesgos presentes en la matriz y cuáles son las acciones por tomar.

La decisión depende únicamente de la junta directiva, estas decisiones van en función del riesgo que quieran asumir para la empresa, siempre tomando en cuenta el impacto que pueden genera cada uno de estos riegos. Para este caso, en el cuadro adjunto se establecieron tres acciones que se deben tener en función del riesgo, Aceptar el riesgo, compartir o transferir el riesgo y mitigar el riesgo.

Riesgo	Riesgo	Acción	Recomendaciones	Monitoreo
Disminución de volúmenes de ventas		Mitigar el riesgo	Se debe rediseñar el presupuesto del periodo, analizar las variantes y tener metas reales y alcanzables.	Mensual
Falta de capacitación del personal que realiza las labores de ventas y ejecución de proyectos		Mitigar el riesgo	Se debe realizar una evaluación determinando los puntos débiles y reforzarlos con la capacitación necesaria para el cumplimiento de las funciones	N/A
Falta de Comunicación con jefes superiores con respecto a los planes en la empresa		Mitigar el riesgo	El Jefe debe dar a conocer las estrategias que tiene la empresa para que haya un involucramiento del personal en el cumplimiento de estas.	Mensual
Falta de conocimiento en políticas y procedimientos de la empresa		Mitigar el riesgo	Se deben hacer cesiones de trabajo para informar al personal sobre las políticas y procedimientos de la empresa.	Annual
Falta de conocimientos técnicos para la realización de los proyectos		Mitigar el riesgo	Se debe hacer una evaluación técnica de las habilidades de cada personal y determinar la factibilidad de capacitarlo, cambiarlo o subcontratar esta posición.	N/A
Toma de decisiones, estrategias de negocio, firma de contratos y licitaciones, entre otros, son realizadas por la presidencia y las vicepresidencias del Grupo por lo que limita las acciones por parte del gerente general		Mitigar el riesgo	Se le debe dar el control total al gerente general de la empresa, que sea el firmante en las licitaciones, negociaciones con clientes y proveedores. Grupo SUR debe ser fiscalizador de estas decisiones.	Mensual
Falta de fiscalización sobre el personal que custodia el inventario		Aceptar el riesgo		
Procesos están a cargo de departamentos del Grupo Sur como un adicional a sus funciones		Aceptar el riesgo		
Personal no se involucra en sus proceso por falta de tiempo en sus actividades		Transferir el Riesgo	Esta labor la debe hacer RH del grupo, debe revisar las funciones de cada empleado para determinar si hay recargo de funciones y con base en esto hacer una distribución mas equitativa.	Mensual

Ilustración 19 Fuente: Elaboración Propia

4.2 EXAMINAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA SEHMA, S.A., Y SU COMPOSICION EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS

4.2.1 Análisis de las ventas

Para examinar las ventas y su composición, es necesario iniciar con una breve descripción de cómo se componen las ventas en la empresa SEHMA, S.A., Esta empresa vende proyectos eléctricos y de automatización industrial, así mismo vende productos de reventa como lo son accesorios eléctricos y de automatización, mismos que pueden ser utilizados en los proyectos que puedan desarrollarse.

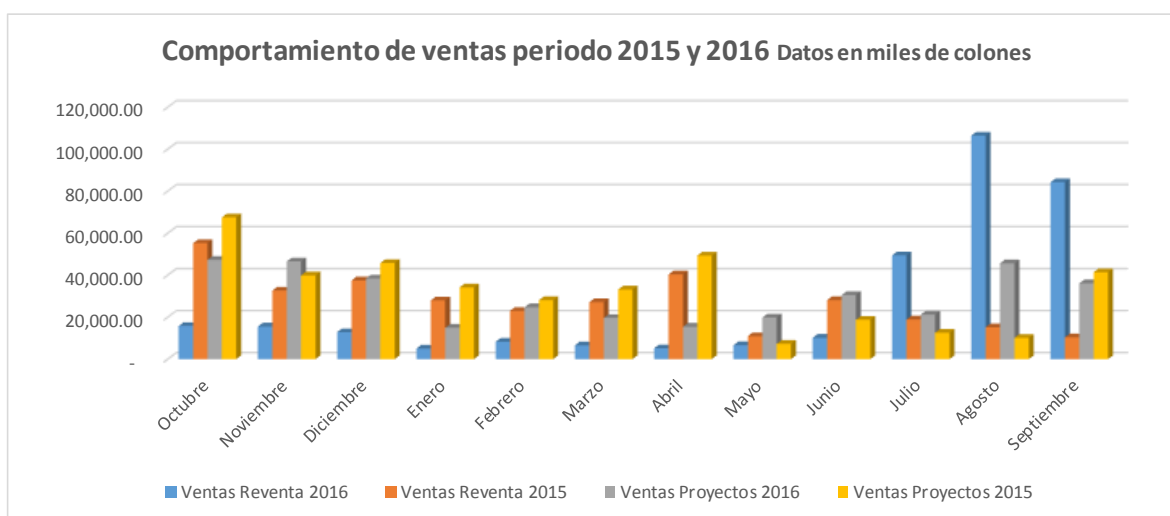


Ilustración 20 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Como se puede observar en el gráfico adjunto, se encuentran desglosadas las ventas tanto del periodo 2014-2015 como el del 2015-2016; haciendo un análisis de la información presentada, se puede ver que las ventas de reventa entre los meses de octubre a abril se mantienen estables, no obstante en los primeros meses del año 2015 caen un poco, esto se debe a que las empresas que compran este tipo de materiales cargan sus inventarios en los últimos meses del año para abastecer su *stock* de productos y compran lo que se les va acabando en los siguientes meses.

Del mes de mayo del 2015 hasta el mes de junio del 2016 las ventas de reventa bajaron considerablemente, esto se debe a que el inventario se agotó en

los productos de mayor venta, dejando así productos que los clientes compran menos o un inventario de baja rotación u obsoleto. Para estos meses, la posición de la presidencia fue la de compra de productos siempre y cuando entraran al inventario y saliera en el mismo momento para la venta, no se podía comprar stock de reserva y los productos se comprarían solo a nivel local; siendo menos competitivos con los precios.

Para los meses de junio a setiembre las ventas de reventa aumentaron porque en esos meses se integró una nueva división de reventa, la cual supe de artículos a las sucursales de grupo sur con productos como herramientas, brochas, rodillos, entre otros. Estos nuevos productos logran tener un mayor volumen de ventas en la empresa, pero con un margen de utilidad muy bajo.

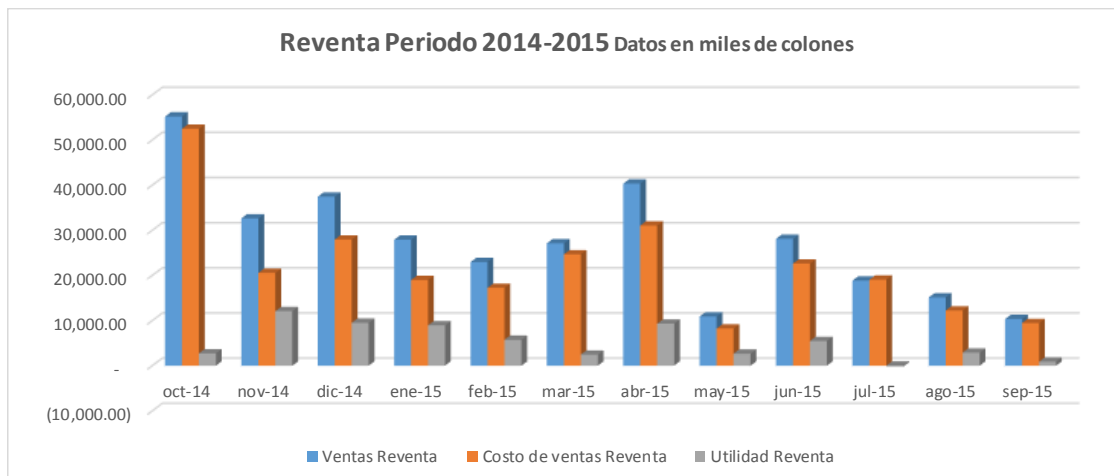


Ilustración 21 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

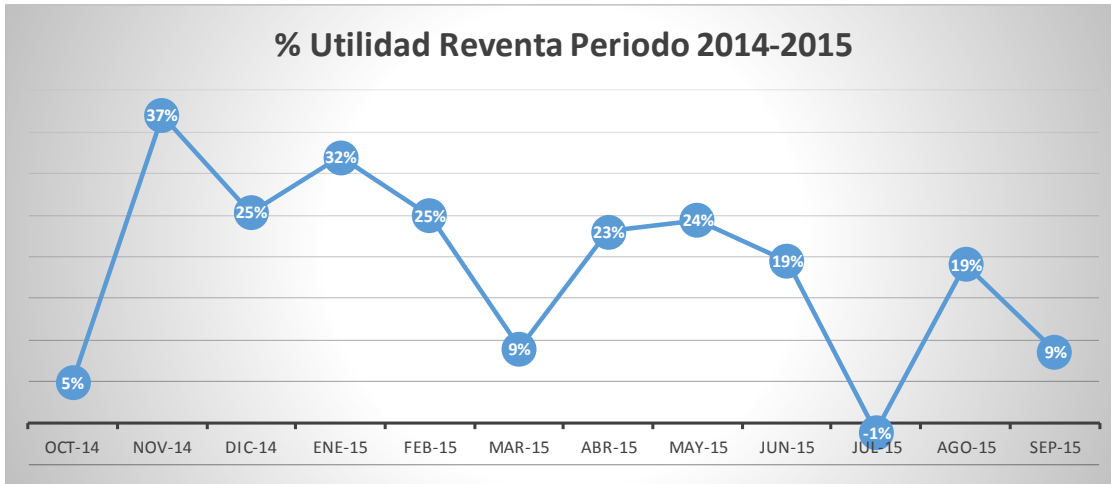


Ilustración 22 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el periodo 2014-2015 se puede observar que las ventas de reventa tenían un comportamiento inconstante y de igual manera los márgenes que se obtenían por estas ventas, donde los márgenes que superaban el 7% era cuando se importaban productos a un mejor precio y los márgenes que disminuían de ese porcentaje era cuando se compraba a nivel local, donde, en ocasiones, se vendían productos por debajo del costo para mantener a los principales clientes.

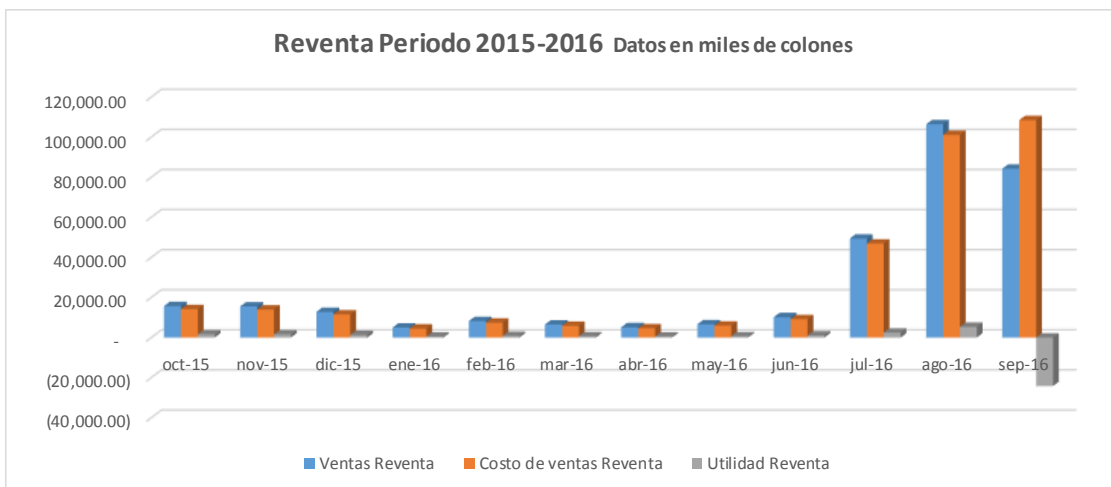


Ilustración 23 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

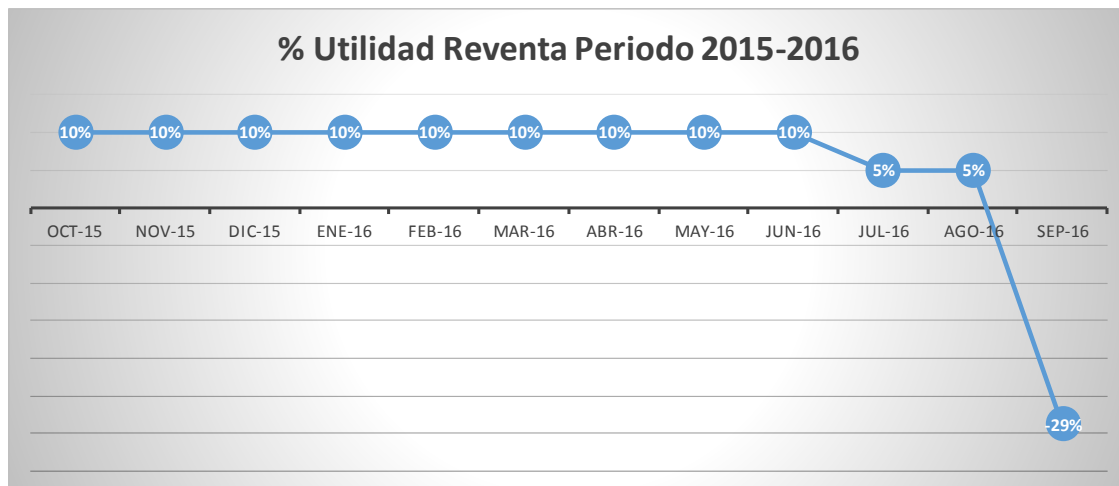


Ilustración 24 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el periodo 2015-2016 la empresa trato de estandarizar su margen de utilidad, aunque los volúmenes de ventas no eran los esperados para estas fechas, el problema principal fue el desabastecimiento de productos y la directriz por parte de la presidencia de no importar más productos, clientes como el Lagar y EPA, poco a poco, fueron disminuyendo sus compras a raíz de que una orden de compra de 15 líneas solo le llegaban menos del 40% de los productos que contenía.

Al no tener el volumen de ventas esperado para este periodo y con el margen de ventas relativamente más bajo, para los meses de junio en adelante, como se mencionó anteriormente la empresa incluyó una nueva línea de productos de reventa, pero con un margen de utilidad mucho menor que la reventa de accesorios eléctricos, provocando así que la empresa necesitara vender más para conseguir la misma utilidad que con los accesorios.

Para el caso de los proyectos para el periodo 2014-2015, la venta fue muy inconstante; no obstante, los márgenes de estos eran mayores en comparación a las ventas de reventa, con lo cual ayudaba de mayor manera en el impacto de los resultados.

