

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS A LOS PROCESOS OPERATIVOS Y  
ADMINISTRATIVOS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

**PRESENTADO POR:**

CARBAJAL VILLALTA, ELIZABETH ARACELY  
GUEVARA ACEVEDO, BEATRIZ DEL CARMEN  
ORTIZ SANTILLANA, HAZEL BERENISE

**PARA OPTAR EL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**MARZO, 2017**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Licenciado Económicas:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vázquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Asesor Director:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López
Asesor Especialista:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador:	Licenciado Benito Miranda Beltrán Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

**Marzo del 2017**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme sabiduría, tenacidad, y coraje para salir adelante, a mi madre por velar porque me siguiera esforzando, por sus cuidados y atenciones, por inculcar en mí una visión y establecerme metas para cumplir; a mi padre por su dedicación y entrega, por su capacidad de guiar todo el recorrido de mi carrera universitaria y demás aspectos de mi vida; a mis hermanos por los esmeros que tuvieron durante mi estadía por la Universidad, a nuestro asesor quien fue nuestra guía para llegar a la culminación de este gran anhelado proceso; a mis compañeras de tesis por acompañarnos en el camino y saber enfrentar las dificultades.

### **Elizabeth Aracely Carbajal Villalta**

A Dios Padre, por guiarme y poner en mí paciencia, sabiduría y espíritu de valentía, por permitirme aprender durante este proceso; a mi madre por haber siempre sido el motor de empuje, que me regalo de su amor y comprensión hasta este punto; a mi padre por ser la persona que me motivó cada día para salir adelante, a mis hermanas por cuidarme y brindarme de su protección, inclusive desde el cielo; a las personas que aun estando lejos físicamente estuvieron presente, a nuestro asesor por orientarnos durante el transcurso de este proceso y regalarnos de su tiempo y conocimiento; a mis compañeras de tesis por enseñarnos a trabajar en equipo, crear un lazo de amistad y hermandad desde el inicio hasta el final.

### **Beatriz del Carmen Guevara Acevedo**

A Dios todopoderoso, por permitirme llegar hasta este punto, por haber proveído lo necesario, por haber brindado fuerza, esmero y valentía; a mi madre por inculcarme la importancia de tener una carrera y preocuparse por apoyarme durante este proceso, por desarrollar en mi la capacidad de ser tenaz y autosuficiente; a mi padre por brindarme de su consejo, comprensión y crear en mí valentía para salir adelante; a mis hermanos por cuidar de mí y tener de su amor. A nuestro asesor quien tuvo siempre la disposición de orientarnos respecto de ese proceso y regalarnos de su conocimiento; a mis compañeras por saber llegar hasta aquí juntas, por habernos sabido acompañar.

### **Hazel Berenise Ortiz Santillana**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1 Situación problemática de las clínicas veterinarias	1
1.1.1 En el área administrativa y legal	1
1.1.2 En el área operativa	2
1.2 Enunciado del problema.	3
1.3 Justificación de la investigación.	4
1.4 Objetivos de la investigación.	5
1.5 Formulación de hipótesis.	6
1.6 Limitante de la investigación.	6
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Antecedentes de COSO	7
2.1.2 Antecedentes del Sector Veterinario	7
2.1.3 El sector de veterinario	9
2.1.4 Conceptualización	13
2.2 Marco Técnico	15
2.2.1 COSO ERM	15
2.2.2 Importancia	16

2.2.3	Características	16
2.2.4	Beneficios	17
2.2.5	Componentes del COSO ERM	17
2.2.6	Elaboración de un sistema de evaluación de riesgo	18
2.3	Marco Legal	23
2.3.1	Código de Comercio.	23
2.3.2	Código de Tributario	24
2.3.3	Ley de Protección y Promoción del Bienestar de Animales de Compañía.	27
2.3.4	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	28
2.3.5	Código de Salud	29
2.3.6	Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 65.05.51:08), medicamentos veterinarios y productos afines.	30
CAPITULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		31
3.1	Tipo de estudio	31
3.2	Delimitación Espacial y Temporal.	31
3.2.1	Delimitación Temporal.	31
3.2.2	Delimitación Espacial o Geográfica.	31
3.3	Sujetos y objeto de estudio.	32
3.3.1	Unidad de análisis	32
3.3.2	Población y marco muestral	32
3.4	VARIABLES e indicadores	34
3.5	Técnicas, materiales e instrumentos	34
3.5.1	La técnica que se empleará	34
3.5.2	Instrumentos de medición	35

3.6	Procesamiento y análisis de la información.	35
3.6.1	Procesamiento de la información	35
3.6.2	Análisis e interpretación de los datos procesados.	35
3.7	Cronograma de actividades.	36
3.8	Presentación de Resultados	37
3.8.1	Tabulación y análisis de resultados	37
3.8.2	Diagnóstico de la investigación.	43
<b>CAPÍTULO IV - MÓDELO DE GESTIÓN DE RIESGOS A LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR</b>		<b>47</b>
4.1	Planteamiento del caso	47
4.2	Estructura del plan de solución	48
4.3	Beneficios y limitantes	49
4.4	Modelo de identificación y evaluación de riesgos	50
4.4.1	Objetivos	50
4.4.2	Alcance	50
4.4.3	Fase I: Conocimiento del área y consideraciones al iniciar la evaluación	51
4.4.4	Fase II: Identificación de riesgos	59
4.4.5	Fase III: Análisis y evaluación de riesgos	67
<b>CONCLUSIONES.</b>		<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>104</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>105</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Componentes del COSO-ERM	18
Figura N°2	Elaboración de un sistema de evaluación de riesgo	22
Figura N° 3	Organigrama de la clínica veterinaria	52
Figura N°4	F.O.D.A de PET COG, S.A. DE C.V	53
Figura N°5	Flujograma de procesos de la clínica veterinaria	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Variables e indicadores de la investigación	34
Tabla N° 2	Entorno Regulatorio de la clínica veterinaria	55
Tabla N° 3	Áreas de gestión de la clínica veterinaria	61
Tabla N° 4	Evaluación de control interno clínica PET COG, S.A de C.V	63
Tabla N° 5	Niveles para medir la probabilidad al evaluar el riesgo	67
Tabla N° 6	Niveles de impacto para evaluar el riesgo	67
Tabla N° 7	Categorías de niveles de impacto para evaluar el riesgo	68
Tabla N° 8	Lista de riesgos priorizados clínica PET COG, S.A. de C.V.	69
Tabla N° 9	Matriz evaluación y análisis de riesgos de clínica PET COG	72
Tabla N° 10	Matriz de respuesta al riesgo de clínica PET COG	83

## RESUMEN EJECUTIVO

Con el paso del tiempo, las familias Salvadoreñas han presentado cambios en su cultura y hábitos en cuanto al cuidado y salud de los animales domésticos, cada vez son más demandantes los servicios y productos que las clínicas veterinarias ofrecen, lo que ha hecho que sea necesario contar con atención médica las 24 horas, los siete días de la semana y estar a la vanguardia con la tecnología, para atender con mayor prontitud las necesidades de los clientes, así lo expresa el Dr. Giacomo Zappalá, presidente del Grupo Vet, en una entrevista publicado por La Prensa Gráfica en la sección de “El Economista”, quien además menciona que el grupo ha invertido más de un millón de dólares en tecnología e infraestructura. Muchas de estas clínicas son lideradas por los mismos veterinarios, siendo éste el propietario autónomo y gestor del centro; sin embargo, existen clínicas que están constituidas bajo una entidad jurídica, lo que incorpora incontables beneficios que las consolidan, pero al tratarse de una entidad jurídica más sólida, implica que durante el transcurso de las operaciones cotidianas se presentan riesgos que puedan llegar a imposibilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sin duda, el rubro de servicios y productos para el cuidado y salud de las mascotas se ha convertido en un sector en crecimiento, con cifras bastante llamativas y considerada como una inversión rentable. Cabe mencionar que por la proliferación de estos negocios, se ha vuelto necesaria la regulación por parte del Estado; es por eso que a partir del año 2016, el Consejo Superior de la Salud Pública empezó por primera vez a registrar y otorgar permisos para que estos centros veterinarios puedan ejercer su función legalmente, ya que anteriormente la única regulación a la que estaban apegados era la del Ministerio de



Agricultura respecto de los controles de calidad de fármacos suministrados a los animales, la cual se actualiza cada cinco años.