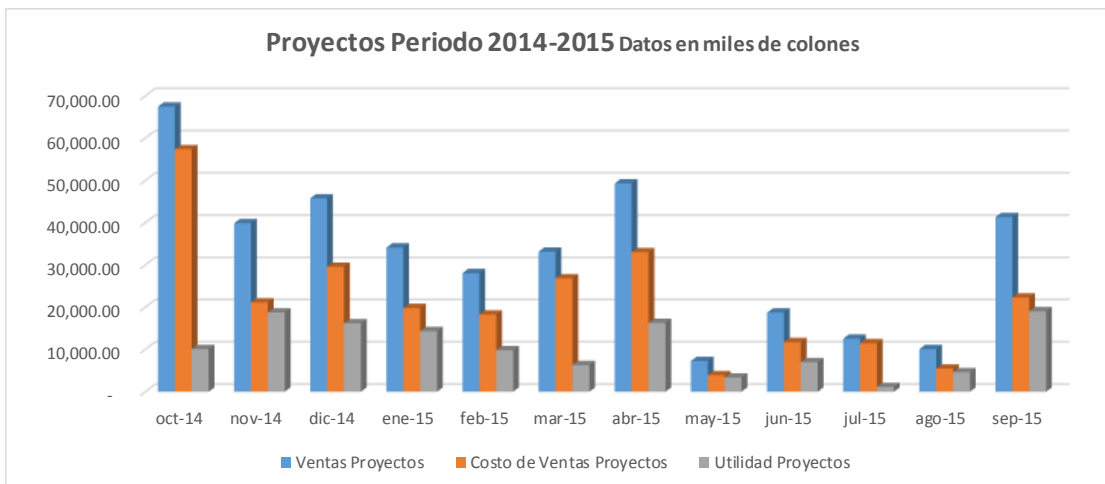


Ilustración 25 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

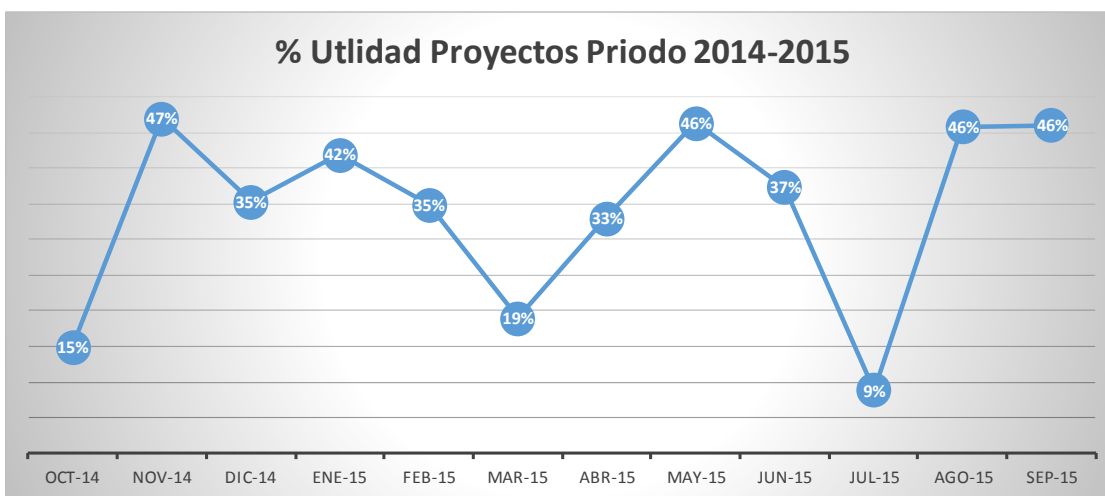


Ilustración 26 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

La particularidad de la venta de proyectos, consiste en que para vender uno la empresa debe gastar de 3 a 4 meses en esfuerzos para lograr dicha venta, tratando de dar mayores beneficios que la competencia y un mejor servicio; esto quiere decir que lo que se vende en octubre fue un esfuerzo que inició en el mes de julio, por lo que el esfuerzo en ventas por conseguir proyectos debía ser de todos los meses para que, en los meses siguientes, se aseguraran proyectos.

Con la primera reestructuración de personal en el mes de diciembre 2015, la empresa dejó de realizar ese esfuerzo en ventas de proyectos, por lo que de enero al mes de abril del 2015 se estaban ejecutando y facturando proyectos que ya se

habían ganado meses atrás; para los meses siguientes, ya se habían agotado estos proyectos y hubo 4 meses en los que se vendía lo mínimo.

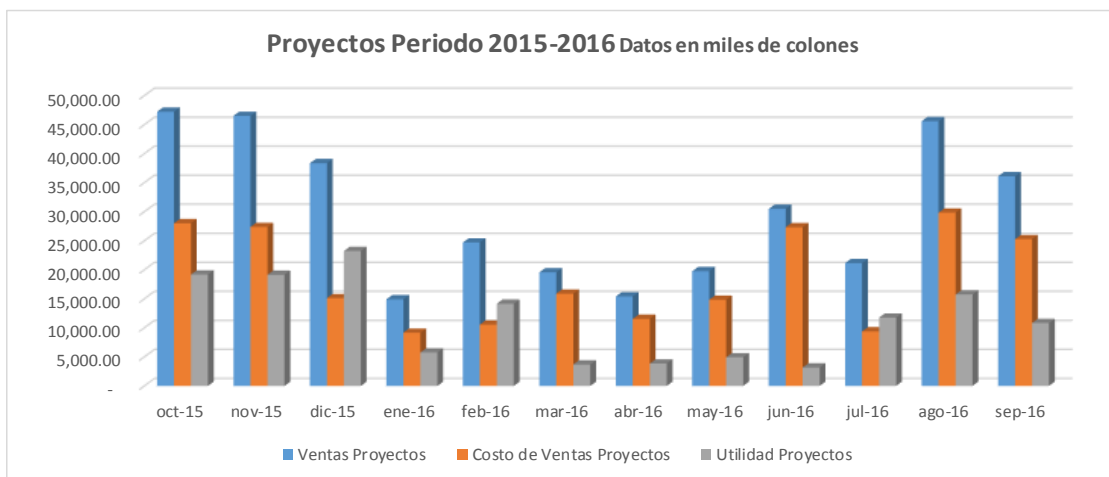


Ilustración 27 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

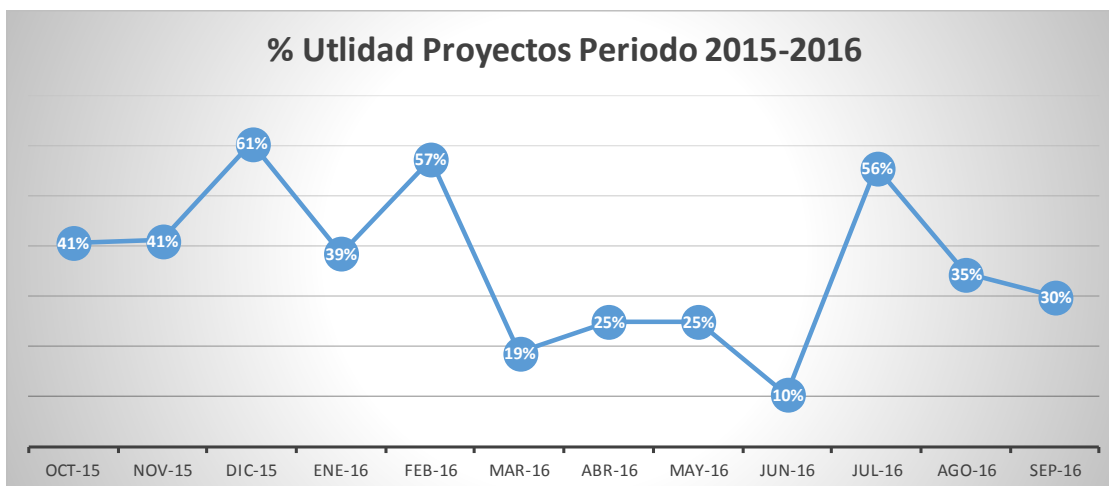


Ilustración 28 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el mes de setiembre 2015 en adelante, y con la salida del actual gerente y sin el apoyo de las marcas representantes más importantes en el sector de automatización, se propuso la idea de bajar los márgenes de utilidad para ser más competitivos, con la ayuda de Giordano en Italia se compraban los productos de automatización más baratos, con lo cual esto ayudó a insertar de nuevo a la empresa al mercado.

Con la inserción de nuevo al mercado se redoblaron esfuerzos en ventas, en cada licitación que había se participaba y se ganaba; esto ayudó a tal punto que las

demás empresas que participaban con otros productos se quisieran aliar con SEHMA para sacar provecho también del buen momento que pasaba.

Para principios del 2016 y hasta mayo de este mismo año SEHMA tuvo pocas ventas en proyectos, esto porque el gobierno tuvo una especie de recesión, y no fue hasta el mes de mayo cuando empezó a dar la orden de generar las inversiones presupuestadas para ese año, provocando que en esos meses SEHMA realizara proyectos pequeños.

Con este tropiezo en las ventas, la presidencia ya daba muestras de desinterés en los proyectos, a pesar del repunte que se tuvo en los meses siguientes y las licitaciones que se venían manejando meses atrás, en el mes de julio la empresa pública Acueductos y Alcantarillados invitó a SEHMA a participar de 2 licitaciones que significaban una venta de 300 millones de colones, las mismas se ganaron en conjunto con una empresa que se había asociado a SEHMA para este cartel.

Las licitaciones se ganaron, dando un respiro importante a la operación; cuando la competencia hizo una aclaración al cartel, Acueductos indicó que se debía realizar un contrato consorcial entre SEHMA y la otra parte participante a lo que el presidente se negó a realizar el contrato, provocando que se perdieran estas licitaciones.

Para el mes de agosto por parte de la presidencia le indicó al personal que a nivel de proyectos se iban a realizar los que se estaban ejecutando y de ahí en adelante solo se trabajarían en proyectos pequeños y los contratos de mantenimiento se estaban ejecutando

4.2.2 Composición de las ventas

Para evaluar las ventas, surge la necesidad de examinar la composición de estas, las cuales dependiendo del mix (reventa-proyectos) puede generar un mayor o menor margen variable en los estados financieros de la empresa SEHMA.

Según estudio efectuado en las ventas de la empresa SEHMA del 100% de las ventas netas de reventa para el periodo 2014-2015 se componen de la siguiente manera:

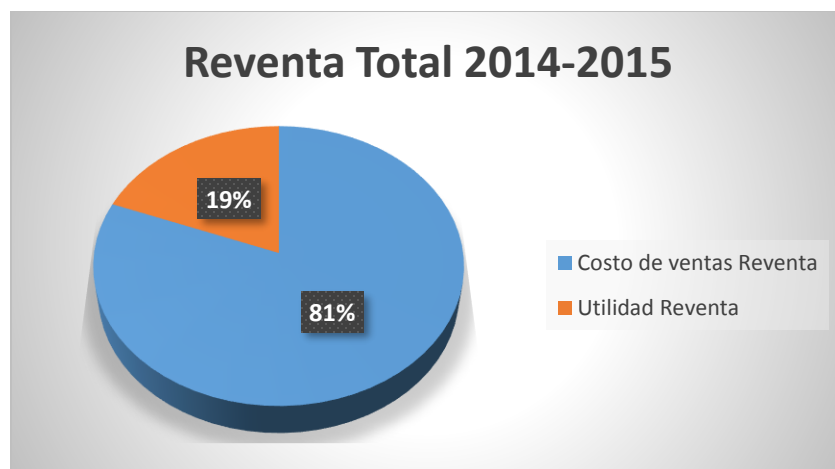


Ilustración 29 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Este gráfico presenta la utilidad de todas las ventas de reventa para este periodo, el costo de ventas fue de un 81%, mientras que la utilidad por estas ventas fue de un 19%, esto quiere decir que por cada cien colones que se vendan de este producto diecinueve colones serían utilidad; pero para el periodo 2015-2016 con estas mismas ventas y conociendo el estudio que se realizó no fueron muy alentadoras.

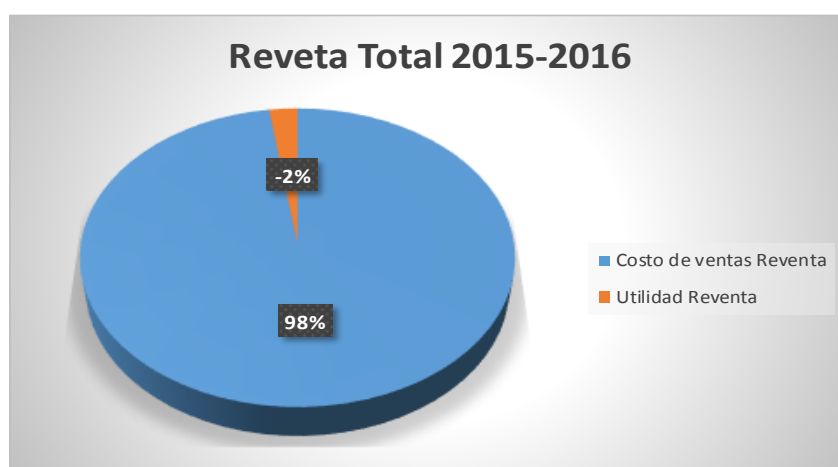


Ilustración 30 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el siguiente periodo, la empresa tuvo que poner capital para la compra de sus inventarios y absorber la pérdida por venderlos. Haciendo la misma analogía que en el caso anterior; por cada cien colones que se vendían su costo era de ciento dos colones, con lo cual para la empresa no era rentable el vender este tipo de producto.

De igual manera, se realizó el estudio con la venta de proyectos, las cuales arrojaron cifras totalmente diferentes, siendo estas más alentadoras para desarrollar en la empresa.

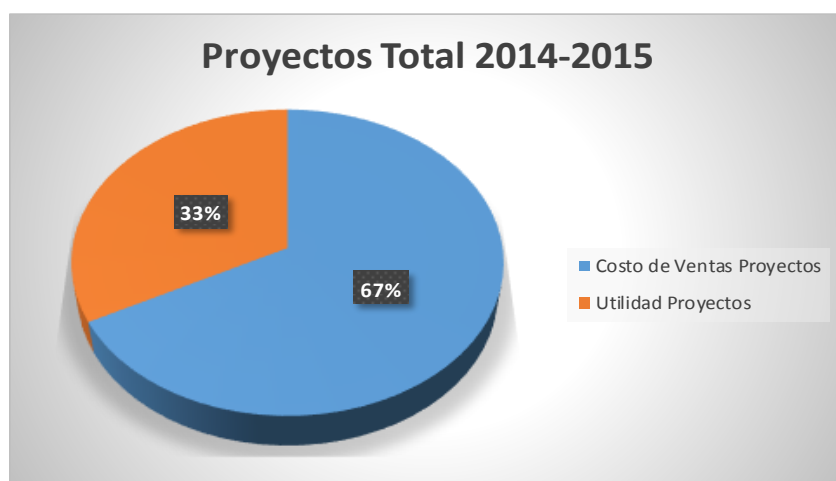


Ilustración 31 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el periodo 2014-2015 las ventas netas totales de proyectos tenían una rentabilidad del 33% un 42% más que las ventas de reventa para este mismo periodo, con lo cual por cada 100 colones de venta la empresa se ganaba treinta y tres colones, esto significaba que reventa para tener esa misma rentabilidad debía vender el doble de proyectos; mientras que la parte de proyectos trabajaba con una rentabilidad bastante prometedora.

Para el periodo 2015-2016 el gerente a cargo, buscando la manera de ser más eficientes y generar una mejor rentabilidad para la empresa llevó a cabo mejoras en el proceso de cómo administrar mejor los proyectos. La mano de obra que realizaba los proyectos era interna, por lo que hubiera o no proyectos por realizar siempre iba a costarle a la empresa lo mismo o más; ya que había tiempos muertos que no se aprovechaban.

En un intento de mejorar, el gerente eliminó este rubro y subcontrato personal, el cual iba a enfocarse solamente en el proyecto por ejecutar, una vez terminado dicho proyecto la empresa subcontratada se retira hasta ser contratada para otro trabajo, con esto se evitaría tener una planilla donde si no hubiera proyectos igual se le tendría que pagar.

Otro de los puntos por corregir fue el de las compras; en este punto, no se revisaba qué materiales había y se compraba el 100% de los productos por utilizar, quedando siempre producto guardado que era solo para la venta de proyectos a un buen costo.

Una vez conociendo esto, el gerente indicó que debía revisarse primero las existencias en el inventario y pedir lo que realmente no había y en caso de que hubiera un producto diferente, pero que hiciera los mismo, debía utilizarse, esto llevo a bajar el inventario tanto obsoleto como el que rotaba bastante bien.

Luego de esto, con respecto a las compras de los productos que no se tenían en el inventario, el gerente se encargó que negociar con los tres proveedores principales, en que se mantuvieran los precios por un periodo de un año y que dependiendo de la compra mensual iba a obtenerse un descuento mayor. Conociendo esto los números mejoraron considerablemente como puede verse en el siguiente gráfico:

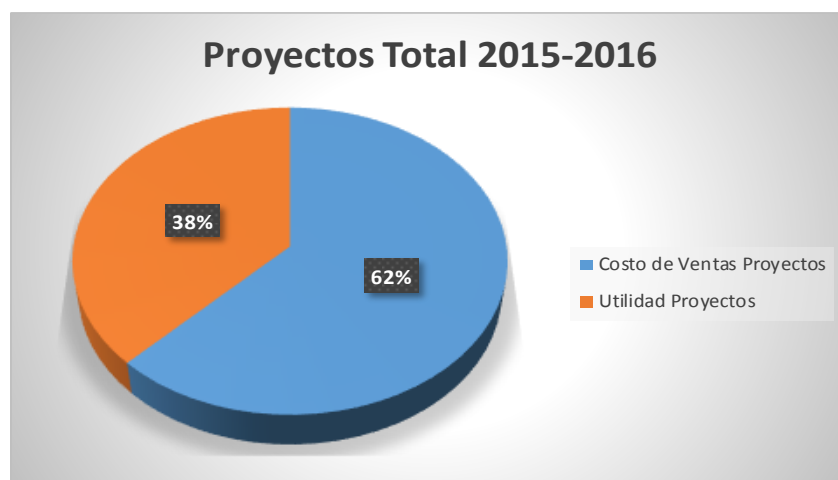


Ilustración 32 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el periodo 2015-2016, el margen creció por las pocas mejoras que se hicieron en un 5% con respecto al periodo anterior, esto quiere decir que por la misma cantidad de venta se está ganando cinco colones más por cada cien, siendo este una excelente mejora para contrarrestar el efecto de la reventa.