Debido a la necesidad que existe, nace la idea de crear una Autoevaluación de riesgos a los procesos operativos y administrativos de las clínicas veterinarias, en el departamento de San Salvador, con el cual se pretende identificar y dar respuestas a aquellos riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos, a través del conocimiento general de estos y así poder generar una herramienta que sirva a la administración a cumplir con sus metas propuestas.

La investigación se realizó bajo el método hipotético deductivo, lo cual permitió conocer el comportamiento y prácticas de la administración de dichas clínicas, y establecer así las características que éstas enfrentan; estructurándose hipótesis y adicionalmente se realizó una encuesta de 12 preguntas las cuales fueron cerradas y de opción múltiple, que abarcaron la problemática, lo cual facilitó obtener la información necesaria para formular la propuesta de manera objetiva y práctica para su implementación.

La investigación se determinó que las administraciones de las clínicas veterinarias no cuentan con un modelo de gestión de riesgo que les permita reducirlos o mitigarlos; ya que con el objetivo de maximizar el rendimiento de sus áreas operativas es necesario que exista un manual de funciones y procesos que establezca los lineamientos a seguir para el desempeño de su trabajo, que además es apremiante que se cree un departamentos de recursos humanos que cumpla con su función como tal y que desligue al personal de contabilidad para realizar ciertos procesos.

## INTRODUCCIÓN

El interés por el bienestar de los animales doméstico se ha convertido en un aspecto de suma importancia, puesto que ha sensibilizado la cultura de cuidado, protección y bienestar hacia estos. La presente investigación es denominada “modelo de gestión de riesgos a los procesos operativos y administrativos de las clínicas veterinarias en el departamento de San Salvador”, la cual está constituida por cuatro capítulos.

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema, el cual abarca la situación actual en la que se encuentran las clínicas veterinarias, del rápido crecimiento que han experimentado, y de lo vulnerable que se encuentran; además se establecen los objetivos a seguir que serán la guía para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo dos se plantea lo relacionado al marco teórico y todas aquellas definiciones claves que aportaran mayor comprensión de la propuesta, de igual manera se hace referencia a todos aquellos requerimientos legales y normativos que rigen a estas clínicas.

El capítulo tres describe la metodología que se siguió con el fin de obtener información, estableciendo la unidad de análisis, la población sobre la cual se trabajó y las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información.

Dentro del capítulo cuatro se incluye el desarrollo de la propuesta, la cual consiste en la elaboración de un modelo de gestión de riesgo a los procesos operativos y administrativos de las clínicas veterinarias, identificando todos aquellos riesgos que ponen en peligro los objetivos operativos y administrativos de la clínica.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, que se determinaron de acuerdo a la información recopilada, además se incluye la bibliografía y una serie de anexos.

## **CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 Situación problemática de las clínicas veterinarias**

En la actualidad existe una diversidad de riesgos presentes y potenciales en las actividades que desarrollan las clínicas veterinarias, originados por la falta de gestión de riesgos basado en un modelo integrado como COSO ERM, que asegure razonablemente el funcionamiento de los procesos y que a su vez permita obtener eficiencia en las operaciones, por medio de la gestión de riesgos y oportunidades que afectan la preservación de las clínicas veterinarias.

Entre los efectos que produce la falta de la implementación de un sistema de administración de riesgos se destacan:

#### **1.1.1 En el área administrativa y legal**

En el país el gobierno no controlaba el funcionamiento de las clínicas veterinarias debido a un vacío legal en el Código de Salud que no facultaba a ninguna entidad a inspeccionarlos, sino que se realizaban revisiones por separado; el Consejo Superior de la Salud Pública (CSSP) se encarga de la vigilancia de los profesionales médicos veterinarios, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería velaba por la calidad de los fármacos suministrados a los animales.

El Consejo Superior de Salud Pública (CSSP), por un acuerdo de la autónoma, por primera vez y a partir del año 2016 empezó a registrar y otorgar permisos para operar, a los centros de salud veterinarios del país con el propósito de disminuir todas aquellas

clínicas informales establecidas por estudiantes o egresados de la profesión, sin tener número de Junta Veterinaria y sin mayor proceso administrativo que seguir.

Por esta razón en la actualidad las clínicas veterinarias carecen de procedimientos alineados a los requerimientos establecidos por el Consejo Superior de la Salud Pública y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, que ayuden al funcionamiento formal de las mismas.

Las clínicas veterinarias también deben gestionar los riesgos para el manejo de exposiciones a los agentes biológicos derivado de la manipulación directa con los animales o sus fluidos, que disminuya el peligro y la inseguridad en los lugares de trabajo.

### **1.1.2 En el área operativa**

Las clínicas veterinarias en El Salvador, se encuentra en expansión ya que es a partir de la década de los setentas cuando surgen las primeras veterinarias, debido a que venían diplomáticos al país acostumbrados a cuidar a sus mascotas, promoviendo un cambio cultural en las personas con el trato hacia las mascotas y considerar a su vez el gasto para el cuidado de estos. De igual forma los recursos y cuidados para las mascotas se fortalecieron, de tal manera que el servicio médico veterinario se ha convertido en una necesidad primaria para mucha gente del país; como expresa la DIGESTYC, basándose en los resultados preliminares de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (Economía & Dirección General de Estadística y Censos, 2006), revela que el gasto de los salvadoreños en las mascotas se está convirtiendo en parte importante del presupuesto mensual. Ese gasto podría, incluso, llegar a formar parte de la canasta de mercado (que agrupa los bienes básicos en los que gasta la familia).

Es por ello que se han incrementado las operaciones de las clínicas veterinarias viéndose éstas en la necesidad de adquirir más insumos y productos para la venta, exponiendo ausencia de controles operativos en mantener las existencias a un nivel apropiado, inconvenientes al momento de almacenar el inventario, compras sin ningún criterio promoviendo la acumulación excesiva de productos, presentando dificultades para verificar la facturación y descargue de inventario, al igual que sin la rotación de productos provocando la posible obsolescencia y futuras pérdidas y poca fluidez de efectivo.

Las cuentas por cobrar también forman parte de esta área, y el problema que se presenta es que no se cuenta con una debida estructuración de procesos administrativos y operativos, encaminados a controlar y medir su desarrollo de acuerdo a los objetivos planteados por la administración; y el no tener un uso controlado y racionalizado de los recursos monetarios, por la falta de lineamientos y políticas claras, que garanticen la recuperación y reinversión de estas operaciones al momento de pago, por parte de los clientes; soportando las futuras necesidades de recursos de efectivo para la empresa.

Se puede observar que el problema se centra en la falta de procedimientos encaminados a la gestión de riesgos, que les permita a las clínicas mejores resultados en áreas vulnerables de las operaciones diarias mismas y con ello poder mejorar este sector en el mercado comercial.

## **1.2 Enunciado del problema.**

La idea de gestión de riesgos corporativos es que exista para generar valor a la administración de las clínicas veterinarias y puedan identificar eventos potenciales positivos o negativos que afecten las operaciones diarias de estas. Es por ello que la

ejecución de una autoevaluación de gestión de riesgos a los procesos operativos, administrativos y legales de las clínicas veterinarias del departamento de San Salvador, contribuirá a reducir los riesgos que amenacen el cumplimiento de los objetivos corporativos establecidos por estas.

¿La ausencia de una autoevaluación para identificar riesgos en los procesos operativos, administrativos y legales del sector veterinario incide en la mitigación de amenazas potenciales para el cumplimiento de los objetivos empresariales?