Una vez que se analiza la composición de cada tipo de ventas debemos analizarlos en conjunto, esto para ver la interacción entre ellos a nivel total de ventas. Para el periodo 2014-2015, la utilidad bruta es de un 26% en conjunto teniendo un costo de ventas del 74% del total de las ventas; si vemos el gráfico que sigue del mix de ventas puede observarse que los números son muy parejos en cuanto a la composición del costo de ventas, ya que del 100% de las ventas un 37% corresponde al costo de reventa y un 36% al costo de proyectos; no obstante, para la utilidad total, proyectos lidera este rubro con un 18%, mientras que reventa con un 9%.

Basado en esto y a la información previo, a nivel de solo reventa para este mismo periodo se ganaban 19 colones por cada cien, a la hora que se observa la información consolidada con respecto a las ventas totales, la composición hace que pasemos de ganar esa cantidad por cada cien a la mitad, nueve colones por cada cien colones de venta total.

De igual manera pasa con los proyectos, ya que solo este rubro respalda una utilidad de un 33%, mientras que en combinación con las ventas de reventa baja considerablemente a una participación del 18% con respecto a las ventas totales de la empresa.

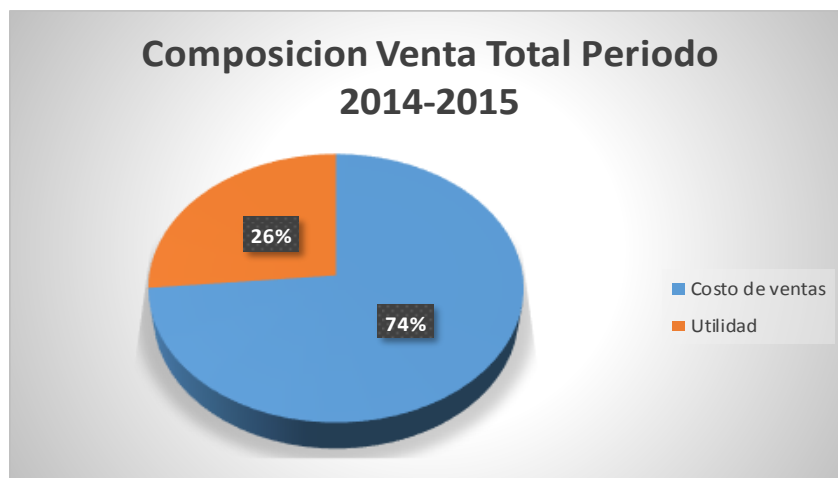


Ilustración 33 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

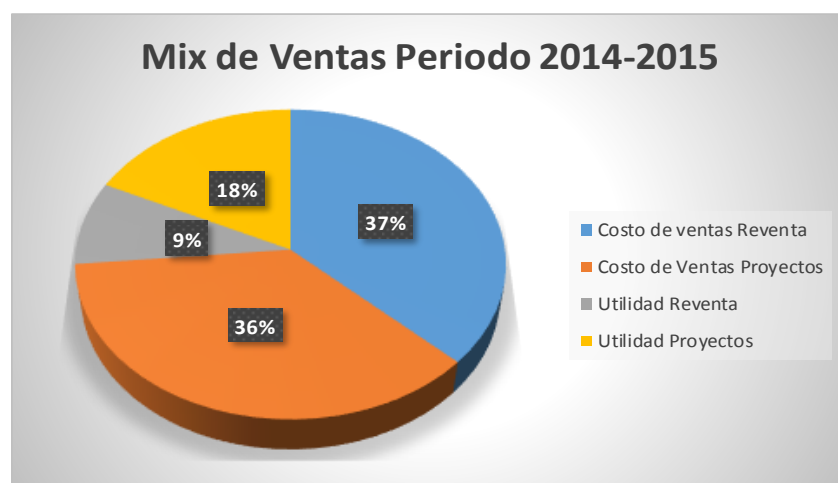


Ilustración 34 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el periodo 2015-2016 la composición cambia con respecto al periodo pasado, esto basado en el mismo estudio que se realizó anteriormente, con lo cual indica que a nivel de ventas totales, la utilidad bajo 7 puntos porcentuales pasando de un 26% en el periodo anterior a un 19%.

Revisando la gráfica del mix puede observar en donde se encuentra la variación de un periodo a otro, en el cual por las modificaciones al proceso de proyectos bajo un 5% el costo de ventas, esto hace ver que hubo una mejora significativa en los procesos que ocasionó que se ganara más por ese rubro; mientras que la reventa subió 11 puntos porcentuales en su costo, reduciendo la

utilidad a pérdidas, mismas que tienen que ser absorbidas por la utilidad generada de los proyectos.

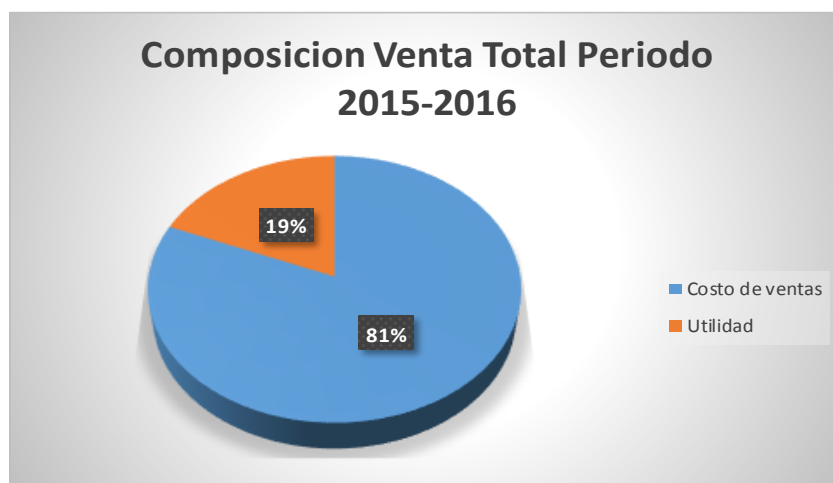


Ilustración 35 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

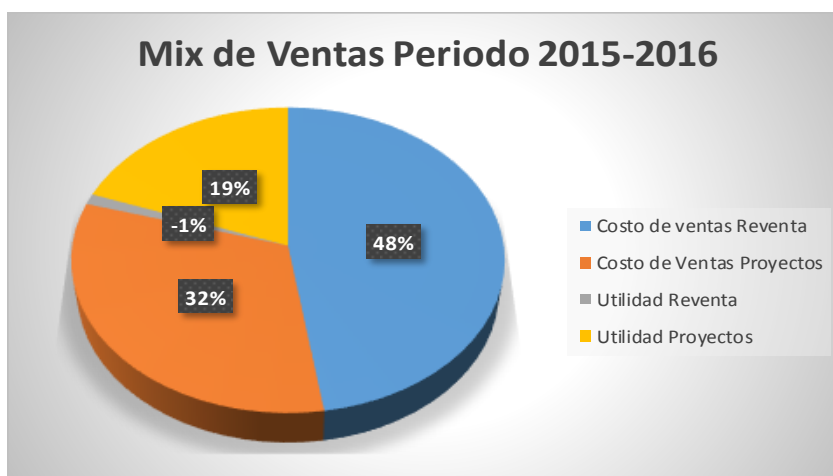


Ilustración 36 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Si hacemos el ejercicio de cuanto tendría que ser la venta de reventa para igualar la utilidad que surge por la venta de proyecto; suponiendo que al mes se venden cien millones de colones en este último con un margen de 38% que es el promedio de la utilidad del periodo actual, la empresa por esa venta se ganaría treinta y ocho millones de colones. Para que reventa alcance esta utilidad con una utilidad de un 5%, la empresa SEHMA, debería vender setecientos sesenta millones de colones para igualar el margen de contribución de los proyectos.

Para realizar un análisis más completo, se realizó un ejercicio, tomando en cuenta el estado de resultados del periodo 2016 y se dividió por unidad de negocio en reventa y proyectos para determinar el impacto al resultado de cada una de estas.

ESTADO DE RESULTADOS
SEHMA, S.A.
UNIDAD DE NEGOCIO: REVENTA
PERIODO 2016

Información en miles de colones	2016
Ventas Netas	325,667
Costo de ventas	333,520
UTILIDAD BRUTA	(7,853)
% UTILIDAD	-2%
Gastos de Mercadeo y Ventas	159,177
Gastos de Administración y Finanzas	36,846
Total Gastos de Operación	196,023
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(203,876)
% UTILIDAD	-63%
Gastos Financieros	11,089
(Ganancias) Perdidas Cambiarias	5,109
Otros Ingresos / Gastos	(5,563)
UTILIDAD NETA	(214,511)
% UTILIDAD	-66%

ESTADO DE RESULTADOS
SEHMA, S.A.
UNIDAD DE NEGOCIO: PROYECTOS
PERIODO 2016

Información en miles de colones	2016
Ventas Netas	359,139
Costo de ventas	224,366
UTILIDAD BRUTA	134,773
% UTILIDAD	38%
Gastos de Mercadeo y Ventas	85,711
Gastos de Administración y Finanzas	19,840
Total Gastos de Operación	105,551
UTILIDAD DE OPERACION	29,222
% UTILIDAD	8%
Gastos Financieros	11,089
(Ganancias) Perdidas Cambiarias	5,109
Otros Ingresos / Gastos	(5,563)
UTILIDAD NETA	18,587
% UTILIDAD	5%

Ilustración 37 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Con base en esta información representada en el cuadro adjunto puede observarse que en el área de reventa siempre hubo pérdida, esto fue ocasionada por una venta por debajo del costo para atraer a los clientes en la comercialización de nuevos productos, aun así, los gastos que se utilizan para realizar estas ventas superan en un 63% de dichas ventas, sumándole gastos financieros y otros queda con una pérdida neta de un 66% con respecto a las ventas de esta unidad de negocio.

En cambio, para la unidad de negocio de proyectos el panorama es por encima de la reventa mucho mejor, esto gracias al margen de utilidad que se obtiene de esta venta (38%), la cual puede absorber los gastos de operación de esta área, dando una utilidad de un 5% para el periodo 2016.

Esto refleja que el impacto que tiene la composición de ventas como la de gastos han estado perjudicando los resultados financieros de la empresa, mientras más ventas de proyectos se realicen el resultado va a ser mejor.

4.3 EVALUAR LOS DATOS FINANCIEROS PARTIENDO DE LAS CUENTAS DE BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS

Para evaluar los datos financieros de la empresa SEHMA, debe realizarse un análisis vertical y un análisis horizontal tanto del balance general de la empresa como de su estado de resultados.

4.3.1 Análisis horizontal

Información en miles de colones			VARIACION	
PERIODOS	2016	2015	NOMINAL	RELATIVA
Caja y Bancos	37,364	29,853	7,511	25%
Inversiones Temporales - Neto	2,275	2,203	72	3%
Cuentas por Cobrar	171,627	79,064	92,563	117%
Inventarios de Mercaderías y Otros	523,141	554,304	(31,163)	-6%
Gastos Diferidos	5,331	8,147	(2,816)	-35%
Activo Circulante	739,738	673,571	66,167	10%
Propiedad, planta y Equipo	21,082	33,287	(12,205)	-37%
Otros Activos	55,025	70,145	(15,119)	-22%
TOTAL ACTIVOS	815,845	777,002	38,843	5%
Cuentas por Pagar	680,699	297,377	383,322	129%
Gastos Acumulados	262	676	(414)	-61%
Provisiones Legales	8,673	20,681	(12,009)	-58%
Retenciones por Pagar	(15,238)	(7,821)	(7,417)	95%
Documentos por Pagar	118,989	247,741	(128,752)	-52%
Otras Cuentas por Pagar - Diversas	287,300	287,254	46	0%
TOTAL PASIVOS	1,080,685	845,909	234,776	28%
Acciones Comunes	276,000	276,000	0	0%
Superavit por Revaluación	(103)	(103)	0	0%
Reservas Legales	406	406	0	0%
Utilidades (Perdidas) Retenidas	(541,143)	(345,210)	(195,933)	57%
TOTAL CAPITAL	(264,840)	(68,907)	(195,933)	284%
TOTAL PASIVO / PATRIMONIO	815,845	777,002	38,843	5%

Ilustración 38 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

La empresa SEHMA para el 2016 presenta un incremento de 38,8 millones de colones que representa un 5% de crecimiento porcentual, mientras que el activo

circulante presenta un crecimiento de 66,1 millones de colones equivalente a un 10% porcentual. Los principales crecimientos del activo circulante se deben a que la empresa destinó más recursos de inversión destinados para la venta y así poder generar más flujo de efectivo para hacerle frente a los gastos de la empresa.

Con respecto al efectivo para el 2016 presenta un crecimiento de un 25% con respecto al periodo pasado, a pesar de que las ventas han sido menores con respecto al periodo anterior ha obtenido un mejor margen de utilidad, sin embargo, el aumento de un 129% de las cuentas contra el aumento de un 117% de las cuentas por cobrar indica que la empresa compra más de lo que puede pagar. Esto ocasiona un riesgo inherente de que la empresa se vuelva insolvente antes las deudas con los acreedores.

Las cuentas por cobrar en el 2016 tuvieron un crecimiento de 92,5 millones de colones, los cuales representan un crecimiento del 117%, esto se debe a que la empresa apostó con la llegada de más equipo de reventa la cual se le vendió al mismo grupo de SUR; tanto la composición de la cartera como un extracto de la política número NR.4.05.01 de cómo se calcula la reserva de incobrables se resume en los siguientes cuadros:

1.6 PROVISIÓN PARA CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION

- Cada compañía debe reflejar de manera permanente para propósitos financieros, una provisión mínima para cuentas de dudosa recuperación, un monto determinado según la siguiente tabla de rangos y porcentajes sobre los saldos totales en cartera al cierre de cada mes.

Detalle	Provisión
Cuentas con saldos no vencidos o con saldos vencidos de 0 a 30 días.	0%
Cuentas con saldos vencidos de 31 a 60 días.	2.50%
Cuentas con saldos vencidos de 61 a 90 días	5.00%
Cuentas con saldos vencidos de 91 a 120 días	12.50%
Cuentas con saldos vencidos de 121 a 150 días	25.00%
Cuentas con saldos vencidos a mas de 150 días	50.00%
Cuentas en cobro judicial sin garantía real	100.00%
Cuentas en cobro judicial con garantía real, sobre el saldo al descubierto	100.00%

Mensualmente se debe analizar la antigüedad de saldos para valor la suficiencia de la provisión. Si el monto de la morosidad es superior a la provisión, ésta debe mensualmente incrementarse hasta el nivel requerido, pero en el mismo ejercicio contable en que se determinó esta insuficiencia.

- a) En el eventual caso de que la provisión llegue a usarse, la misma debe restituirse al nivel mínimo en un período no mayor de seis meses.
- b) La provisión para cuentas de dudosa recuperación de acuerdo a esta normativa es para propósitos financieros y deberá contabilizarse en los libros de cada comercializadora por unidad de negocio que genera el incobrable. Para efectos fiscales esta provisión deberá ser considerada como una partida de conciliación entre la utilidad financiera y la utilidad fiscal, a fin de determinar el impuesto sobre la renta.
- c) La eliminación en libros de cuentas de dudosa recuperación, sea o no contra la provisión, sólo podrá hacerse mediante autorización escrita del Comité de Crédito Regional y la aprobación de la Presidencia Ejecutiva, para lo cual el Comité de Crédito y Cobro de cada país deberá enviar la siguiente información:
 - I. El Comité de Crédito y Cobro deberá efectuar un Acta detallando los clientes, monto, fecha en que inició la gestión realizada con el área legal y la explicación correspondiente en cada cuenta.
 - II. Al Acta se le deberá adjuntar el informe legal correspondiente; estos documentos deberán ser firmados por los miembros que conforman el Comité de Crédito y Cobro Local.