### **1.3 Justificación de la investigación.**

La presente investigación enfoca la problemática que radica en aquellos procesos operativos y estratégicos que pueden llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales de las clínicas veterinarias, por lo cual se vuelve necesario crear un instrumento para la gestión de riesgos en las clínicas veterinarias, porque a la fecha no se cuenta con dicho instrumento, lo cual es una oportunidad para desarrollar dicha propuesta, ya que ayuda a la mitigación de riesgos y por ende a la consecución de los objetivos.

Además, se vuelve factible porque se cuenta con información bibliográfica que sustente el desarrollo de una autoevaluación de riesgos y sus temas afines, también la temática tiene campo de aplicación para identificar la situación actual de la problemática en estudio y proponer un modelo de gestión de riesgos para dicho sector. De igual forma se cuenta con la capacidad económica necesaria para la cobertura de los gastos que se incurran en la investigación.

Así mismo los aportes que proporciona se verán reflejados en todas aquellas administraciones de clínicas veterinarias, pues buscan minimizar todos aquellos riesgos a

sus operaciones, por medio de la identificación y la influencia que éstos ejerzan; por consiguiente el instrumento que está a disposición de los profesionales de contaduría pública para la formación de sus competencias en el área; sin dejar a un lado a los estudiantes de contaduría pública, ya que el nivel de conocimientos sobre la importancia de una autoevaluación de gestión de riesgos a las áreas problemáticas de una clínica veterinaria se ve enriquecida.

#### **1.4 Objetivos de la investigación.**

##### **General:**

Proporcionar una autoevaluación de gestión de riesgos a los procesos operativos y administrativos en las actividades de las clínicas veterinarias del Departamento de San Salvador, que identifiquen y den respuestas a aquellos riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos.

##### **Específicos:**

- Obtener un conocimiento general del entorno de las clínicas veterinarias para describir los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Generar las herramientas necesarias para el gobierno corporativo, basados en el modelo de administración de riesgos del Coso ERM.
- Identificar los procesos de las veterinarias para fortalecer la dirección, bases y lineamientos en éstos y que permita lograr un mayor control efectivo sobre las áreas que se encuentren vulnerables al riesgo.

## **1.5 Formulación de hipótesis.**

### **Hipótesis general**

La implementación de una autoevaluación de gestión de riesgos a los procesos operativos y administrativos en las clínicas veterinarias del departamento de San Salvador disminuye las amenazas potenciales para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

## **1.6 Limitante de la investigación.**

La investigación autoevaluación de riesgos para las clínicas veterinarias se ve restringida en cuanto a la disposición de la población de estudio; el grado de conocimiento del encuestado y por último el factor externo al equipo de investigación en consecuencia debilidades y amenazas se conviertan en obstáculos eventuales para desarrollar y culminar el estudio.



## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Antecedentes de COSO**

En los últimos años se ha visto una conciencia y enfoque más sensibles respecto a la gestión de riesgos, y se ha hecho cada vez más evidente que existe la necesidad de establecer un marco sólido para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de modo eficaz. En el 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos. (Pricewaterhouse Coopers, 2009)

Entre los retos más críticos a los que se enfrentan los directivos de hoy está el determinar cuánto riesgo está dispuesta a aceptar la entidad y cuánto riesgo acepta a medida que se esfuerza en crear valor.

#### **2.1.2 Antecedentes del Sector Veterinario**

En El Salvador, la Universidad de El Salvador fundó la Facultad de Ciencias Agronómicas el 21 de agosto de 1964 por acuerdo del Consejo Superior Universitario 29-8-64, esto a raíz de una reforma universitaria que comenzó en 1963. Pero no fue hasta el 26 de noviembre de 1998 que se crea la carrera de Veterinaria y Zootecnia como tal, según acuerdo de Consejo Superior Universitario No. 126-95-99; es inaugurada el 16 de febrero de 1999 y su creación obedece a la necesidad de formar profesionales que enfrenten y

solucionen los problemas del sector pecuario que limita la producción. (Periódico El Universitario, 2008)

- **Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria de El Salvador**

A principios del año 1985, el Gremio Médico Veterinario con la finalidad que la carrera de Medicina Veterinaria fuera reconocida a nivel nacional y contribuir a la excelencia de la misma, por tener un papel muy importante dentro de la economía nacional, el Gremio solicitó a la Asamblea Legislativa, la creación de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria para ser incorporada al Consejo Superior de Salud Pública, quedando oficialmente establecida, en el Decreto Legislativo No. 357 con fecha 21 de marzo de 1985, publicado en el Diario Oficial Número 75 Tomo No. 287 del día martes 23 de abril de 1985. (Consejo Superior de Salud Pública: [www.cddp.gob.sv](http://www.cddp.gob.sv))

La Junta de Vigilancia tiene como finalidad vigilar por el buen ejercicio de todos los Profesionales Médicos Veterinarios que ejercen dicha profesión en el país.

- **Ministerio de Agricultura y Ganadería**

Desde el año 2011 toda actividad encaminada al registro y renovación de los medicamentos veterinarios y productos afines fabricados en El Salvador o importados, está regulado por el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) en conjunto con el Reglamento Técnico Centroamericano (Legislativo, 2013), que establecen los requerimientos legales pertinentes.

### 2.1.3 El sector veterinario

#### 2.1.3.1. Servicios que prestan las veterinarias

El servicio y comercial de productos que brindan las clínicas veterinarias han formado parte de muchas familias, para el cuidado de la salud y bienestar de sus mascotas. En la actualidad los servicios sean modernizados y se ofrecen según las necesidades de las mascotas, entre estas se encuentran:

**Consulta veterinaria:** Es una revisión minuciosa del estado físico del animal, donde se revisan el peso actual, los signos vitales como el ritmo cardiaco, frecuencia respiratoria y temperatura corporal, para lo cual se utiliza un termómetro rectal. Además, se revisa la piel y pelaje, boca (encías, dientes y paladar), orejas, ojos y respuesta que tiene con la luz. Además, se tratan aquí los servicios como: la vacunación y desparasitación.

**Consultas de especialidades:** Consiste en atención médica con especialistas en traumatología, oftalmología, ecografía, neurología, acupuntura, homeopatía, cardiología.

**Incineración individual de animales domésticos.** Consiste en la cremación de un cadáver para convertirlo en cenizas, de una forma rápida, segura y, desde el punto de vista ecológico, limpia. El proceso de incineración es a través de un horno, el cual es controlado con un termómetro registrador que graba las distintas temperaturas que se alcanzan durante el proceso, garantizando así que se han alcanzado, como mínimo, los 850°C, para proceder con el acto. La duración de la cremación varía en función de los kilos que se incineren y de la especie, tamaño, peso y raza del animal. Una vez finalizado el proceso, se deja enfriar el horno, se retiran los huesos que quedan y se trituran, quedando

reducidos a cenizas, las cuáles se almacenan en un contenedor homologado para tal fin, en el que permanecerán hasta su entrega al dueño del animal. Dependerá de la veterinaria el entregar un certificado de cremación en el que figurará la fecha de la incineración, el nombre y la raza del animal, su número de microchip (si lo tuviera) y los datos de su propietario.

**Boutique para mascotas:** En esta área de negocio se vende una amplia variedad de prendas de vestir para mascotas.

**Grooming (Servicio de estética animal):** Es el conjunto de operaciones destinadas a mantener a un perro en condiciones higiénico sanitarias óptimas y estéticamente caracterizado con su raza.

Las fases que comprenden el Grooming son:

- Preparación para el baño y control del estado del perro (desanudado, inspección de ectoparásitos, estado general de la piel, oídos, genitales, etc.)
- Baño propiamente dicho, con uso de productos adecuados para cada raza.
- Evacuación de glándulas perineales, que son aquellas glándulas sebáceas modificadas que circundan el ano de los perros y gatos ya que segregan normalmente un fluido cafesusco de olor desagradable.
- Secado y cepillado con herramientas idóneas.
- Limpieza de oídos, extracción de pelos del canal auditivo.
- Pedicura (corte de uñas).
- Limpieza de genitales.
- Control y limpieza de ojos.

- Limpieza de sarro.

**Eutanasia:** El término eutanasia proviene del griego "eu" que significa “buena” y “thanatos” que significa muerte, literalmente traducido de acuerdo con su significado como "buena muerte". (Pallarols, Sánchez, & Sánchez, 2012)

Este procedimiento clínico consiste en acelerar la muerte del animal, con lo cual se pretende evitar sufrimientos insoportables o la prolongación artificial de la vida de un enfermo. Para que la eutanasia sea considerada como tal, el animal ha de padecer, necesariamente, una enfermedad terminal o incurable, y en segundo lugar, el personal veterinario ha de contar expresamente con el consentimiento del propietario, además debe requerir poco tiempo, sin causar miedo, ansiedad ni sufrimiento.

Existen diferentes procedimientos y planes para llevarla a cabo, de acuerdo con el paciente y el veterinario que la ejecuta, para quien la eutanasia tiene que ser segura. Algunos de dichos métodos y protocolos incluirán el empleo de fármacos sedantes o tranquilizantes a fin de minimizar el estrés, nerviosismo y/o agresividad del animal. Ejemplos de dichos agentes son acepromacina y medetomidina.

Los agentes eutanásicos causan muerte por disminución de disponibilidad de oxígeno a nivel incompatible con el mantenimiento de función celular. El mecanismo específico varía dependiendo del eutanásico. El aporte adecuado de oxígeno es función de los sistemas respiratorio y circulatorio y sus mecanismos reguladores asociados, sistemas nerviosos central, periférico y autónomo. Los agentes a menudo pueden influir en el proceso de liberación de oxígeno a uno o varios niveles.

Para evaluar los compuestos destinados a eutanasia de animales deben utilizarse diversos criterios. Éstos incluyen:

- Capacidad para producir muerte sin causar dolor o acercarse a esta característica tanto como sea posible bajo las circunstancias del momento.
- Potencial para no causar ni requerir sujeción que origine ansiedad, lucha, aullidos o signos clínicos de activación autónoma.
- Tiempo requerido para producir pérdida de consciencia y muerte, que deben ser instantáneas u ocurrir minutos tras uso del agente.
- Fiabilidad e irreversibilidad.
- Seguridad para el personal que aplica el eutanásico.
- Facilidad en la administración del agente, sin requerimiento de métodos complicados para la misma.
- No debe ser droga de abuso para el hombre.
- El modo de aplicación debe ser estéticamente aceptable para las personas que observan el acto de eutanasia.
- Compatibilidad con todas las razones y fines de la eutanasia animal.
- Viabilidad económica del compuesto y su método de administración.
- No debe ser peligro para medio ambiente ni plantear problema sanitario.
- Compatibilidad con evaluación histopatológica.

Para evitar sufrimiento físico y psíquico, el sacrificio de los animales de compañía sólo podrá realizarse con la previa sedación profunda o anestesia general y mediante los productos y vías, a las dosis establecidas por criterio facultativo:

- Pentobarbital sódico, por vía intravenosa
- Tiopental sódico, por vía intravenosa
- Embutramida/ mebezonio yoduro/ tetracaína clorhidrato, por vía intravenosa
- Secobarbital/ dibucaína, por vía intravenosa

**Farmacia de mascotas:** Consiste en proveer todo tipo de medicamentos para cualquier padecimiento o enfermedades que garantice el cuidado de la salud de la mascota, dichos establecimientos obligatoriamente deberán estar bajo la responsabilidad de un Regente, quien deberá ser Médico Veterinario legalmente autorizado. (Legislativo, 2013)

**Cirugía y Hospitalización:** Este servicio consiste en dar tratamiento a aquellas enfermedades que necesitan intervención médica veterinarias; para esto se debe de contar con una sala especializada en procedimientos quirúrgicos, aislada del tránsito diario de los animales infecciosos que circulan por la consulta, que incorporará equipos de resucitación y apoyo vital, que aseguren el mejor resultado posible del procedimiento.

#### 2.1.4 Conceptualización

- **Marco de gestión de riesgo:** totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

- **Servicios de Aseguramiento:** un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas.
- **Servicios de Consultoría:** actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionado a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y el entrenamiento.
- **Control:** cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.
- **Riesgo:** la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Riesgos:** un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.
- **Respuestas a riesgos:** los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales. Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo



reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo a otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

- **Medicina veterinaria:** es la rama de la medicina que se ocupa de la prevención, diagnóstico tratamiento de enfermedades, trastornos y lesiones en los animales no humanos. El ámbito de la medicina veterinaria es amplio, cubriendo todas las especies, tanto domésticas como silvestres.

## 2.2 Marco Técnico

### 2.2.1 COSO ERM

La referencia técnica sobre la que se trabajará estará dada por el enfoque COSO ERM, el cual orienta a las empresas a administrar de manera eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos.

Según (Estupiñán Gaitán, 2006) la definición administración de riesgo es “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Por lo tanto, es necesario que para desarrollar una gestión de riesgos según el COSO ERM, se tengan claros los siguientes aspectos relativos a la identificación de eventos: importancia, características, beneficios y componentes del COSO ERM.

### **2.2.2 Importancia**

El conocimiento claro del rumbo que persigue una empresa y de cómo busca optimizar los recursos físicos, humanos y financieros conlleva a identificar riesgos que puedan ocasionar que la consecución de los objetivos y metas propuestos difieran de lo planeado, lo que permite establecer cuanta incertidumbre se puede y desea aceptar mientras se genera valor.

Cabe mencionar que dicha incertidumbre genera riesgos, pero de igual manera proporciona oportunidades, en este sentido la gestión del riesgo le permitirá a la dirección tratar dichos eventos de manera eficaz y contar con una acción como respuesta al riesgo.

### **2.2.3 Características**

La administración de riesgos cuenta con las siguientes características:

- Es un proceso que se hace continuamente y con una prioridad establecida que persigue un fin.
- Para lograr la reducción y mitigación de los riesgos es necesario que no solo interactúe la administración, sino el personal de todos los niveles de la empresa, puesto que ellos son los que llevarán a cabo los controles y procesos.
- La identificación de riesgo está enfocada al seguimiento de la estrategia empresarial y forja una perspectiva del riesgo a nivel empresarial. Está diseñada para identificar aquellos eventos que de ocurrir generarán un impacto considerablemente alto que de ser así puede llegar a poner en riesgo la operatividad de la empresa, y es por tal razón que proporciona a la dirección seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.2.4 Beneficios**

La gestión de riesgos corporativos posee los siguientes objetivos:

- **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia**

Durante el proceso de la evaluación, la administración determina el riesgo aceptado, estableciendo los objetivos y mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

- **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos**

La gestión de riesgos proporciona mayor precisión para identificar los riesgos y así seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta, la que mejor parezca, entre ellas: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