Ilustración 39 Fuente: SEHMA

2016

ANTIGÜEDAD DE SALDOS CUENTAS COMERCIALES

ANTIGÜEDAD DEL SALDO	A TERCEROS	TOTALES	RELATIVO TERCEROS	Reserva Sugerida	Registra Balance General	Exceso (Faltante)
No Vencido	197,216	197,216	98.5%	0		
Vencido de 0 - 30 días	505	505	0.3%	0		
Vencido de 31 - 60 días	3,340	3,340	1.7%	83		
Vencido de 61 - 90 días	523	523	0.3%	26		
Vencido de 90 - 120 días	-6,759	-6,759	-6.8%	-1,693		
Vencido de 121 - 150 días	12,146	12,146	6.1%	3,036		
Vencido a más de 151 días	0	0	0.0%	0		
TOTAL DE LA CARTERA	206,970	206,970	100.0%	1,453	36,202	
Cuentas en Cobro Judicial	860	860		860		
GRAN TOTAL POR COBRAR	207,830	207,830		2,313	36,202	33,889

Ilustración 40 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

2015

ANTIGÜEDAD DE SALDOS CUENTAS COMERCIALES

ANTIGÜEDAD DEL SALDO	A TERCEROS	TOTALES	RELATIVO TERCEROS	Reserva Sugerida	Registra Balance General	Exceso (Faltante)
No Vencido	63,486	63,486	98.5%	0		
Vencido de 0 - 30 días	10,004	10,004	0.3%	0		
Vencido de 31 - 60 días	584	584	1.7%	15		
Vencido de 61 - 90 días	-822	-822	0.3%	-41		
Vencido de 90 - 120 días	7,534	7,534	-6.8%	94		
Vencido de 121 - 150 días	9,490	9,490	6.1%	2,372		
Vencido a más de 151 días	0	0	0.0%	0		
TOTAL DE LA CARTERA	90,276	90,276	100.0%	2,440	10,952	
Cuentas en Cobro Judicial	966	966		966		
GRAN TOTAL POR COBRAR	91,241	91,241		3,406	10,952	7,547

Ilustración 41 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Como puede observarse en los cuadros el 98% de la cartera para los dos periodos está limpia, lo que indica es que la empresa vende a 30 días y solo el 2% de la misma cuenta con morosidad; esto revela que los esfuerzos de la empresa por tener la cartera al día y una buena recuperación han dado frutos sustanciales a lo largo de estos dos periodos.

Con respecto a la reserva por incobrables, puede observarse que la misma está sobrevalorada respecto de la política de la empresa, esto se debe a que en el pasado si tuvieron una gran cantidad de cuentas incobrables y se están resguardando en ese aspecto.

Siguiendo con el análisis, la cuenta de inversiones creció un 3% con respecto al periodo anterior, siendo un monto de 72 mil colones, lo cual, a pesar de que obtuvo este crecimiento no es representativo para el análisis que se está realizando.

En cuanto al tema de los inventarios, se puede observar que en el 2016 tuvo un decrecimiento de la cuenta de 31,1 millones de colones, siendo porcentualmente un -6%, esto es normal ya que este inventario está destinado para la venta, y el periodo 2016 se realizó un esfuerzo para vender el mismo ya que como se verá en los cuadros siguientes y en la política NR.7.06.04 cálculo de provisión de inventario de lento movimiento se tiene mucho inventario, el cual es lento movimiento

4. Los parámetros a considerar para el establecimiento de los porcentajes en los diferentes rangos son los siguientes:

Porcentajes para Cálculo de Estimación por Producto de Lenta Rotación	
Detalle	Porcentajes
0-3 Meses	0%
3-6 Meses	5%
6-9 Meses	7%
9-12 Meses	10%
De 12-15 Meses	15%
Más de 15 Meses	30%
Sin Movimiento	30%
Total	67%

- a. Estos porcentajes son readecuados basados en los valores de inventario reportados en cada uno de los rangos de forma mensual de manera tal que la estimación que se refleje en el estado financiero de cada mes cubra al cien por ciento los rangos totales.
- b. Las cifras son comunicadas al área financiera contable de cada comercializadora para que sean valoradas y que formen parte del paquete financiero del mes.

ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE INVENTARIOS 2016

ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO	INVENTARIOS		Reserva Sugerida	Registra Balance General	Exceso (Faltante)
	TOTALES	RELATIVO			
Inventarios con antigüedad menor de 90 días	236,221	42.1%	0		
Inventarios con antigüedad de 91 a 180 días	2,244	0.4%	112		
Inventarios con antigüedad de 181 a 270 días	1,683	0.3%	118		
Inventarios con antigüedad de 271 a 360 días	5,050	0.9%	505		
Inventarios con antigüedad de 361 a 450 días	1,122	0.2%	168		
Inventarios con antigüedad de más de 451 días	313,352	56.1%	94,432		
GRAN TOTAL DEL INVENTARIO	559,673	100.0%	95,336	36,532	(58,804)

Ilustración 43 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE INVENTARIOS 2015

ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO	INVENTARIOS		Reserva Sugerida	Registra Balance General	Exceso (Faltante)
	TOTALES	RELATIVO			
Inventarios con antigüedad menor de 90 días	4,637	0.8%	0		
Inventarios con antigüedad de 91 a 180 días	35,941	6.2%	1,797		
Inventarios con antigüedad de 181 a 270 días	78,256	13.5%	5,478		
Inventarios con antigüedad de 271 a 360 días	30,720	5.3%	3,072		
Inventarios con antigüedad de 361 a 450 días	102,024	17.6%	15,304		
Inventarios con antigüedad de más de 451 días	328,092	56.6%	98,428		
GRAN TOTAL DEL INVENTARIO	579,670	100.0%	124,078	25,367	(98,711)

Ilustración 44 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Como se puede observar en el periodo 2015 el inventario estaba disperso dentro de los días de antigüedad, siendo el inventario que no se mueve el de mayor porcentaje con un 56%, lo cual indica que la empresa realizó compras innecesarias las cuales no ha podido vender o colocarlas entre sus clientes, esto ocasiona que la empresa no tenga la liquidez adecuada para seguir comprando mercadería que realmente necesita para la venta.

En el periodo 2016 cambia la distribución del inventario, haciendo más marcado los artículos que rotan y los que no lo hacen, para este periodo puede observarse que se realizó un esfuerzo en la venta de productos que no rotan disminuyendo este monto, a lo cual posiblemente se le adicionó la rotación de 365

días a 450 días, ya que mientras menos se venda de este se trasladará automáticamente a los siguientes días de rotación.

En este periodo del 2016, a pesar de que hay artículos que rotan más apenas alcanzan un 42% del valor total del inventario, mientras que una vez más el valor más alto se lo llevan los artículos de lento movimiento. Para la empresa, tener todavía este inventario ocasiona no solo la baja en la liquidez, sino también costos adicionales asociados con el resguardo, seguro alquiler de la bodega asociado con este inventario, es por tal motivo que la empresa debe ver cuáles con las medidas necesarias para contrarrestar estos efectos adyacentes.

Con respecto a la provisión de inventarios, se puede observar que la misma no alcanza para cubrir en ambos periodos ni el 50% de este inventario, esto se da por que a nivel de resultados no alcanza para realizar la provisión mes a mes por que esta se ve afectada y a la larga son equipos que pueden estar obsoletos y este para desecho; este factor hace que la empresa no pueda negociar precios con los clientes para realizar la venta en algunas circunstancias por debajo del costo, esto para poder generar con base en esas ventas la liquidez que la empresa necesita para comprar más inventario del cual si tiene una mayor salida.

A nivel de gastos diferidos para el 2016 se tiene un decremento en la cuenta por un monto de 2,8 millones los cual significa un -35% a nivel porcentual, esto se da por las amortizaciones de las cuentas pagadas por adelantado las cuales se renuevan a finales de cada año.

Por su parte la propiedad planta y equipo presenta también un decremento en las cuentas de 12 millones de colones para un -37%, esto se debe a que en el 2016 se realizó un levantamiento del activo fijo, el cual dio como resultados la exclusión de 6 millones de colones del auxiliar y cuentas contables, ya que hubo activos que ya estaban muy deteriorados por lo que se tomó la decisión de sacarlos; lo demás corresponde a la depreciación mensual de los activos.

Cabe destacar, que pesar de tener proyectos grandes y un aumento de personal proveniente del Grupo SUR, no se realizaron compras de herramientas y

equipos necesarios para realizar los trabajos, sino más bien la dirección dio la orden de que se tenía que trabajar con lo que se tenía y el personal que se trasladó a SEHMA debía traer el equipo de SUR, por lo que los equipos utilizados para realizar las tareas diarias no pertenecen a la empresa, por lo que el grupo debe asegurarse de tener un adecuado control de estos cuando se realicen las tomas físicas del activo fijo.

Para los otros activos, se observa una disminución de 15,1 millones de colones en la cuenta, lo cual en términos porcentuales corresponde a un -22%, esto se debe a la eliminación de depósitos en garantía, lo cual fue una decisión de la dirección para tratar de aumentar el flujo de efectivo, necesario para la operación normal de la empresa.

Para la parte del pasivo total se puede ver un incremento de 234 millones para un 28%; a nivel de pasivo corriente presenta un aumento de 363 millones de colones los cuales se deben a las compras efectuadas para la operación normal de la empresa, mientras que en el pasivo no corriente se redujo en 129 millones de colones, ambos rubros serán explicados al detalle más adelante. Esto expresa la carencia de liquidez de la empresa, la cual se endeuda para comprar los artículos para la venta, pero no vende lo suficiente para poder pagar las deudas de sus acreedores.

El principal aumento está compuesto por las cuentas por pagar a proveedores como 3M, Capris y Pentrilo, estas crecieron con respecto al periodo anterior en 383 millones para un 129%, esto como se indicó anteriormente es por la compra de más inventario, el cual aunque es para venderlo al mismo grupo, no se paga con la fluidez necesaria para realizar los pagos necesarios, así mismo la empresa retrasa los pagos del proveedor cuando en ocasiones ha tenido el dinero para cancelar, lo que hace que estas empresas proveedoras no quieran vender más sus productos y, en la mayoría de casos, la empresa es mal calificada por el gremio como morosos.

La cuenta de provisiones legales decreció en 12 millones de colones significando un -58% contra el periodo anterior, esto se debe al pago de impuestos

del 2015 en el siguiente periodo, mientras que las retenciones por pagar aumentaron en 7,4 millones de colones, significando un 95% en términos porcentuales, esto se debe al incremento en las ventas de los meses de julio, agosto y setiembre, los cuales hacen incrementar este rubro del impuesto sobre ventas.

Los documentos por pagar decrecieron en 129 millones, en términos porcentuales en -52%, Grupo SUR cuando realizó el cambio de nombre inyectó a la empresa dinero para el pago de las obligaciones con los bancos, con lo cual aumentaría la liquidez de la misma, ya que no tendría que desembolsar mes a mes la cuota de estas.

Las otras cuentas por pagar no tuvieron movimiento lo que significó un 0% de variación con respecto al periodo anterior, esta cuenta por pagar en específico proviene de la compra de la empresa cuando la tomó grupo SUR, lo cual significó la cuenta por pagar de la empresa a los socios por la inyección de capital necesaria para que en su momento pudiera sufragarse las deudas que SEHMA tenía con los proveedores.

La cuenta de capital tuvo un decrecimiento de 195,9 millones de colones para un -284% en términos porcentuales, esta se ve reflejada únicamente por la cuenta de utilidades o pérdidas retenidas las cuales tuvieron un aumento por la pérdida la cual ascendió a los 195 millones de colones significando un decremento de la misma en un 57% con respecto al periodo anterior; no obstante, esta pérdida mejoró en alrededor de 100 millones de colones con respecto al periodo 2015.

Información en miles de colones			VARIACION	
PERIODOS	2016	2015	NOMINAL	RELATIVA
Ventas Netas	684,806	712,462	-27,655	-4%
Costo de ventas	557,886	525,176	32,710	6%
UTILIDAD BRUTA	126,920	187,286	-60,365	-32%
Gastos de Mercadeo y Ventas	244,887	328,548	-83,660	-25%
Gastos de Administración y Finanzas	56,686	143,658	-86,972	-61%
Total Gastos de Operación	301,574	472,205	-170,632	-36%
UTILIDAD DE OPERACION	(174,653)	(284,920)	110,267	-39%
Gastos Financieros	22,178	21,638.84	539	2%
(Ganancias) Pérdidas Cambiarias	10,218	-7,314.51	17,533	-240%
Otros Ingresos / Gastos	(11,127)	-2,338.53	-8,788	376%
UTILIDAD NETA	(195,923)	(296,905)	100,983	-34%

Ilustración 45 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Con respecto al estado de resultados las ventas decrecieron en 27,6 millones de colones para un -4% con respecto al periodo pasado, esto no va acorde con las cuentas por cobrar, las cuales aumentaron y con las cuentas por pagar, las cuales también aumentaron en 383 millones; esto hace indicar que las compras que se realizaron en el período fueron en exceso en comparación con las ventas que estaban presupuestadas para la misma. En el caso de reventa, se realizó una compra grande, pensando que Grupo SUR iba a necesitar todo este material, el cual no fue así; al ser un producto que no puede ser revendido a terceros por contratos con los proveedores, hace aún más difícil el colocar estos artículos a menos de que SUR sea el que compre estos.

En las ventas de proyectos, cuando la dirección decidió que el principal recurso de las ventas sean los artículos de reventa bajó considerablemente las otras ventas y dejó de lado ventas por 300 millones de venta hacia el gobierno, esto provoca que la principal fuente de utilidad de la empresa se pierda lo cual hace que, mientras más venta de reventa se tenga menos margen de utilidad se tiene, y no se le pueda hacer frente a los gastos de operación de la empresa.

El costo de ventas aumentó en 32 millones de colones para un 6% en términos porcentuales, esto es desproporcionado con respecto a la baja de un 4% en las ventas con respecto al periodo pasado, a pesar de que el costo corresponde al 81% de las ventas para el 2016 varía considerablemente la relación ventas-costos

con respecto al periodo pasado. Esto se debe a que a mediados del periodo 2015, se realizó una fuerte incursión en proyectos, los cuales tienen un margen muy alto de utilidad con respecto a la reventa, ya para el 2016 como se mencionó en las ventas la fuerte incursión en reventa ocasionó que los costos se elevaran considerablemente con menos venta, esto produjo que la utilidad bruta tuviera un decremento de un -32%, lo cual significó que no ingresó 60 millones de colones producto de la venta de proyectos.

Los gastos de operación tuvieron un decremento total de 170,6 millones para un -36% con respecto al período anterior, esto va acorde con las políticas de la empresa de reducción de costos para tratar de disminuir las pérdidas constantes de la empresa con el pasar de los meses. Con base en esto, trata de contrarrestar tanto el aumento de la utilidad neta como el efecto que ocasiona el costo de ventas dentro del estado de resultados.

La reducción de costos, provienen de salarios, los cuales se vieron reducidos por la restructuración efectuada en el 2016, la venta de proyectos quedó disminuida a la mínima expresión; esto fue un punto detonante para que estas ventas decayeran mes con mes.

Los gastos financieros tuvieron un aumento no significativo para la operación, estos gastos incrementaron en 539 mil colones para un 2% con respecto al periodo pasado.

Para el 2016, los efectos en el diferencial cambiario incrementaron considerablemente en 17,5 millones de colones, lo cual significa un 240% de aumento, para el periodo 2015 el tipo de cambio cerró venta en 541 colones, mientras que para el 2016 cerró en 559 colones la venta, esto hace que haya un efecto de depreciación del colón con respecto al dólar, lo que provoca una pérdida por tipo de cambio en los estados de resultados por las compras que se realizan en moneda extranjera, ya que todos los artículos de reventa se importan.

Los otros ingresos para el 2016 experimentan un crecimiento del 376% para 8,8 millones de colones, estos otros ingresos corresponden a la venta de activos

fijos de la empresa, especialmente para el rubro de automóviles, los cuales se realizó la venta de 3 unidades al Grupo Sur que SEHMA tenía en desuso.

A pesar de los esfuerzos en la reducción de gastos, la utilidad o pérdida neta del periodo 2016 cerró en -195,9 millones, mientras que en el 2015 fue de -296,9 millones de colones, siendo esta una disminución de la pérdida de 100 millones de colones para un -34% con respecto a un período contra otro. Esta pérdida no está acorde con el estimado que la empresa tenía tanto del volumen de ventas como el de la utilidad neta; ya que esta tenía presupuestado cerrar con números positivos para el periodo 2016.