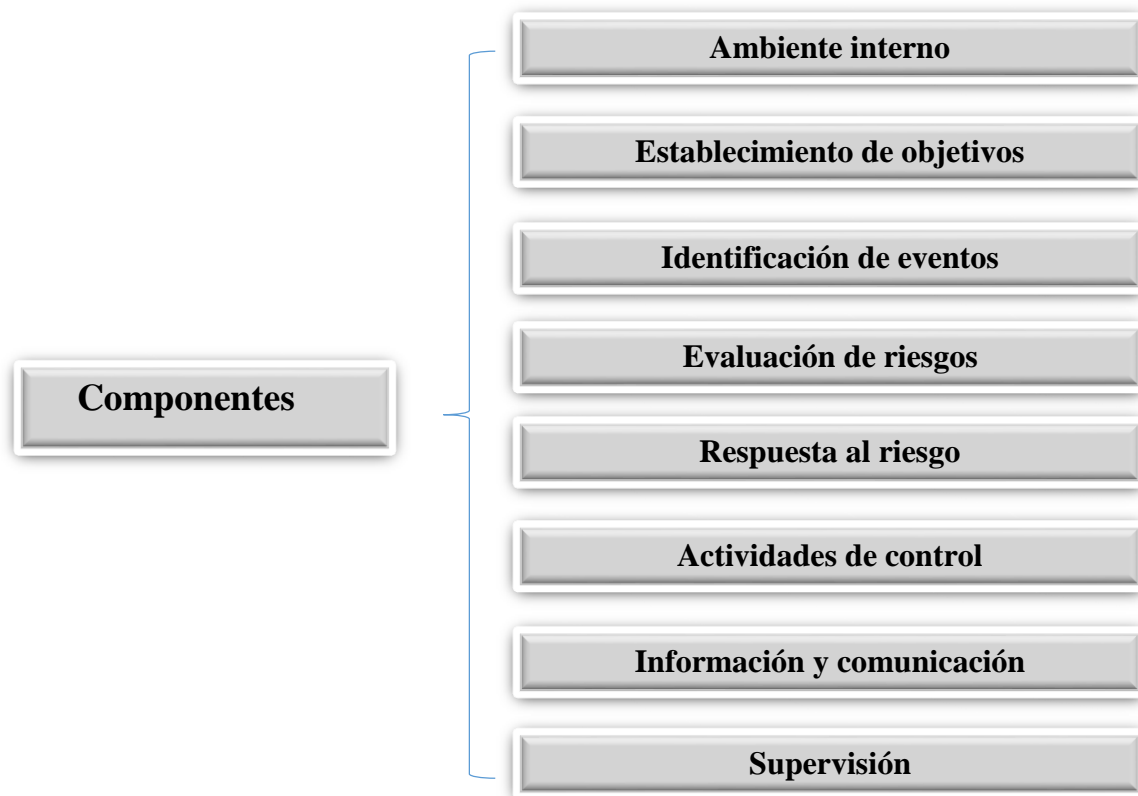
- **Reduce sorpresas y pérdidas operativas**

A través de la administración de los riesgos la dirección consigue mejorar su capacidad para identificar aquellos eventos potencialmente negativos y establecer respuestas que reduzcan pérdidas.

#### **2.2.5 Componentes del COSO ERM**

De acuerdo al enfoque COSO ERM, la gestión de riesgos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen a continuación en la figura N°1 Componentes del COSO-ERM.

**Figura N° 1 Componentes del COSO-ERM**



**Fuente: COSO-ERM**

### **2.2.6 Elaboración de un sistema de evaluación de riesgo**

Según el enfoque COSO ERM, existen ocho componentes que orientan la implementación de un sistema de evaluación de riesgos, los cuales se describen a continuación:

- **Establecimiento del contexto interno:**

Es el conjunto de circunstancias y actitudes que enmarcan el proceder de una entidad desde la perspectiva de control interno y que determinan el grado en que los principios éticos imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los principales factores del ambiente de control interno son: la filosofía y el estilo de la alta dirección; la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.

- **Establecimientos de objetivos:**

Inicia con el establecimiento de los objetivos a escala estratégica, los mismos que servirán de base para la posterior implementación de los objetivos más específicos en cada una de las áreas. Todas las entidades se enfrentan a una gama de riesgos procedentes de fuentes internas y externas, por lo tanto, es la condición previa a la eficaz identificación de eventos; la evaluación de riesgos y la respuesta a ello consiste en la correcta fijación de los objetivos, los mismos que deberán estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad y los límites de tolerancia al riesgo.

- **Identificación de eventos:**

La identificación de eventos permite distinguir a la Gerencia entre los riesgos (impacto negativo) y las oportunidades (impacto positivo) que se generan en la operación del negocio y que pueden afectar la estrategia y el logro de los objetivos propuestos. La administración de la Compañía deberá llegar a determinar cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar en su perfil de riesgo.

- **Evaluación de riesgos:**

Ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Para lograr este objetivo se debe obtener un conocimiento profundo de la entidad, con el fin de identificar los riesgos relevantes (tanto internos como externos) para posteriormente analizar la manera en la cual el control vigente minimiza el impacto

de los mismos en el giro de la empresa. Una vez identificados los riesgos, la evaluación de éstos incluirán: una estimación del posible impacto, la probabilidad de ocurrencia, y las acciones a seguir en caso de presentarse el riesgo.

- **Repuesta a los riesgos:**

La alta Gerencia deberá identificar y evaluar las posibles acciones y respuestas para transferir, compartir, reducir o aceptar un determinado nivel de riesgo. La evaluación incluirá el análisis de las opciones considerando el grado de aversión al riesgo de la gerencia, la relación costo-beneficio de cada posible medida, y grado en cada potencial respuesta reducirá el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo.

- **Actividades de control:**

Las actividades de control son los procesos implementados, en todos los niveles de la organización, para asegurar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la operación, la confiabilidad financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos. En la actualidad, se ha clasificado a los controles en tres diferentes tipos: preventivos (correctivos), manuales, de aplicación (automatizados) y gerenciales.

- **Información y comunicación:**

Es necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de información que sea capaz de identificar, recoger, procesar y transmitir la información relevante, de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores de la organización. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control; resulta importante mantener un esquema acorde con las necesidades

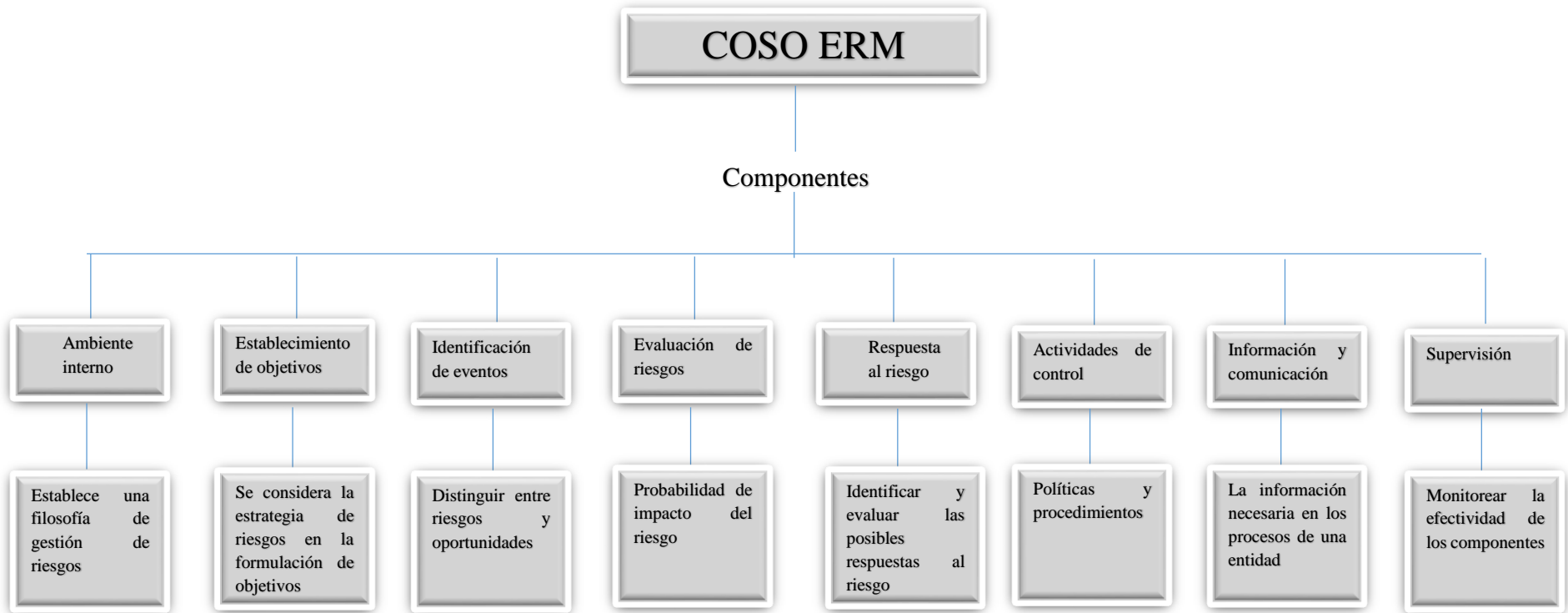
institucionales que sirva de apoyo a las iniciativas y actividades estratégicas y que pueda ser utilizado como una herramienta de supervisión.