4.3.2 Análisis vertical

Información en miles de colones

PERIODOS	2016 Nominal	2016 Vertical	2015 Nominal	2015 Relativa
Caja y Bancos	37,364	5%	29,853	4%
Inversiones Temporales - Neto	2,275	0%	2,203	0%
Cuentas por Cobrar	171,627	21%	79,064	10%
Inventarios de Mercaderías y Otros	523,141	64%	554,304	71%
Gastos Diferidos	5,331	1%	8,147	1%
Activo Circulante	739,738	91%	673,571	87%
Propiedad, planta y Equipo	21,082	3%	33,287	4%
Otros Activos	55,025	7%	70,145	9%
TOTAL ACTIVOS	815,845	100%	777,002	100%
Cuentas por Pagar	680,699	83%	297,377	38%
Gastos Acumulados	262	0%	676	0%
Provisiones Legales	8,673	1%	20,681	3%
Retenciones por Pagar	(15,238)	-2%	(7,821)	-1%
Documentos por Pagar	118,989	15%	247,741	32%
Otras Cuentas por Pagar - Diversas	287,300	35%	287,254	37%
TOTAL PASIVOS	1,080,685	132%	845,909	109%
Acciones Comunes	276,000	34%	276,000	36%
Superávit por Revaluación	(103)	0%	(103)	0%
Reservas Legales	406	0%	406	0%
Utilidades (Pérdidas) Retenidas	(541,143)	-66%	(345,210)	-44%
TOTAL CAPITAL	(264,840)	-32%	(68,907)	-9%
TOTAL PASIVO / PATRIMONIO	815,845	100%	777,002	100%

Ilustración 46 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Para el 2016, el activo circulante representa el 91% del activo total, donde los principales rubros que componen este porcentaje se basa en un 21% en cuentas por cobrar y un 64% en inventario, entre ambos absorben el 85% del activo total de la empresa. Esto significa que por cada colón *invertido* por la empresa 64 colones son destinados para la compra de artículos para la venta y 21 colones se quedan en ventas a crédito de las cuales se esperan recuperar a 30 días para dar liquidez a la empresa.

La inversión en activos fijos y otros activos alcanzan el 10% del total de los activos; no obstante, la propiedad planta y equipo apenas se invirtieron un 3% del total, esto quiere indicar que la empresa con la urgencia en volúmenes de venta prefiere invertir en este rubro con el inventario, el cual es el que le va a dar esos volúmenes o realizarlo con activos fijos, los cuales no son relevantes para la función que requiere las ventas. El resto de los activos tienen poca importancia relativa.

En la sección de pasivos y patrimonio para el período del 2016, se observa al pasivo, representando un 132% del total constituido por un 83% del total por las cuentas por pagar, las cuales van ligadas con la compra del inventario, un 15% para los documentos por pagar y un 35% para las otras cuentas por pagar, en estos tres rubros se concentra el 133% del total de las fuentes de financiamiento de la empresa. Esto indica que la empresa ha recurrido principalmente a los plazos de los proveedores y a las inyecciones de capital que realiza Grupo SUR para financiar sus operaciones; en una proporción menor, pero no menos importante la empresa también ha financiado sus operaciones por deudas a terceros (bancos), con lo cual indica que es más lo que debe de lo que invierte.

El capital representa un -32% del total de pasivos más capital, donde, un 34% corresponde a las acciones comunes y un -66% corresponden a las utilidades retenidas.

Por cada colón invertido en activos la empresa se financia un colón con 32 céntimos con deuda y menos 32 céntimos con capital. La alta proporción de deudas a corto plazo hace más exigible toda la estructura de pasivos, por lo que más del 83% de la deuda es a corto plazo.

Información en miles de colones

PERIODOS	2016 Nominal	2016 Vertical	2015 Nominal	2015 Relativa
Ventas Netas	684,806	100%	712,462	100%
Costo de ventas	557,886	81%	525,176	74%
UTILIDAD BRUTA	126,920	19%	187,286	26%
Gastos de Mercadeo y Ventas	244,887	36%	328,548	46%
Gastos de Administración y Finanzas	56,686	8%	143,658	20%
Total Gastos de Operación	301,574	44%	472,205	66%
UTILIDAD DE OPERACION	(174,653)	-26%	(284,920)	-40%
Gastos Financieros	22,178	3%	21,638.84	3%
(Ganancias) Pérdidas Cambiarias	10,218	1%	-7,314.51	-1%
Otros Ingresos / Gastos	(11,127)	-2%	-2,338.53	0%
UTILIDAD NETA	(195,923)	-29%	(296,905)	-42%

Ilustración 47 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Con respecto al análisis vertical del estado de resultados, el costo de ventas representa el 81% de las ventas totales y la utilidad bruta del 19%, esto quiere decir que el costo de ventas consumió el 81% de las ventas totales, dejando un 19% para cubrir los gastos de operación, gastos financieros impuestos y generar utilidades.

Este último punto de generar utilidades resulta imposible para la empresa SEHMA en el 2016, ya que el total de sus gastos de operación con respecto a las ventas es de un 44%, esto distribuido en un 36% para gastos de ventas y un 8% para los gastos de administración; contra un 19% de la utilidad bruta, sus gastos financieros, pérdidas por tipo de cambio y otros ingresos representan el 2% del total de las ventas para este periodo, por lo que la empresa presenta una pérdida neta del 29%.

En resumen, de cada cien colones de venta que genera la empresa se consumen 81 colones en costo de ventas y se destinan 19 colones para cubrir los gastos de operación, los cuales consumen 44 colones de la utilidad de operación más los gastos financieros, los cuales consumen 2 colones, dejando como pérdida un total de 29 colones para el periodo 2016 del total de las ventas.

4.3.3 Razones financieras

SEHMA S.A		
RAZONES FINANCIERAS		
	sep-16	sep-15
Índices de Gestión		
Período Medio de Cobro	102	42
Período Medio de Pago (30 días)	428	205
Días de Inventario	329	381
Índices de Cobertura		
Índice Líquidez (Prueba Ácida)	0.17	0.11
Razón de Deuda	132%	109%
Índice de Endeudamiento	-4.08	-12.28
Índice de Rentabilidad		
Margen Bruto Acumulado	19%	26%
Margen de Operación Acumulado	-26%	-40%
Margen Utilidad Neta Acumulado	-29%	-42%

Ilustración 48 Fuente: Elaboración Propia con datos de SEHMA

Las razones financieras son una herramienta que sirve corroborar y cuantificar los efectos mencionados en los análisis horizontal y vertical, es esencial en toda la evaluación financiera de las empresas y se debe seguir de cerca para analizar el desempeño financiero de la empresa.

Índices de gestión:

Periodo medio de cobro:

Este índice indica el número en promedio que tarda la empresa para cobrar sus ventas a crédito, para el período 2016 puede verse un debilitamiento de los días de recuperación de la cartera; ya que el promedio del 2015 para cobrar las cuentas por cobrar fue de 42 días mientras que para el período 2016 aumentaron a 102 días, esto provocó que la empresa durara 60 días más que el período anterior.

Aunque la empresa SEHMA S.A tiene una política de crédito de 30 días, para el 2016 se le vendió a Grupo SUR artículos de reventa, lo que causa un efecto negativo, ya que como son del mismo grupo hay menos presión por pagar, a pesar del debilitamiento de la empresa y la falta de liquidez de la misma.

Periodo medio de pago

Este índice refleja el promedio mediante el cual la empresa tarda para pagar sus compras a crédito, debe comprender los plazos de crédito que conceden los proveedores a la empresa. Para la empresa SEHMA, S.A., los plazos de crédito de los proveedores son de 30 días; en el 2015 puede observarse que la empresa está por encima de ese dato, quedando su periodo medio de pago en 205 días, mientras que para el periodo 2016 aumenta en 223 días promedio, una cifra que ya para el periodo anterior estaba alta, llegando a 428 días promedio.

Este atraso en los pagos de las cuentas por pagar ayuda a favorecer el flujo de caja, pero a la misma vez se produce un deterioro en la credibilidad de la empresa por las deudas que maneja con sus proveedores.

Días de inventario

Este promedio de inventario indica cuánto dura la empresa en rotar su inventario, desde que entra a la bodega hasta que sale facturado para los clientes. En este caso y según el análisis que se había realizado, se sabe que la empresa tiene mucho inventario de baja rotación, lo cual perjudica este índice.

Para el periodo 2015, la empresa tenía 381 días promedio de inventario, lo cual significa que SEHMA S.A tenía el inventario más de un año sin ser vendido al cliente; ya para el 2016 este índice mejoro en 52 días, llegando a 329 días por el esfuerzo que se realizó para la venta de inventario de baja rotación.

Como se explica en los análisis anteriores, SEHMA, S.A., presenta un deterioro en su liquidez; ya que, al tener las cuentas por cobrar a más de su límite de crédito, hace que no puedan cancelarse las deudas que se tienen con los proveedores y si se le suma un inventario que no rota lo suficiente como para poder tener esa elasticidad que la empresa necesita podría llegar a la insolvencia como una acción inminente.

Índices de cobertura

Prueba Ácida

El índice mide como los activos de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivos circulantes, el grado de cobertura y respaldo que brindan los activos de alta liquidez en las obligaciones de corto plazo hace que los proveedores se sientan cubiertos ante cualquier eventualidad con la empresa.

Para el caso de SEHMA, S.A., en el periodo 2015 los activos de mayor liquidez cubrían a los pasivos en un 0,11 a los pasivos de corto plazo, mientras que para el 2016 este porcentaje subió a un 0,17, por lo que la empresa no podría hacerles frente a las deudas sin tener que vender su inventario. Este índice se podría ver como que no es el indicado o que crearía incertidumbre entre los acreedores, a pesar de esto la empresa en su momento pensó en no tener dinero ocioso, el tener una alta cantidad de efectivo dentro de los activos circulantes no asegura ninguna o poca utilidad por los rendimientos en los bancos.

SEHMA, S.A., ha apostado en hacer inversiones con el inventario, que es donde se concentra el mayor monto de los activos circulantes; el problema que tiene esta cuenta se concentra en el promedio de días de rotación, ya que es de 329 y que esté el 56% para el 2016 es producto obsoleto o de baja rotación.

Índice de Deuda

Mide el porcentaje de financiamiento que es aportado por los proveedores dentro de la empresa, indica que porción del activo total ha sido financiado por deuda. Los valores que se generaron de esta fórmula, indica que para el 2015 los activos totales fueron financiados por deuda en un 109%, mientras que para el 2016 este porcentaje llegó a 132%.

Esto quiere decir que la empresa se financió más del total de sus activos, esto puede no ser tan malo dependiendo de que, si la empresa quiere tener una mayor utilidad proveniente del financiamiento de la deuda, aunque esto significa mucho riesgo para la empresa y para los acreedores. No obstante, si se revisa los análisis tanto horizontal como vertical; puede verse que, a pesar de que la empresa sobrepasa el 100% de los activos, presenta pérdidas acumuladas en cada periodo, por lo que la hace tener un riesgo aún mayor.

Índice de endeudamiento

Mide la utilización de pasivos en el financiamiento de la empresa, su impacto en la posición financiera de la misma ejerce una gran influencia sobre las utilidades de la empresa y el riesgo del negocio.

Para el periodo del 2015 el pasivo total cubre -12,28% al patrimonio mientras que para el 2016 mejora esa cifra cubriendo el -4, .08% al patrimonio. Esto hace ver que para el 2016 por cada colon que el accionista aporó, los acreedores han financiado el 104%, no obstante, parte del pasivo corresponde a cuentas por pagar a los socios, estas son menos exigibles con respecto a los proveedores por lo que si este índice se quitara este rubro las cifra mejorarían, considerablemente, a un 97%.

Índices de Rentabilidad

Margen de utilidad bruta

Expresa la contribución que generan las ventas después de que estén cubiertos los costos de ventas, es la proporción de las ventas que permanecen como utilidad bruta.

Para el caso de SEHMA, S.A., en el 2015 esta contribución después del costo de ventas es del 26% mientras que en el 2016 desmejoro en 7 puntos porcentuales, siendo este de 19%, esto se da por la composición de las ventas en ese periodo ya que el margen bruto de las ventas de reventa es menor que la de proyectos.

Margen de utilidad de operación

Este margen constituye el porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa. Para el 2015, SEHMA, S.A., tiene un margen de utilidad de operación de -40%, mientras que para el 2016 mejoró en 14 puntos porcentuales, llegando a un -26%.

A pesar de que el margen de utilidad bruta es menor en el 2016, el esfuerzo en gastos fue lo que hizo que mejorara este porcentaje, aun así la utilidad de

operación no da para cubrir la misma, generando una pérdida significativa en la operación de la empresa.

Margen de utilidad neta

Señala el rendimiento final derivado de las ventas totales de la empresa, su resultado se ve afectado por el margen bruto, margen de operación, gastos financieros entre otros.

En este caso y observando los resultados anteriores, SEHMA, S.A., para el 2015 su utilidad neta fue de -42% creciendo la pérdida entre la utilidad de operación y la utilidad neta de un -2% llegando a un -42%; mientras que para el 2016 este mismo ejercicio provoca que la pérdida crezca un -3%, donde el margen de operación es de un 26% y termina con una utilidad neta de -29%.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones son una parte vital de la investigación, en la que se logra expresar las principales ideas de acuerdo a los objetivos específicos planteados en este capítulo y de las mismas fuentes surgen las

recomendaciones las cuales van dirigidas a personas o entes en especial, para así proponerles una mejora que beneficie al usuario.

A continuación, se establecerán las conclusiones y recomendaciones respectivas según se determinó en el desarrollo de la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

Con la investigación y el análisis de la información realizada en SEHMA, S.A., puede concluirse que la hipótesis expuesta en este trabajo se refleja en la realidad de la empresa e impacta en los estados financieros de la empresa.

Se concluye que en algunos casos se tomaron decisiones basadas en comparaciones de nichos de mercado totalmente diferentes provocando que se pierdan negocios de los cuales afectan la reputación de la empresa, tanto a nivel público como privado.

Los impactos más importantes a nivel de riesgo operativo van en función de que la presidencia del grupo no deja operar con normalidad y fluidez a la empresa, tomando las decisiones con respecto a temas comerciales y financieros, con lo cual deja con pocas posibilidades al gerente general de generar nuevos negocios.

La falta de personal capacitado dentro del riesgo operativo está en punto medio de la matriz de riesgo, a falta de no saber cómo se realizan y supervisan la mayoría de proyectos que se realizan, puede llegar a pasar de ese punto medio a un riesgo eminente y con posibles daños catastróficos a la empresa y a este personal en cualquier momento.

A nivel de cuestionarios de cumplimiento, se detectaron inconsistencias con respecto a manual de funciones y lo que realmente realizan, en varios casos se determinó que estas son realizadas por otras personas.

Es normal que la empresa tenga productos base y productos alternos que le ayuden a cubrir los ingresos necesarios para obtener la rentabilidad esperada en el periodo, el tomar la decisión de eliminar el negocio base si realizar un estudio

minucioso de las afectaciones que puede tener esta decisión, pone en riesgo la continuidad de la empresa dentro del mercado.

SEHMA, S.A., a pesar del resultado de situaciones adversas en el pasado, provenientes de posibles compras de inventario que no se vende, resultados adversos, entre otros; tiene la posibilidad de crecer, esta empresa tiene muchas oportunidades de mejora las cuales tiene que desarrollar en conjunto, entre la dirección, gerentes y empleados de la empresa.

Con respecto a las finanzas de la empresa SEHMA, S.A., y según el análisis de la información financiera presentada; se obtienen indicadores que no son favorables, hay un riesgo latente de llegar al punto de insolvencia, debido a que las cuentas por pagar superan al activo, actualmente las políticas de compra es seguir comprando el inventario necesario para la venta, estas compras deben pagarse a 30 días, pero en la realidad duran al menos 90 días en promedio para el pago; mientras que, por otra parte, la gestión de cobro de las cuentas por ventas a crédito no responde a las necesidades de la organización.

En el presente trabajo no solo se buscó evaluar, examinar y analizar la información tanto financiera como no financiera, sino que también se buscó la forma de evidenciar las deficiencias que tiene la empresa. Estas deficiencias son una oportunidad de la empresa para mejorarlas y seguir, siendo una empresa grande en el mercado de la automatización industrial.

5.2 RECOMENDACIONES

Para que la empresa SEHMA, S.A., pueda mantenerse en el negocio y crecer se recomiendan las siguientes acciones:

A nivel de Junta directiva y gerentes

- a) Definir cuál será el giro del negocio (venta de artículos de reventa, proyectos o ambos), indicar cuál va a ser su nicho de mercado y se debe crear la estructura adecuada para cumplir las metas.
- b) Se recomienda la creación de una comisión para que se revise el tema del inventario debido a la baja rotación de los productos. Tomar acciones mediante un plan para la venta de inventarios con baja rotación.
- c) Se debe analizar la opción de vender con una utilidad baja, al costo o por debajo del costo el inventario obsoleto y de baja rotación, esto ayudara a que el inventario se reduzca e incremente el flujo de efectivo para realizar compras de productos que si tiene una rotación mayor.
- d) Se recomienda realizar un presupuesto base cero, esto con el fin de determinar gastos que en la actualidad se tienen que no son necesarios pero que si impactan los resultados de operación de la empresa.
- e) Realizar un estudio por medio del cual se identifique que es lo que más pide el estado con respecto a trabajos de automatización y electricidad se refiere, adicional a esto los requisitos que piden y con base en esto establecer si el personal actual responde a los requerimientos o analizar costo beneficio entre capacitar, contratar o subcontratar personal que cumpla con estos, para tener un mayor radio de cobertura en los proyectos.
- f) Seguir utilizando la figura del subcontrato de mano de obra, la cual evita tiempo ocioso de los colaboradores, compra de equipos con altos costos, el personal está capacitado para realizar las tareas y hace más eficiente la operación, el contrato debe de ser de al menos dos años y mediante este debe blindarse para que el costo de la mano de obra no aumente en ese periodo.
- g) Mantener la figura del centro de servicios compartidos hasta que SEHMA, S.A., pueda generar utilidades, siempre y cuando no retrasen o no le den la importancia que se merece esta operación.

- h) Involucrar al personal en el mejoramiento de la empresa, ya que ellos son los que están día a día en el proceso, y pueden ayudar tanto para corregir los problemas existentes como para aportar nuevas ideas.
- i) Debe hablar con proveedores y clientes de la empresa SEHMA. S.A., con la finalidad de mejorar relaciones comerciales y así establecer plazos de 60 días para el pago de facturas.
- j) Incrementar los contratos de mantenimiento, labor que debe ejecutar el departamento de proyectos, esto ayudará a la empresa a tener un flujo de efectivo más constante debido a que generan mayor rentabilidad y puede hacerles frente a trabajos grandes con una duración de ejecución más amplia.
- k) Realizar un análisis del punto de equilibrio de la empresa después de haber analizado la estructura, gastos innecesarios, venta de productos de baja rotación para determinar cuál es el mínimo de venta requerido para generar utilidades a partir de ese punto.
- l) Determinar la composición de las ventas es un punto clave, ya que dependiendo de esto la empresa puede generar o no utilidades en el mes.

A nivel de ventas

- m) Las ventas de proyectos en la empresa SEHMA, S.A., son las que tienen la mayor fuente de utilidad, por lo que el desarrollo de esta área es de suma importancia para la subsistencia de la empresa, las ventas de reventa debería ser un complemento del total de las ventas.
- n) Con respecto a las ventas de reventa se debe buscar la compra directa de los productos con la casa matriz, esto hará que los precios sean menores a los que

se pagan con el distribuidor local, SEHMA, S.A., compra volúmenes altos de estos artículos, por lo que tendría una buena carta de presentación ante estos fabricantes.

- o) En el caso de proyectos, se debe tener una fuerza de ventas de acuerdo al plan de ventas que se requiere, que tenga una buena respuesta en clientes que estén fuera del GAM, una buena estructura de personal en la cual estén en la capacidad de dar una respuesta rápida a la solicitud de un cliente para la venta de un proyecto.

- p) Buscar la estructura por medio de la cual la venta de reventa no solo se le pueda vender al Grupo SUR, sino que pueda ser comercializada con los demás clientes, esto generara más volumen de ventas en esta área.

- q) En el área de proyectos SEHMA S.A., debe buscar nuevos productos relacionados con los proyectos de automatización que atraigan a los clientes, como sistemas de bombeo industrial. Actualmente las empresas que venden estos sistemas no tienen el servicio de armado de paneles de control para estos equipos, SEHMA, S.A., al incursionar en este producto integra las dos áreas para ofrecerle al cliente un servicio que no lo va a encontrar en otras empresas.

- r) Buscar socios comerciales para la ejecución de proyectos; ya que en ocasiones los proyectos con el estado requieren que dos o más empresas se unan para realizar un proyecto en específico, SEHMA, S.A., puede usar la figura de consorcio con empresas puntuales, para generar más fuentes de empleo e ingresos.

- s) Volver a retomar la alianza con la empresa ubicada en Italia Giordano & Co., esto para tener precios menores que en el mercado nacional para ventas del gobierno, esto hará más competitivo a SEHMA, S.A.

- t) Se debe reforzar la gestión de cobro de la empresa, especialmente con el Grupo SUR, esto ayudará a la recuperación más rápida de liquidez y un mejor flujo de caja que es lo que necesita la empresa en estos momentos; con esta recuperación SEHMA, S.A., podrá realizar los pagos necesarios a los proveedores para darle un mayor dinamismo a las operaciones.

A nivel de personal

- u) El personal debe contar con experiencia de acuerdo con la actividad por desarrollar, el gerente general debe tener amplia experiencia en el campo a ejecutarse y deben darle el control total de las decisiones de la empresa; ya que esta persona es la que tiene la experiencia necesaria en el nicho de mercado para desarrollar nuevas ideas de negocios.
- v) Deben revisarse los manuales de procedimientos para trasladar las funciones que están asignadas a una persona, pero que ejecuta o están a cargo de otra persona.
- w) Le debe brindarse la capacitación al personal de ventas sobre nuevos productos, este personal es el que tiene que salir a promocionar el producto a los clientes y deben tener amplios conocimientos de este. Así mismo, deben reforzarse el conocimiento técnico a los que ejecutan los proyectos en las áreas que muestren mayor debilidad.

Otros

- x) La información importante como estrategias de ventas, de nuevos negocios directrices, etc. Deben fluir en el organigrama en ambos sentidos, de abajo hacia arriba cuando es una recomendación de los subalternos o de arriba hacia abajo cuando es una orden realizada por la presidencia, esto ayudará a que el personal se sienta comprometido y atraído a formar parte de los logros de la empresa.

- y) Se recomienda realizar una auditoria externa que evalué los estados financieros y la razonabilidad de estos.
- z) Debe implementarse el sistema de riesgo utilizado en este trabajo, haciendo más amplio el estudio de los riesgos que pueden afectar a la empresa, determinando todos los sectores donde pueden presentarse.

La empresa SEHMA, S.A., tiene grandes oportunidades de salir adelante con su operación basados en la venta de proyectos, no solo porque es la más rentable, sino también por la trayectoria y la reputación que ha mantenido con el paso de los años.

Deben hacer cambios significativos en el modo de operar de la empresa, realizar inversión en equipos de punta y personal calificado que no solo pueda ver estos equipos, sino que también conozcan realizar los trabajos, debe reducir los gastos al mínimo para medir crecimiento y oportunidades.

El involucramiento de la presidencia del Grupo SUR, sus gerentes y los empleados de la empresa SEHMA, S.A., deben estar inmersos en el cambio, deben tener el conocimiento necesario de las estrategias de la empresa, presupuesto, misión y visión, esto para generar un sentido de pertenencia de los empleados en la empresa.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

6.1 BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Benjamín, E (2001) Auditoria Administrativa. (1ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Horngren-Harrison-Bamber (2003) *Contabilidad*. (5ª ed.). México: Editorial Pearson Educación
- Augusto Bernal César. (2000). *Metodología de investigación para administración y economía*. Bogotá: Editorial Prentice-Hall
- Barrantes, Rodrigo. (2011). *Investigación: Un camino al conocimiento, Enfoque cuantitativo y cualitativo*. Decimonovena reimpresión. San José, Costa Rica: Euned).

- Tarcisio Salas Bonilla. (2016). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. (5ª ed.). San José, Costa Rica: Editorial Guayacán.
- Franklin F., Enrique Benjamín. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*. (2ª ed.). México. Editorial Pearson Educación.
- De Lara Haro, Alfonso (2008). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. (3ª ed.). México: Editorial Limusa.

Libros Electrónicos

- (<https://books.google.es/books?id=PrQ-vTEWLqoC&lpg=PA48&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>, Google, descargado el 05-10-2016)

Revistas

- Luis del Prado, Alianzas Estratégicas, Boletín de lecturas Sociales y Económicas. 2016 [Citado 5 Oct 2016]; 87 (68) Disponible en: <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>.
- Carlos Palma, Cómo Construir una Matriz de Riesgo Operativo, boletín N°29. Ciencias Económicas. Citado 15 marzo 2017]; (630) Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>

Internet

- (Confinem.es [internet], España, [citado 05-10-2016], Disponible en: <http://www.confinem.es/entorno-empresa/>)
- (blogspot.com [internet], citado el 06 oct 2016, disponible en: <http://noelia-financiera.blogspot.com/2011/04/riesgo-financiero.html>)
- Gerencie.com [internet], México, citado el 06 oct 2016, disponible en <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>
- Wikipedia.com [internet], citado el 23 ene 2017, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>
- *Wikipedia.com [internet], USA, citado el 05 feb 2017, disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>*

- *coso.org [internet], USA, citado el 20 feb 2017, disponible en*
<https://www.coso.org/Pages/ermupdate.aspx>
- *cemla.org [internet], Paraguay, citado el 19 feb 2017, disponible en*
<http://www.cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf>
- *Cofstlaxcala.gob.mx [internet], México, citado el 128 feb 2017, disponible en*
<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

ANEXOS

Cuestionarios de cumplimiento

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Gerencia General

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Planifica, organiza, coordina, ejecuta, controla, evalúa y supervisa todas las actividades administrativas, comerciales y técnicas de SEHMA S.A?	X		
2	¿Vela por el cumplimiento de la rentabilidad del negocio y metas establecidas?	X		
3	¿Analiza y reporta sus resultados, da cuentas sobre los mismos a la Presidencia Ejecutiva y recomienda planes de acción?	X		
4	¿Analiza la información sobre la gestión comercial y desarrollar los planes de acción para obtener los resultados deseados?	X		
5	¿Organiza la estructura de ventas y área técnica necesaria para realizar una gestión de ventas eficiente?		X	
6	¿Define e implementa estrategias, para el crecimiento de la operación comercial?		X	
7	¿Asesora a la Vice Presidencia Comercial en materia de productos y servicios a comercializar de acuerdo con los requerimientos del mercado?	X		
8	¿Formula el presupuesto anual de ventas, gastos operativos, utilidad neta e inversiones de capital para la comercializadora?		X	
9	¿Establece listas de precios, descuentos, condiciones de venta o acuerdos	X		
10	¿Conoce el mercado y tomar las acciones necesarias para que la Empresa funcione con éxito?		X	
11	¿Desarrolla programas de visitas periódicas a clientes o potenciales clientes claves?		X	
12	¿Participa en la promoción y venta de productos y servicios a clientes claves?		X	
13	¿Resuelve cualquier conflicto (a lo externo) que algún funcionario de nivel menor no haya podido resolver y que esté obstaculizando el desarrollo armonioso y creciente de nuestra relación comercial?	X		
14	¿Vela por que sea la Gerencia de Ventas quien desarrolle contactos o actividades (conferencias técnicas, charlas demostrativas, exposiciones, etc.)?	X		
15	¿Logra que se mantenga en forma permanente el concepto de innovación tecnológica, servicio y aporte en la solución de sus problemas?	X		
16	¿Identifica nuevos sectores potenciales de negocios?	X		
17	¿Asegura que la Empresa cumpla con todos los requerimientos de información solicitados por Casa Matriz?	X		
18	¿Define la cartera de productos a comercializar de acuerdo a la demanda y lineamientos corporativos?	X		
19	¿Atiende las observaciones de la auditoria interna y externa, y tomar acciones correctivas para su cumplimiento?		X	
20	¿Vela por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos en todas las		X	
21	¿Participa en la selección del personal para sustituir algún funcionario que se retire de la Empresa por algún motivo?	X		
22	¿Vela por mantener el debido abastecimiento de productos para atender las necesidades del cliente?		X	
23	¿Vela por brindar al cliente un servicio de asesoría técnica de calidad, acorde con las normas y estándares establecidos de la Empresa?	X		
24	¿Vela por la conducta ética y legal de los funcionarios de la Empresa?	X		
25	¿Coordina actividades de promoción y capacitación para el personal y clientes?	X		
26	¿Firma, contratos de alquiler u otros, licitaciones, permisos ante instituciones públicas y privadas?		X	
27	¿Formar parte del Comité de Crédito y Cobro y/o inventarios?		X	
28	¿Vela por que la Empresa esté al día en el pago de servicios, patentes, permisos de funcionamiento, inscripciones u otros?		X	
29	¿Vela porque se cumplan con las leyes y regulaciones del país?	X		
30	¿Evalúa el desempeño y el cumplimiento de las normas de control en general?	X		
31	¿Vela porque exista una cultura organizacional dentro de la Empresa congruente con los principios y valores del Grupo Sur?	X		

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Gerente Comercial

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Planifica, organiza, dirige y evalúa todas las actividades propias a nivel gerencial y administrativo de la comercialización de los productos SEHMA en el país?	X		
2	¿Define e implementa las estrategias para el crecimiento sostenido de las operaciones comerciales bajo su responsabilidad?	X		
3	¿Le da seguimiento a la rentabilidad de los productos vendidos por SEHMA?	X		
4	¿Conoce la política interna de precios y descuentos?	X		
5	¿Realiza visitas a clientes de negociación estratégica?	X		
6	¿Vela por el cumplimiento de las metas mensuales y anuales del plan de ventas?	X		
7	¿Le brinda atención y seguimiento a los reclamos de su área de competencia, y dependiendo de su magnitud toma la resolución?	X		
8	¿Firma, contratos de alquiler, licitaciones, comodatos, permisos antes instituciones públicas, cotizaciones, notas de crédito, reclamos, ajustes, cuentas de gastos y documentación varia?		X	
9	¿Se encarga de la liquidación del producto de baja rotación?	X		
10	¿Colabora como instructor de formación de personal de ventas y clientes?	X		
11	¿Le corresponde negociaciones con clientes importantes para la venta de productos?	X		

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Jefe de Proyectos e Ingeniería

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Planifica, organiza, coordina y supervisa la labor del técnico electricista?	X		
2	¿Planifica, organiza, coordina y supervisa la labor de la mano de obra subcontratada?	X		
3	¿Es responsable de alcanzar las metas establecidas de ventas de proyectos?		X	
4	¿Es responsable de buscar nuevos clientes?	X		
5	¿Revisa la documentación de respaldo generada por medio de la bitácoras de trabajo?		X	
6	¿Realiza reportes de las gestiones de los proyectos?		X	
7	¿Realiza y desarrolla proyectos de automatización (Cableado-programación-diseño-implementación)?	X		
8	¿Conoce cual es la utilidad que debe generar cada proyecto?	X		
9	¿Vela por la rentabilidad del portafolio de proyectos?	X		
10	¿Lleva los indicadores de gestión que le permitan medir la eficacia y eficiencia de sus procesos?		X	
11	¿Supervisa que la ejecución de los contratos se realice ajustada a las especificaciones técnicas del cliente y a las políticas de la empresa?	X		
12	¿Gestiona de manera conjunta con la Contraloría de Proyectos los controles e inclusión de información al Módulo de Proyectos en Dynamics?		X	
13	¿Administra y gestiona el riesgo, calidad tiempo y costo referentes al los contratos del portafolio de proyectos?		X	
14	¿Mide la satisfacción del cliente y las acciones a tomar en cada proyecto?	X		
15	¿Brinda asesoría técnica y servicios de capacitación a los clientes de proyectos?		X	

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Jefe Financiero Administrativo

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Coordina de todas las actividades financieras y administrativas de la empresa tales como: tesorería, contabilidad corporativa, presupuestos, costos, seguros e inventarios?	x		
2	¿Coordina con la Gerencia de Contraloría Corporativa lo correspondiente a la Administración de los proyectos en ejecución o proceso, ya sea para el consumo de horas y materiales, así como cualquier otra función que le sea solicitada?	x		
3	¿Vela por que este al día el archivo y documentos de los proyectos?	x		
4	¿Revisa y supervisa el proceso de cierre de los proyectos?	x		
5	¿Determina la relación financiera de la empresa, valora los ingresos y los gastos, de acuerdo con lo programado y directrices de la organización?	x		
6	¿Es usted responsable de coordinar la ejecución y registro contables de los inventarios físicos?		x	
7	¿Realiza el Análisis y seguimiento a los ajustes de inventario?		x	
8	¿Realiza el reporte de comisiones de los vendedores?	x		
9	¿Administra de forma eficiente la operación e inventario de la Bodega?	x		
10	¿Coordina y supervisa las labores de abastecimiento, recibo, registro, almacenaje, alisto, movilización y despacho de producto, procurando la satisfacción de los clientes?		x	
11	¿Coordina con las áreas correspondientes el ingreso, inspección, facturación y despacho?		x	
12	¿Coordina con los departamentos respectivos de la empresa las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?		x	
13	¿Vela por el cumplimiento de las políticas operativas relacionadas con el área contable o los objetos de gasto e inversiones?	x		
14	¿Mantiene relaciones constantes con bancos e instituciones públicas?		x	