- **Supervisión:**

La sola existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, no asegura el cumplimiento de los objetivos operacionales y financieros de una organización. Es deber de la dirección de la empresa realizar una constante revisión y una actualización periódica del control interno para mantener el riesgo en un nivel adecuado.

Todas estas capacidades están implícitas en una gestión de riesgos corporativos como la que promueve COSO II, enfocada a lograr los objetivos de las empresas, así como a asegurar una información eficaz cumpliendo con las leyes y normas, evitando por tanto daños a su reputación. En definitiva, una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas. (Abella Rubio, 2006)

**Figura N°2 Elaboración de un sistema de evaluación de riesgo**



**Fuente:** COSO-ERM



## **2.3 Marco Legal**

En El Salvador, existen diferentes Leyes, Códigos y Reglamentos que se encargan de velar por el buen funcionamiento de las operaciones cotidianas de las clínicas veterinarias, las bases sobre las cuales se fundamenta el funcionamiento legal del sector de clínicas veterinarias se encuentran las siguientes regulaciones.

### **2.3.1 Código de Comercio.**

Este código, tiene por objeto regular las relaciones que existen entre el comerciante y todas aquellas personas relacionadas con un fin en común, es por eso que a continuación se referencian aquellos artículos que son base fundamental para el funcionamiento legal de las entidades jurídicas que pretenden establecer relaciones comerciales.

Las clínicas veterinarias constituidas como sociedad anónima deben cumplir lo establecido en el artículo 286 y 411 del Código de Comercio el cual indica que cuando los estados financieros anuales se encuentren auditados deben depositarse en el Centro Nacional de Registro (CNR). También en el capítulo II estipula que tanto las sociedades como las personas naturales están obligados a renovar matrícula de comercio, ya que de lo contrario no pueden funcionar sin tener ésta vigente.

En el Art. 435, establece la responsabilidad que tienen las empresas de llevar registros formales de sus operaciones, es por eso que dicho requerimiento se vuelve parte de la gestión de riesgo para las empresas de la industria veterinaria, ya que el incumplimiento puede traer implicaciones económicas y sancionatorias.

Además, según libro segundo, capítulo II matrícula de empresa y de establecimiento, las clínicas veterinarias están obligados a renovar anualmente la matrícula de comercio y sus respectivos establecimientos, agencias o sucursales, según fecha de constitución.

### **2.3.2 Código de Tributario**

Este código, en su Art. 62 establece que, para el cálculo del débito fiscal del periodo tributario, al monto del impuesto determinado se le debe:

- Restar el impuesto correspondiente a las siguientes deducciones, en cuanto hubiere lugar, y no se hubiere efectuado al emitirse los comprobantes de crédito fiscal:

Monto del valor de los bienes, envases o depósitos devueltos o de otras operaciones anuladas o rescindidas en el período tributario, pero dentro de los tres meses de la entrega de los bienes o la prestación de los servicios, siempre que se pruebe que ese valor ha sido considerado para el cálculo del débito fiscal en el mismo período o en otro anterior, lo que deberá comprobar el contribuyente.

En las transferencias de medicamentos y especialidades farmacéuticas perecederos para uso y consumo, el referido plazo podrá ser ampliado hasta dos años; en tal caso, se entenderá extendido el plazo de la caducidad de las facultades de fiscalización y liquidación oficiosa por dos años, contando desde el período tributario al que pertenecen las operaciones originales ajustadas; asimismo, los contribuyentes deben llevar un registro detallado de los productos vendidos y de las devoluciones de los mismos. El registro deberá incluir la siguiente información:

- Número de lote de producción o número del documento que ampara la importación, en su caso.

- Nombre y presentación del producto.
- Fecha de vencimiento.
- Fecha de entrada y salida de inventarios.
- Fecha de vencimiento.
- Fecha de entrada y salida de inventarios.
- Fecha del comprobante de crédito fiscal
- Nombre del código del cliente.

Cabe mencionar que en el Art.142, hace referencia sobre la obligación de los contribuyentes de llevar los registros de control de inventario que reflejen clara y verazmente sus movimientos, valuación, resultados de las operaciones, valor efectivo y actual; además describe las características de los mismos y las respectivas referencias del libro de retaceos, compras locales de donde se toma el precio. También establece que los comerciantes que obtengan ingresos iguales o superiores a \$ 2,753.00 salarios mínimos mensuales deben presentar formulario especial.

El Artículo 143, establece que el valor de los bienes que se comercialicen, en este caso las clínicas veterinarias, se consignará en el inventario utilizando cualquiera de los siguientes métodos, a opción del contribuyente, siempre que técnicamente fuere apropiado al negocio de que se trate, aplicando en forma constante y de fácil fiscalización:

- Costo de adquisición: o sea el valor principal aumentado en todos los gastos necesarios hasta que los géneros estén en el domicilio del comprador, tales como fletes, seguros, derechos de importación y todos los desembolsos que técnicamente son imputables al costo de las mercaderías.

- Costo según última compra: es decir, que, si se hubieren hecho compras de un mismo artículo en distintas fechas y a distintos precios, la existencia total de estos bienes se consignará con el costo que hayan tenido la última vez que se compraron.
- Costo promedio por aligación directa: el cual se determinará dividiendo la suma del valor total de las cinco últimas compras o de las efectuadas si es menor, entre la suma de unidades que en ellas se hayan obtenido
- Costo promedio: bajo este método el valor del costo de los inventarios de cada uno de sus diferentes tipos o clases es determinado a partir del promedio ponderado del costo de las unidades en existencia al principio de un período y el costo de las unidades compradas o producidas durante el período. El promedio puede ser calculado en una base periódica, o al ser recibido cada compra, embarque o lote de unidades producidas, dependiendo de las circunstancias de la actividad que desarrolla el sujeto pasivo.
- Primeras Entradas Primeras Salidas: bajo este método se asume que las unidades del inventario que fueron compradas o producidas, son vendidas primero, respetando el orden de ingreso a la contabilidad de acuerdo a la fecha de la operación, consecuentemente el valor de las unidades en existencia del inventario final del período, corresponde a las que fueron compradas o producidas más recientemente.

Es necesario aclarar que el contribuyente para efectos tributarios no podrá consignar en el inventario el valor de los bienes por métodos diferentes a los enumerados en el artículo anterior, si no es con la previa autorización de la Administración Tributaria y siempre que se trate de un método que a juicio de ésta aporte elementos de apreciación claros y además fehacientes al alcance de la misma Administración. Adoptado un método de valuación, el sujeto pasivo no podrá cambiarlo sin previa autorización.

Por lo general el método de valuación utilizado por las clínicas veterinarias es el de costo promedio ya que los precios de los inventarios no sufren modificaciones bruscas en los precios al momento de la adquisición, lo que permite ir obteniendo un promedio de los inventarios al momento de la venta.

El código tributario en su Art. 243, establece los incumplimientos relacionados a la obligación de llevar control de inventarios y métodos de valuación.

### **2.3.3 Ley de Protección y Promoción del Bienestar de Animales de Compañía.**

El objetivo de la Ley de Protección y Promoción del Bienestar de Animales de Compañía es generar respeto, velar por que los dueños de animales de compañía estén obligados a proporcionar alimentación, vivienda y salud; llevar un control de vacunas; controlar la reproducción de las especies; darles un nombre y no abandonarlos. Las alcaldías son las que recibirán las denuncias e impondrán las sanciones correspondientes.

Dentro de las sanciones que aplicaran a los dueños de las mascotas se encuentran las multas económicas desde USD\$ 251.70 dólares hasta los USD\$1,006.8 dólares; como la prohibición de poseer animales durante cinco años y cierres temporales o definitivos de establecimientos veterinarios. También se encuentran regulados los albergues de mascotas. (D.L. N° 330, del 7 de abril de 2016, publicado en el D.O. N° 82, Tomo 411, del 4 de mayo de 2016.).

### **2.3.4 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.**

Esta Ley, tiene por objeto establecer un marco que garantice y establezca las responsabilidades necesarias para resguardar la seguridad y salud de los trabajadores frente a los eventos que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades laborales.

Es por eso que elaborar un programa de prevención de riesgos en los lugares de trabajo es una herramienta que busca proporcionar las condiciones más óptimas para los empleados, estableciéndose como una guía de acción ante eventualidades que puedan surgir en los lugares de trabajo y en las instalaciones, para reducir los riesgos, accidentes y enfermedades; identificando el origen de éstos y promoviendo actividades de prevención en los trabajadores, hasta alcanzar un ambiente de trabajo seguro y libre de riesgos.

El Artículo 8, exige al empleador formular y ejecutar el programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa. (D.L. N° 254, 21 de enero de 2010).

En las clínicas veterinarias los riesgos biológicos constituyen un grave problema; debido a que este profesional se encuentra expuesto continuamente por la naturaleza de las actividades que ejecuta, las cuales involucran el contacto directo o permanente con animales y productos de alta capacidad de contaminación, aumentando la probabilidad de ocurrencia de enfermedades de tipo zoonótico.

Dentro de la práctica del médico veterinario especialmente, se manejan residuos que contienen microorganismos patógenos tales como bacterias, parásitos, virus, hongos, virus oncogénicos y recombinantes como sus toxinas; con el suficiente grado de virulencia y concentración que pueda producir una enfermedad infecciosa en huéspedes susceptibles. Todo residuo hospitalario y similar que se sospeche haya sido mezclado con residuos infecciosos (incluyendo restos de alimentos parcialmente consumidos o sin consumir que han tenido contacto con pacientes considerados de alto riesgo) o genere dudas en su clasificación, debe ser tratado como tal.

### **2.3.5 Código de Salud**

El Art. 4 Quedan sujetos a las disposiciones del presente código, la organización y funcionamiento del Consejo Superior de Salud Pública del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que vigilarán el ejercicio de las Profesiones relacionadas de un modo inmediato con la salud del pueblo; los Organismos y Servicios de Salud Pública, los Servicios de Salud Privada e Instituciones Oficiales Autónomas que presten Servicios de Salud. (D.L. N° 730, del 1 de diciembre de 1993, publicado en el D.O. N° 7, Tomo 322, del 11 de enero de 1994.).

El Art. 5, se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, las Profesiones Médicas, Odontológicas, Químico Farmacéuticas, Médico Veterinaria, Enfermería, Licenciatura en Laboratorio Clínico, Psicología y otras a nivel de Licenciatura. Cada una de ellas serán objeto de vigilancia por medio de un Organismo Legal, el cual se denominará según el caso, Junta de Vigilancia de la Profesión Médica, Junta de Vigilancia de la Profesión Odontológica, Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria, Junta de Vigilancia de

la Profesión de Enfermería, Junta de Vigilancia de la Profesión de Laboratorio Clínico y Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología.( D.L. N° 231, del 23 de abril de 1992, publicado en el D.O. N° 84, Tomo 315, del 11 de mayo de 1992).

### **2.3.6 Reglamento Técnico Centroamericano (RTCA 65.05.51:08), medicamentos veterinarios y productos afines.**

Este reglamento tiene por objeto establecer las disposiciones de registro sanitario y control de los medicamentos para uso veterinario, productos afines y establecimientos.

Dentro de los preceptos de este reglamento, establece que todo establecimiento veterinario debe estar autorizado y registrado por las autoridades correspondientes, además regula todo lo relacionado a la medicación y productos veterinarios.

En su apartado nueve establece que el registro sanitario a que hace mención tendrá una validez de 5 años a partir de su inscripción, pudiendo ser renovado por periodos iguales, sin embargo, este tendrá que renovarse tres meses antes de su vencimiento.

Cabe mencionar que también en este reglamento se contempla la cancelación del registro sanitario por causas como: petición del propietario, no se cumpla en tres muestreos consecutivos de tres lotes diferentes con las normas de calidad, se detecte irregularidad o manipulación del producto.



## **CAPITULO III - METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de estudio**

La investigación se basó en un tipo de estudio hipotético–deductivo, debido a que se realizó un análisis partiendo de lo general hacia lo particular. Para determinar un registro detallado del comportamiento específico de cada administración de las clínicas veterinarias, a través de la observación y la descripción de la falta de aplicación de un sistema de gestión de riesgos formal, además se identificaron y diseñaron los pasos para determinar las variables estadísticas y los factores para la elección de respuestas a los riesgos existentes en las mismas.

### **3.2 Delimitación Espacial y Temporal.**

#### **3.2.1 Delimitación Temporal.**

La investigación se realizó en un periodo comprendido desde el año 2014 hasta agosto 2016, debido a que el año 2014 marcó un precedente para el cuidado y protección de los animales ya que a iniciativa de la Comisión de Medio Ambiente y Cambio Climático propuso leyes para fomentar respeto, protección y defensa de los animales más cercanos al hombre, lo cual se ha hecho necesario incorporarlo a la legislación salvadoreña debido a los crecientes casos de maltrato animal.

#### **3.2.2 Delimitación Espacial o Geográfica.**

La investigación se llevó a cabo en el municipio de San Salvador, tomando en cuenta todas aquellas veterinarias autorizadas por el Consejo Superior de la Salud Pública según la

guía de Actividades de Unidad de Inspectoría de Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria 2011 – 2012.

### **3.3 Sujetos y objeto de estudio.**

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis la conformaron los administradores responsables de las veterinarias autorizadas.

#### **3.3.2 Población y marco muestral**

- **Universo**

Estará conformado por las 121 veterinarias autorizadas y ubicadas en el municipio de San Salvador. Dicha selección será realizada tomando como base la lista de veterinarias autorizadas por el Consejo Superior de la Salud Pública según la guía de Actividades de Unidad de Inspectoría de Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria 2011 – 2012.

La guía referida incluye 98 clínicas veterinarias, 6 hospitales veterinarios, 8 peluquerías caninas, 1 farmacia veterinaria, 3 veterinarias de las universidades, 2 clínicas veterinarias ONG'S, 3 Clínicas Veterinarias de Instituciones Estatales.

- **Muestra**

De acuerdo al universo se empleó el método de muestreo probabilístico, porque la administración de las veterinarias autorizadas tendrá la misma probabilidad de ser elegidas para que forme parte de la muestra, tomando en cuenta que la población es finita, se desarrolló sobre la base de procedimientos estadísticos. La determinación de la muestra se efectuó a través del

muestreo aleatorio sistemático aplicable sobre aquellas administraciones que reúnan las características previamente definidas para la población en estudio.

El número de veterinarias a encuestadas para la investigación de campo, fue determinado utilizando la fórmula estadística para poblaciones finitas.

**La fórmula es la siguiente:**

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(N - 1)e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

**Dónde:**

n= tamaño de la muestra.

N= Población.

Z = Coeficiente de confianza.

e = Margen de error.

P= Probabilidad de éxitos de que la problemática exista.

Q= Probabilidad de fracaso

**Entonces:**

n=? e= 0.05

N= 121 P= 0.96

Z= 1.96 Q= 0.04

Sustituyendo los valores anteriores en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{(121)(0.96)(0.04)(1.96)^2}{(121-1)(0.05)^2 + (0.96)(0.04)(1.96)^2}$$

$$n = 39.8858428$$

**Aproximadamente 40.**

**Serán 40 clínicas a las que se les pasará encuesta.**

### 3.4 Variables e indicadores

**Tabla N°1** Variables e indicadores de la investigación

VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	INDICADORES
Variable dependiente	Modelo de gestión de riesgo a los procesos operativos y administrativos.	Requerimientos legales y de prevención de riesgos.
		Conocimientos de modelo de gestión de riesgos basado en el COSO ERM.
		Políticas internas sobre procedimientos de control interno.
Variable independiente	Disminuye las amenazas potenciales para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	La reducción oportuna del riesgo.
		Planteamiento y adecuación de controles en los procesos que llevan a cabo.
		Información adecuada para el cumplimiento de objetivos.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5 Técnicas, materiales e instrumentos

#### 3.5.1 La técnica que se empleará

Para la recolección de la información necesaria en el proceso de investigación de la problemática, se utilizó la encuesta, con una estructura lógica, rígida, por medio de las respuestas basadas en las experiencias de la administración de las veterinarias en cuanto al cumplimiento de los objetivos empresariales, estratégicos y financieros.

### **3.5.2 Instrumentos de medición**

La herramienta que se utilizó es el cuestionario previamente elaborado con preguntas cerradas, a través del cual se conoció la opinión o valoración de la administración de las veterinarias seleccionadas en la muestra para poder cumplir los objetivos empresariales, estratégicos y financieros de estas, lo que facilitó la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

## **3.6 Procesamiento y análisis de la información.**

### **3.6.1 Procesamiento de la información**

Para procesar los resultados obtenidos a través de la encuesta conformada por una serie de preguntas y respuestas, se hizo uso de Microsoft Excel, programa en el cual serán vaciados y tabulados los datos, luego se generarán las gráficas; todo esto servirá para efectuar una adecuada interpretación de los resultados obtenidos.

### **3.6.2 Análisis e interpretación de los datos procesados.**

Una vez tabulada la información recolectada por medio de cuestionarios, se procedió a la interpretación de la misma.

El análisis se efectuó colocando la pregunta, se tabulo destacando la frecuencia en términos absolutos y porcentuales, las frecuencias fueron presentadas mediante gráficos de barra y pastel, se concluyó a las interrogantes planteadas, destacando las opciones de respuestas más significativas.

### 3.7 Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	Semanas																													
	Marzo		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Inicio seminario de graduación	■																													
Lectura, discusión y elección de tema a investigar	■	■																												
<b>ANTEPROYECTO APROBADO</b>			■	■																										
<b>CAPITULO I</b>																														
Marco teórico, técnico y legal				■	■																									
<b>CAPITULO II</b>																														
Metodología de investigación							■																							
Aprobación de Encuestas								■																						
Diagnostico										■	■	■																		
<b>CAPITULO III</b>																														
Propuesta													■	■	■	■														
<b>CAPITULO IV</b>																														
<b>CAPITULO V</b>																														
Entrega de documento final																										■	■	■		
Preparación para defensa																											■	■	■	
<b>DEFENSA</b>																													■	

### 3.8 Presentación de Resultados

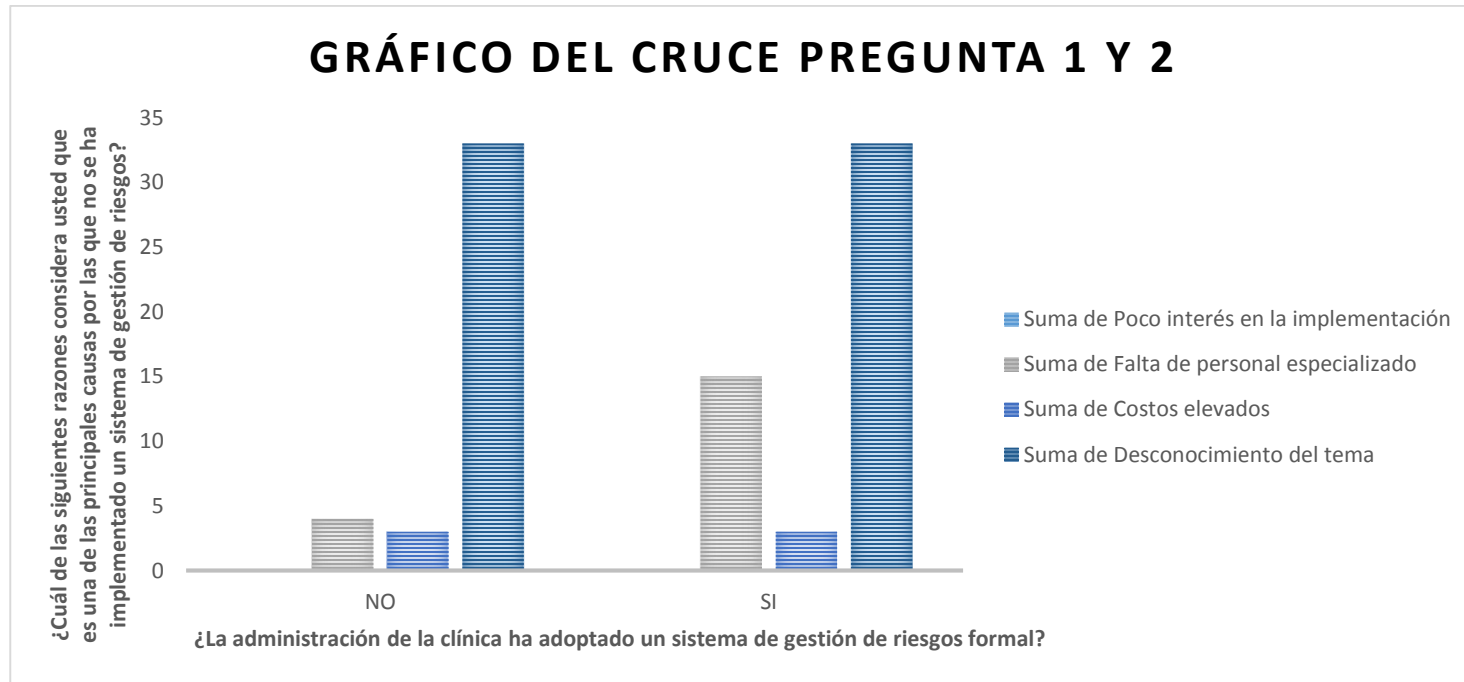
#### 3.8.1 Tabulación y análisis de resultados

- CRUCE PREGUNTA 1 Y 2

Pregunta No. 1: ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	Pregunta No. 2: ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que es una de las principales causas por las que no se ha implementado un sistema de gestión de riesgos?				TOTALES
	Costos elevados	Desconocimiento del tema	Falta de personal especializado	Poco interés en la implementación	
SI	3	33	15	0	51
NO	3	33	4	0	40
	<b>6</b>	<b>66</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>91</b>

Pregunta No. 1: ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	Pregunta No. 2: ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que es una de las principales causas por las que no se ha implementado un sistema de gestión de riesgos?				TOTALES
	Costos elevados	Desconocimiento del tema	Falta de personal especializado	Poco interés en la implementación	
SI	5.88%	64.71%	29.41%	0.00%	100.00%
NO	7.50%	82.50%	10.00%	0.00%	100.00%
	<b>6.59%</b>	<b>72.53%</b>	<b>20.88%</b>	<b>0.00%</b>	<b>100%</b>

Pregunta No. 1: ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	Pregunta No. 2: ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que es una de las principales causas por las que no se ha implementado un sistema de gestión de riesgos?				TOTALES
	Costos elevados	Desconocimiento del tema	Falta de personal especializado	Poco interés en la implementación	
SI	3.30%	36.26%	16.48%	0.00%	56.04%
NO	3.30%	36.26%	4.40%	0.00%	43.96%
	<b>6.59%</b>	<b>72.53%</b>	<b>20.88%</b>	<b>0.00%</b>	<b>100%</b>



### Análisis

Ningunas administraciones de las clínicas veterinarias encuestadas han adoptado un sistema de gestión de riesgo formal, quienes consideran que la causa por la cual no se ha implementado es por desconocimiento del tema y por la falta de personal capacitado y especializado en esa área.