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Técnico Electricista

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Conoce de los proyectos de la empresa?		X	
2	¿Conoce usted de automatización de plantas?		X	
3	¿Realiza labores técnicas de mantenimiento preventivo de sistemas de distribución eléctrica?	X		
4	¿Realiza labores técnicas de mantenimiento correctivo de sistemas de distribución eléctrica?	X		
5	¿Trabaja por proyectos o por tareas según lo amerite?	X		
6	¿Verifica el material y herramienta necesaria para la ejecución del proyecto asignado?		X	
7	¿Lleva las bitácoras de trabajo, servicio o proyecto asignado?		X	
8	¿Le corresponde realizar trabajos de cableado estructurado, instalación eléctrica industrial o residencial, armado de tableros, instalación de circuito cerrado de televisión, instalación de tuberías, revisión y/o mantenimiento de sistemas eléctricos residenciales, comerciales o industriales?	X		
9	¿Sabe como hacer un trabajo de cableado estructurado?		X	
10	¿Sabe como hacer un trabajo de armado de paneles?		X	
11	¿Sabe como hacer un trabajo de instalación de un circuito cerrado de televisión?		X	
12	¿Le ha tocado realizar trabajos de cableado estructurado?	X		
13	¿Sabe como hacer un trabajo de mantenimiento eléctrico?	X		
14	¿Recibe capacitación contante de productos nuevos y como instalarlos?		X	
15	¿Es Responsable de las herramientas y equipo asignado?	X		
16	¿Le puede corresponder relacionarse con clientes internos y externos, atendiendo y coordinando con su superior inmediato la necesidad generada por el cliente.		X	

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Asistente de Gerencia

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Realiza labores de organización, control, coordinación y ejecución de trabajos secretariales?	X		
	¿Realiza el apoyo a funciones de la gerencia comercial cuando le necesitan?	X		
	¿Realiza el apoyo a funciones del coordinador de proyectos cuando le necesitan?	X		
2	¿Prepara y archiva documentos?	X		
3	¿Atiende consultas telefónicas de clientes y otros?	X		
6	¿Realiza la confección y trámite de documentos para licitaciones y contrataciones administrativas?		X	
7	¿Prepara y imprime reportes de la empresa?	X		

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Asistente de Proyectos

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Conoce cuales con los proyectos que realiza la empresa?	X		
2	¿Coordina con contraloría la revisión de los proyectos actuales?	X		
3	¿Se encarga de realizar los consumos de materiales para los proyectos?	X		
4	¿Se encarga de registrar la mano de obra de los proyectos?	X		
5	¿Revisa periódicamente el balance del proyecto con respecto a lo cotizado?		X	
6	¿Realiza el proceso de los cierres de proyectos?		X	
7	¿Vela por la custodia, archivo y documentos de los proyectos?	X		
8	¿Pide cotizaciones de productos de automatización a los proveedores?	X		
9	¿Se cotizan mínimo a 3 proveedores para asegurar el mejor precio del mercado?		X	A veces son proveedores específicos
10	¿Revisa las cotizaciones con su jefe para definir la mejor compra?	X		
11	¿Realiza el proceso de ordenes de compra para proyectos?	X		
12	¿Coordina con el proveedor la entrega del producto en la bodega?	X		
13	¿Le da seguimiento a los proyectos junto con el coordinador de proyectos de la empresa?		X	

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Facturación

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Realiza la facturación diaria imprimiendo los pedidos de ventas ingresados en el sistema por los vendedores?		X	Los promotores no montan pedidos, los montan las sucursales con respecto a su necesidad
2	¿Remite las facturas de entrega al encargado de distribución para que programe la ruta de envió?	X		
3	¿Genera el archivo de facturación diaria?	X		
4	¿Colabora en la revisión y generación de información referente al pago del impuesto de ventas?		X	
5	¿Lleva usted el archivo de notas de crédito?	X		
6	¿Revisa que los pedidos estén de acuerdo con la factura?	X		
7	¿Conoce usted sobre los procedimientos de facturación?		X	
8	¿Fue capacitado para el puesto?		X	
9	¿Atiende las quejas de los clientes en cuenta a diferencia de precios en la factura?	X		
10	¿Realiza la confección y trámite ante bodega de las Notas de crédito y Notas de		X	Esto lo hace cada vendedor
11	¿Ingresa los recibos de cobro al sistema Dynamics?	X		
12	¿Apoya la gestión de compras en ausencia de la titular?		X	
13	¿Se encarga usted de realizar los cobro de las facturas de contado?	X		
14	¿Forma parte del comité de crédito y cobro, como secretaria de actas?	X		
15	¿Revisa la salida de producto contra la factura en la bodega de despacho?		X	Esto lo realiza bodega

Cuestionario de cumplimiento manual de puesto

SEHMA, S.A.

Puesto: Promotores de Ventas

Fecha:

		Sí	No	Comentarios
1	¿Realiza la labor de ventas aplicando las mejores estrategias?	X		
2	¿Se han incrementado los volúmenes de ventas por clientes y zona asignada?		X	
3	¿Brinda asesoría técnica a los clientes?	X		
4	¿Brinda Servicios de capacitación a los clientes?	X		
5	¿Realizan muestras de procesos de aplicación del producto a los clientes?	X		
6	¿Tramita quejas y reclamos de los clientes?	X		
7	¿Ha habido faltantes de productos para la venta?	X		
8	¿Realizan ferias de descuentos?		X	
9	¿El personal de ventas es el adecuado para abarcar todo el país?		X	
10	¿Conoce usted todos los productos que vende la empresa?		X	
11	¿Recibe capacitación constante de los productos que se venden?		X	
12	¿Conoce usted las metas de ventas mensuales y anuales de la empresa?		X	
13	¿Recibe amplia comunicación de su jefe con respecto a los pasos por seguir para aumentar las ventas?		X	

Política de Reserva de Inventarios Lento Movimiento NR.7.06.04

Alcance:

Esta normativa aplica para las empresas del Grupo Sur.

Objetivo:

Establecer los lineamientos dictados por Sur Química, S.A., para el cálculo por estimación que se debe establecer en cada unidad de negocio compuesta por el Inventario de Producto Terminado existente en Almacenes Principales, Regionales y Tiendas del Grupo Sur.

Normativa:

- 1.** La información referente a los inventarios de lenta rotación es generada por la contraloría regional de inventarios desde casa matriz, la primera semana de cada mes; quienes son los responsables del envío con la base de datos, a las gerencias de cada país las que cuentan con una semana para su validación transcurrido este tiempo y si no se obtiene respuesta se dará por válida y se expondrá al Comité de Inventarios en la sesión que corresponda al análisis del mes.
- 2.** El Comité de Inventarios está conformado por: Las Vicepresidencias Comercial y Financiera, la Gerencia de Planificación de Compras y Exportaciones y la Gerencia de Contraloría Corporativa.
- 3.** La Contraloría Corporativa es el ente que expone la información a los integrantes del comité en reuniones mensuales, en las cuales se incluyen los invitados que se considere necesario convocar relacionado a la información que se desee enfatizar relacionada a un tema o país específico.

Nota: A partir de octubre 2013 se consideran dentro de la lista de convocados a la Gerencia Planificación de Inventarios y Gerencia de Bodega de Producto Terminado de Casa Matriz.

I. Variables que se consideran para llevar a cabo el cálculo

1. El cálculo se basa en el saldo del inventario (unidades valuadas a la moneda local del país) al último día del mes versus la venta de dichos productos y traslados entre bodegas de los últimos doce meses calendario de cada centro de negocios.

- a.** Si el cálculo corresponde a febrero 2014 se considerarán ventas y ajustes de marzo 2013 a febrero 2014.

Tiendas:

- a.** Se consideran todas las bodegas excepto el banco de preparación.
- b.** No se considera la familia de pastas colorantes (517).
- c.** Se consideran los diarios de traslados realizados desde la bodega principal de cada Tienda a la Bodega del banco de preparación (TS) Traslados de Salida y (TE) Traslados de Entrada.

Oficinas Centrales:

- a.** Se consideran las bodegas principales de cada país y como un dato informativo las de desecho y liquidación y se tiene que reservar al 100% incluyendo éstas últimas.
- b.** No se consideran las bodegas banco de preparación.
- c.** No se considera la familia de pastas colorantes (517).
- d.** En todas las comercializadora se consideran los diarios Salidas Tintó metro (11), (30) Consumo Artículos Proyectos Traslados a Tiendas (36), Salidas de Proyectos (37) y (38) Salidas Proyectos Global Pack.
- e.** En Sur Química se consideran los diarios Salidas para Tintó metro (11), (30) Consumo Artículos Proyectos.

2. Las cifras son presentadas en la moneda dólar al tipo de cambio vigente en cada país al corte de la información.
3. La Contraloría Regional de Inventario comunicará mensualmente la información resumen de cada unidad de negocios consolidando Tiendas y Oficinas Centrales a la Gerencia Financiera Administrativa para que sea considerado dentro del paquete financiero del mes.
4. Los parámetros a considerar para el establecimiento de los porcentajes en los diferentes rangos son los siguientes:

Porcentajes para Cálculo de Estimación por Producto de Lenta Rotación	
Detalle	Porcentajes
0-3 Meses	0%
3-6 Meses	5%
6-9 Meses	7%
9-12 Meses	10%
De 12-15 Meses	15%
Más de 15 Meses	30%
Sin Movimiento	30%
Total	67%

- a. Estos porcentajes son readecuados basados en los valores de inventario reportados en cada uno de los rangos de forma mensual de manera tal que la estimación que se refleje en el estado financiero de cada mes cubra al cien por ciento los rangos totales.
- b. Las cifras son comunicadas al área financiera contable de cada comercializadora para que sean valoradas y que formen parte del paquete financiero del mes.

5. El área de comercialización establece que la suma de sus rangos de lenta rotación como máximo debe estar por debajo o igual a un 5% del valor total del inventario.

II. Acciones a implementar para lograr la disminución de los Inventarios de Lenta Rotación.

1. El Proceso de Compra hacia casa matriz debe ser previamente analizado basado en la información de sus inventarios de lenta rotación.

Los sistemas de información Dynamics y Codisa proporcionan herramientas de apoyo que permiten automatizar el proceso de compra.

2. Mantener programas continuos de clasificación del inventario de liquidación, producto en reclamos y productos para desecho.

Liquidación:

- a. Revisión interna de los productos que conforman dichas bodegas y tomar las acciones pertinentes para la liquidación de los mismos en el caso de las bodegas de liquidación, tomando en cuenta fechas de vencimiento para evitar que se conviertan en productos de desecho.
- b. La Gerencia de cada país deberá enviar por escrito los planes de acción para la liquidación de los productos al comité para la aprobación correspondiente.

Reclamos:

Los productos que se detecten con problemas de calidad deben permanecer registrados en una bodega para ése fin, en tanto se tramitan las no conformidades hacia casa matriz. En el momento en que se reciban las notas de crédito por el reconocimiento en caso de ser positiva la respuesta,

deberán descargar dichos productos de la Bodega y clasificarlos para determinar si deben considerarse los traslados a la Bodega de Desecho.

Desecho:

Desecho realizar los trámites legales necesarios en cada país para la destrucción de los saldos de inventario registrados como desechos, como mínimo dos procesos al año.

Considerar los costos que conlleva y las cantidades que establezca cada legislación fiscal, legal, mercantil y ambiental de cada país, además de la solicitud de aprobación por escrito con toda la documentación soporte dichas destrucciones debe solicitarse el visto bueno del comité y la aprobación final de la presidencia. Ver **NR 7.06.03 Destrucción de Productos de Desecho en las Comercializadoras.**

Política de Crédito NR.4.05.01

ALCANCE: Los lineamientos acerca del manejo del crédito que se exponen en esta Normativa, serán de aplicación obligatoria tanto en Sur Química, S.A. ,como en sus Comercializadoras.

RESPONSABILIDAD: El Vicepresidente Comercial y Financiero, el Gerente General, el Contralor y el responsable del área de Crédito y Cobro de cada país, son los responsables por el cumplimiento de la misma.

NORMATIVA:

- 1.1 Comité de Crédito Local.*
- 1.2 Comité de Crédito Regional.*
- 1.3 Concesión de Crédito.*
- 1.4 Estados de cuenta.*
- 1.5 Ventas a Comercializadoras y Colaboradores.*
- 1.6 Custodia de Valores.*
- 1.7 Provisión para cuentas de dudosa recuperación.*
- 1.8 Fiscalización y Vigilancia.*
- 1.9 Cuentas de Canje, Proyectos & Arreglos de pago.*
- 1.10 Cobro Judicial.*
- 1.11 Otros Documentos por Cobrar.*
- 1.12 Política de Gestión.*
- 1.13 Cobro de Intereses Moratorios.*
- 1.14 Directriz para Cuentas Superiores a Cincuenta Mil Dólares.*

1.1 COMITÉ DE CRÉDITO LOCAL

1.1.1 En cada una de las Comercializadoras del Grupo Sur funcionará un Comité de Crédito integrado por los siguientes Colaboradores:

- a)** Gerente General.
- b)** Gerente de Mercadeo y Ventas o Supervisor.
- c)** Contralor.
- d)** Gerente Administrativo.
- e)** Responsable del Área de Crédito y Cobro.

TRANSITORIO: En caso de que una de las figuras anteriores no este presente ó no exista, las demás deberán continuar con el proceso normal.

1.1.2 Las funciones del Comité de Crédito Local serán las siguientes:

- a)** Vigilar que esta política de crédito se cumpla a cabalidad y que se mantenga consistente con las prácticas comerciales del país en que opera, con las condiciones de mercado y las características del producto.

- b)** Recomendar a la Presidencia Ejecutiva, a través del Comité de Crédito Regional, las modificaciones que se consideren pertinentes, para que la presente Normativa de Crédito sea práctica y funcional.
- c)** Reunirse como mínimo una vez al mes y cuando se considere necesario, para discutir asuntos de crédito tales como: (morosidad, aprobación de créditos, sobregiros, revisión de límites de crédito, etc.)
- d)** Recomendar la aprobación o rechazo de las líneas de crédito solicitadas por los clientes, de acuerdo a los montos establecidos, o el aumento y/o disminución de las líneas de crédito ya existentes.
- e)** Ejecutar los Procedimientos de Crédito y Cobro autorizados por Casa Matriz.
- f)** Establecer Controles independientes al proceso, tales como visitas a clientes, red de información de contactos etc.
- g)** Autorizar los extras - financiamientos en las líneas de crédito o arreglo de pago solicitado por un cliente, o de cualquier modificación en las condiciones de crédito originales: (tasa de interés, plazo, etc.)
- h)** Revisar periódicamente las condiciones de crédito generales y recomendar las modificaciones del caso: (tasas de interés, plazos, límites de crédito, etc.)
- i)** Levantar un acta de sus reuniones mensuales y hacerla llegar al Comité de Crédito Regional para su revisión, seguimiento y en caso necesario emitir sus comentarios al respecto.

1.2. EL COMITÉ DE CRÉDITO REGIONAL ESTARÁ COMPUESTO POR LAS SIGUIENTES PERSONAS:

- a)** Vicepresidencias de Área Comercial y Financiera.
- b)** Gerencia Contraloría Corporativa.
- c)** Gerente Financiero Administrativo.
- d)** Auditor Interno Corporativo.
- e)** Gerencia de Crédito y Cobro.

1.2.1 Funciones del Comité de Crédito Regional

- a)** Vigilar que esta normativa de crédito se cumpla mediante las visitas que realizará el Gerente de Crédito y Cobro.
- b)** Verificar que los Procedimientos de Crédito y Cobro autorizados por la Casa Matriz, se cumplan.

- c) Evaluará al personal de crédito que está a cargo en cada Comercializadora a través del Gerente de Crédito y Cobro.
- d) Dar seguimiento al Cobro Judicial de cada Comercializadora.
- e) Deberá sensibilizar a los vendedores para que envíen a estudio de crédito, aquellos clientes que se consideren potenciales y no invertir esfuerzos en estudios innecesarios.

1.3 CONCESIÓN DE CRÉDITO

1.3.1 La concesión de crédito se registrá por los siguientes lineamientos:

- a) Toda solicitud de una nueva línea de crédito, o una ampliación a la línea de crédito ya existente, deberá venir acompañada de la información requerida para su análisis.
- b) Definir cuales clientes son aceptables y la manera de evaluarlos.
- c) Utilizar los estándares de documentación. (Solicitud de crédito, Formato de entrega de facturas, Formato de entrega de facturas a: cobradores, mensajeros, agente de ventas, Papelería legal: Letra de cambio, pagares, contratos de crédito otros). Debe tomarse en cuenta la Legislación Mercantil, Tributaria y Legal de cada país.
- d) El Área de Crédito y Cobro investigará al cliente, la garantía cuando es requerida y al fiador (si existe), recurriendo a las fuentes de información necesarias.
- e) Todos los títulos ejecutivos simples (factura comercial, cheques, pagarés, letras de cambio) deben cumplir con todos los requisitos que establecen las leyes comerciales o mercantiles de cada país, y que sirvan como documento de embargo sobre bienes del deudor.
- f) Las facturas comerciales deberán cumplir los requisitos legales que establezca cada legislación tanto mercantil como tributaria o de hacienda pública de cada país. Deben estar firmadas por el comprador, su mandatario (representante legal) o encargado autorizado por escrito. La factura no es título ejecutivo si no están firmadas por el personero de la sociedad demandada y o persona (s) autorizada(s).
- g) El registro de personas autorizadas debe venir directamente de quien aparezca como representante legal de cada sociedad.
- h) Toda factura debe ser entregada contra un recibido de trámite y debe contener toda la información legal que se haya establecido al respecto. Debe necesariamente firmarse un documento por el cual el representante legal deja autorizadas las firmas de las personas que podrán firmar las facturas respectivas y solo estos autorizados podrán firmar las facturas correspondientes.

TRANSITORIO: Para el caso de Costa Rica los "Trámites de Cobro" no son legales, de tal manera que se debe proceder de acuerdo a la práctica comercial vigente.

- i) Se debe fijar una suma límite de crédito a cada cliente. Dependiendo del cliente conviene obtener garantía fiduciaria, prendaria, real ó garantía con título valor (Letras de Cambio, Pagaré, Cheques Post Fechado, otros), hasta por el límite aprobado. Para las garantías se debe contemplar las siguientes pautas:
 - I. Si se trata de una sociedad debidamente inscrita en el Registro Mercantil, aparecerá como deudora la Empresa, firmando la persona que tenga la representación legal de la misma, debidamente protocolizada. Si es garantía fiduciaria, el fiador preferentemente debe ser el dueño, presidente o gerente de la empresa, o bien algún miembro de la Junta Directiva.
 - II. Si el negocio no es una sociedad formalmente inscrita, el dueño o deudor será solidariamente responsable por las deudas y/o compromisos adquiridos con la Compañía y además debe ofrecer un fiador de ser necesario.
 - III. En los casos en que se solicita una letra de cambio, prenda, pagaré o cheque post fechado como garantía, deberá tenerse en cuenta las prácticas comerciales y legales de cada país.
- J. Para aquellos clientes que no firmen ningún tipo de documento "Mercantil-Legal", es necesario que el Comité de Crédito y Cobro local se pronuncie al respecto a fin de aceptarlo o rechazarlo.

TRANSITORIO: Dado que existe la práctica comercial de recibir cheques post-fechados debemos proceder a eliminarla salvo en aquellos países que es legal esta operación.

1.3.2 Clientes o Zonas "Vuelta y Gira"

Este tipo de Cliente nace porque se encuentran ubicados en zonas lejanas que requieren ser visitados una vez por semana, por lo que se requiere de un Crédito Temporal para este grupo de clientes concentrados en una Zona Geográfica específica.

Las reglas para estos clientes Atípicos son las siguientes:

- I. Se define en el Maestro de Cuentas por Cobrar un número de código con un límite autorizado basado en las compras semanales de este grupo de clientes.

II. La responsabilidad de esta zona además del cumplimiento del cobro le competen tanto al Vendedor como al Jefe de Tienda los cuales deberán firmar los documentos legales que respalden la operación, misma que no debe exceder de la capacidad de pago de ambos colaboradores.

La capacidad de pago se deberá coordinar en conjunto con el Dpto. de Recursos Humanos.

III. En el momento en que se den retrasos en el cobro de esta cuenta, la deberá bloquear el Dpto. de Crédito y Cobro y efectuar las gestiones necesarias.

1.3.3 Para toda venta a crédito, cualquiera que sea el cliente y el monto solicitado, la consulta a la Sección de Crédito y Cobro es ineludible. El crédito será aprobado automáticamente si cumple con los siguientes puntos:

1. Que su límite de crédito no este excedido.
2. Que sus facturas no estén vencidas.
3. En el caso de que exista un arreglo de pago deberá estar al día.

1.3.4 Para el crédito rápido se deberá cumplir con los siguientes puntos:

1. La responsabilidad económica de esta apertura será del Administrador o Jefe de Tienda que apruebe este crédito rápido.
2. Extiéndase que el crédito rápido es un mecanismo de facilidad para el cliente, mientras que el vendedor, administrador o Jefe de Tienda obtiene los documentos necesarios para formalizar el crédito.
3. Este crédito se podrá utilizar todas las veces necesarias durante un mes, tiempo necesario para formalizar su condición ante la compañía.

1.3.5 El plazo normal de crédito se regirá por la normativa emitida por las vicepresidencias comercial y financiera, la cual se detalla a continuación.

1.Plazo Normal 30 días: este plazo contempla los días que la empresa le otorga a sus clientes los cuales van desde 1 día hasta 45 días.

2.Plazo Normal más Tiempo de Gracia: esta condición se aplicará para aquellos clientes a los que se les otorgará 15 días de gracia para cancelar sus cuentas, sin que esta afecte la morosidad en la Antigüedad de Saldos de 46 a 60 días.

3.Condiciones Especiales: son todas aquellas cuentas que superan los 60 días hasta los 120 días, las cuales pueden ser otorgadas a clientes por condiciones especiales de venta, tomando en cuenta el volumen de ventas en temporada alta. Esta condición aplica para los países que por su condición de mercado es requerida esta condición por un tiempo determinado.

1.4 ESTADOS DE CUENTA.

- a) Periódicamente, pero no menos de una vez por semestre, se enviará a cada cliente un estado de cuenta, detallando las facturas pendientes de pago, su monto y la fecha de

vencimiento. Se establecerá un procedimiento de revisión de los estados de cuenta que sean devueltos por error en la dirección y especialmente, cuando el cliente indique inconformidad con el saldo.

- b)** Tal investigación será responsabilidad del Auditor Corporativo de la Comercializadora, tómesese en consideración que el envío de los estados será realizado por el responsable de Crédito de cada una.

1.5 VENTAS A COMERCIALIZADORAS Y COLABORADORES

1.5.1 La política de crédito que regirá la venta a las comercializadoras y a Colaboradores se detalla a continuación:

- a)** La autorización para conceder crédito sea a clientes o comercializadoras en el exterior será dada por el Vicepresidente Financiero ó Vicepresidente Comercial a través de los estudios efectuados por el Dpto. de Crédito y Cobro Local.
- b)** Las ventas a Colaboradores será aprobada de acuerdo al documento **PRT 4.01.08 Venta de crédito a Colaboradores en Tiendas Sur Color.**

1.6 PROVISIÓN PARA CUENTAS DE DUDOSA RECUPERACION

- Cada compañía debe reflejar de manera permanente para propósitos financieros, una provisión mínima para cuentas de dudosa recuperación, un monto determinado, según la siguiente tabla de rangos y porcentajes sobre los saldos totales en cartera al cierre de cada mes.

Detalle	Provisión
Cuentas con saldos no vencidos o con saldos vencidos de 0 a 30 días.	0%
Cuentas con saldos vencidos de 31 a 60 días.	2.50%
Cuentas con saldos vencidos de 61 a 90 días	5.00%
Cuentas con saldos vencidos de 91 a 120 días	12.50%
Cuentas con saldos vencidos de 121 a 150 días	25.00%
Cuentas con saldos vencidos a mas de 150 días	50.00%
Cuentas en cobro judicial sin garantía real	100.00%
Cuentas en cobro judicial con garantía real, sobre el saldo al descubierto	100.00%

Mensualmente se debe analizar la antigüedad de saldos para valorar la suficiencia de la provisión. Si el monto de la morosidad es superior a la provisión, ésta debe mensualmente incrementarse hasta el nivel requerido, pero en el mismo ejercicio contable en que se determinó esta insuficiencia.

- a) En el eventual caso de que la provisión llegue a usarse, la misma debe restituirse al nivel mínimo en un período no mayor de seis meses.
- b) La provisión para cuentas de dudosa recuperación de acuerdo a esta normativa es para propósitos financieros y deberá contabilizarse en los libros de cada comercializadora por unidad de negocio que genera el incobrable. Para efectos fiscales esta provisión deberá ser considerada como una partida de conciliación entre la utilidad financiera y la utilidad fiscal, a fin de determinar el impuesto sobre la renta.
- c) La eliminación en libros de cuentas de dudosa recuperación, sea o no contra la provisión, sólo podrá hacerse mediante autorización escrita del Comité de Crédito Regional y la aprobación de la Presidencia Ejecutiva, para lo cual el Comité de Crédito y Cobro de cada país deberá enviar la siguiente información:
 - I. El Comité de Crédito y Cobro deberá efectuar un Acta detallando los clientes, monto, fecha en que inició la gestión realizada con el área legal y la explicación correspondiente en cada cuenta.
 - II. Al Acta se le deberá adjuntar el informe legal correspondiente; estos documentos deberán ser firmados por los miembros que conforman el Comité de Crédito y Cobro Local.

1.7 FISCALIZACIÓN Y VIGILANCIA.

- a) Cada Gerente de Área y Colaborador involucrado en esta normativa tendrá la responsabilidad de vigilar por el fiel cumplimiento de la misma y cualquier cambio o modificación, deberá comunicarlo por escrito al Comité de Crédito Regional para la modificación correspondiente de ser aceptada y la aprobación por parte de la Presidencia Ejecutiva.

1.8 CUENTAS DE CANJE, PROYECTOS & ARREGLOS DE PAGO

En vista de que estas cuentas de Canjes, Proyectos Global Pack & Arreglos de pago están generando transacciones continuas en la cartera de cuentas por cobrar debe procederse de la siguiente manera:

- a) **Proyectos Global Pack:** Se determina la duración del proyecto, de tal manera que la facturación emitida por el cliente va a tener un vencimiento acorde al plazo pactado y los adelantos, sin descuidar los convenios establecidos por medio de un seguimiento constante a fin de evitar inconvenientes al final.
 - i. Es importante cumplir en este punto con el contrato entre las partes y la regulación emitida para tal fin.

b) Cuentas de Canje con bienes muebles: Cuando se registra una cuenta de este tipo normalmente se acredita directamente a la cuenta por cobrar y estas cuentas deben liquidarse mensualmente, según corresponda, también se debe tomar en cuenta que los plazos de canje sean acordes con la entrega del bien adjudicado para no tener una morosidad que no es real, en caso de que exista un desfase entre el bien aceptado y la cuenta por cobrar.

a. Antes de aceptar los bienes se debe realizar un estudio registral a fin de evitar contingencias legales.

b. La aceptación de éste canje debe ser aprobada por el Comité de Crédito y Cobro.

c) Cuentas de Canje con Prestación Servicios: cuando se acepte este tipo de Canje es importante considerar los siguientes puntos:

a. Si los servicios corresponden a Construcción, Mantenimiento, Reparación o Ampliación, Servicios de Aplicación de Pintura de un Establecimiento, el prestador del servicio deberá cumplir con la **NR 4.01.02 Documentación Mínima para un Proyecto Global Pack**.

b. La transacción de este canje debe contener la documentación Mercantil vigente.

d) Cuentas de Canje con Bienes Inmuebles: Cuando se presente un canje a través de bienes inmuebles ya sea por falta de pago del cliente o acuerdo mutuo entre las partes, se deben considerar las limitaciones o alcances que posea el bien negociado tomando en cuenta la legislación según corresponda.

a. Estos canjes deben contar con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva para lo cual la Gerencia Contable Administrativa Financiera Gerencia y Crédito y Cobro deberán presentarle:

1. Los antecedentes del bien.
2. La opinión legal.
3. El informe Financiero para tomar la decisión al respecto.

b. En caso que no proceda el canje se le comunicará al cliente que el mismo no cumple con los requerimientos de protección y contingencia que establece la compañía.

e) Arreglos de Pago: Cada vez que se realice un arreglo de pago se debe renovar la cuenta por cobrar haciendo una nota de crédito al total de la deuda y generando las notas de débito de acuerdo al arreglo de pago tomando en cuenta los plazos negociados.

1. Si el arreglo de pago no se cumple se debe pasar al Cobro Judicial.

2. El vencimiento de las notas de débito generadas por el arreglo de pago deben vencer cada una de acuerdo a lo que se pactó.
3. Los arreglos de pago deben contar con el documento oficial de la parte deudora (Convenio de Pago, Letras de Cambios otros, según la legislación de cada país)
4. No se aceptan renovaciones de un arreglo de pago ya existente.

1.9 COBRO JUDICIAL

- a) Las cuentas en cobro judicial deben registrarse en una sub cuenta de la cuenta mayor de Cuentas por Cobrar, bajo ese mismo nombre y no dentro del saldo de la cuenta comercial en el estado financiero.
- b) Los días cinco de cada mes se deberá enviar el informe de cobro judicial elaborado por el abogado de cada país al Gerente de Crédito y Cobro de Costa Rica, el cual presentará un resumen ejecutivo al Comité de Crédito y Cobro Regional para darle el seguimiento correspondiente.
- c) En cada cuenta de cobro judicial debe existir un expediente que contenga los documentos entregados al abogado, además de todos los comprobantes de gasto que se generan por el proceso legal.
- d) Debe considerar la tabla de reserva para este punto.

1.10 OTROS DOCUMENTOS POR COBRAR

- a) Los giros de dinero por honorarios de abogado son gasto y no deberán cargarse en otros documentos por cobrar.
- b) En otros documentos por cobrar solo debe aparecer cuentas de tratamiento especial, las cuales requieren de la autorización de la Vicepresidencia Financiera.

1.11 NORMATIVA DE GESTIÓN

La gestión de Crédito y Cobro debe hacerse de la siguiente manera:

0-30 y 30-60 Días	60-90 Días	90-120 Días	Mas de 180 días
En este vencimiento el crédito transcurre dentro de lo normal. Debemos llamar al cliente cuando la factura está por vencer. Pero con mayor esfuerzo luego	Se debe enviar carta al cliente y visitarlo para determinar las causas del atraso en coordinación con el área comercial, además de realizar el	Debemos hacer el trámite con el abogado de la empresa, esto si luego de las gestiones anteriores no han dado resultado, las cuales deben estar documentadas.	Una vez enviado el cliente al Cobro Judicial, debemos pasar el saldo que está en Cuentas por Cobrar Comerciales a Cuentas por Cobrar Judiciales, en el grupo o tipo de cliente que

de 30 días de vencida la factura.	cobro de intereses moratorios.		corresponda según el sistema.
-----------------------------------	--------------------------------	--	-------------------------------

1.13 COBRO DE INTERESES MORATORIOS

El cobro de intereses moratorios debe registrarse contra una reserva de Intereses, la cual se debe crear. Para este efecto, es importante que la factura tenga consigo la leyenda del cobro de intereses moratorios después del vencimiento (Ver legislación de cada país).

1.14 DIRECTRIZ PARA CUENTAS SUPERIORES A CINCUENTA MIL DÓLARES

Es obligación de las Comercializadoras enviar un informe mensual, con el detalle de clientes que superen la cifra de US \$ 50 000,00 en su saldo, indicando además el Límite de crédito y el estatus actual de la cuenta.

Clientes con créditos superiores a los US \$ 50 000,00 serán un punto a discutir en los comités de crédito y cobro locales, para analizar su estado y garantías los cuales deberán quedar documentados en las actas.

- i. Todo cliente con un límite de crédito igual o superior a US\$ 50 000,00 obligatoriamente será analizado por el comité de crédito y cobro regional, para este efecto, el encargado de crédito y cobro local suministrará toda la información relacionada con el caso al Gerente de Crédito y Cobro Corporativo.
- ii. Clientes con límite de crédito superior a US\$ 50 000,00 debe gestionarse la obtención de una garantía real (ver disposiciones legales en cada país), en caso de que el cliente no pueda proporcionar una Garantía Real es necesario aplicar esta normativa con rigor para disminuir el riesgo ante una eventual pérdida.
- iii. El Departamento de Crédito y Cobro debe apoyarse con el área legal en los casos en que el cliente no ofrezca la garantía requerida, para minimizar el riesgo en el otorgamiento del crédito.
- iv. Es obligación del encargado del Departamento de Crédito y Cobro, visitar a clientes con créditos superiores a US \$ 50.000,00 para verificar y validar la información relacionada (solicitud de crédito, referencias bancarias, estudios de crédito, etc.).
- v. El monto de US \$ 50.000,00 es un límite de referencia el cual puede variar de acuerdo a las disposiciones del comité de Crédito y Cobro Regional con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva.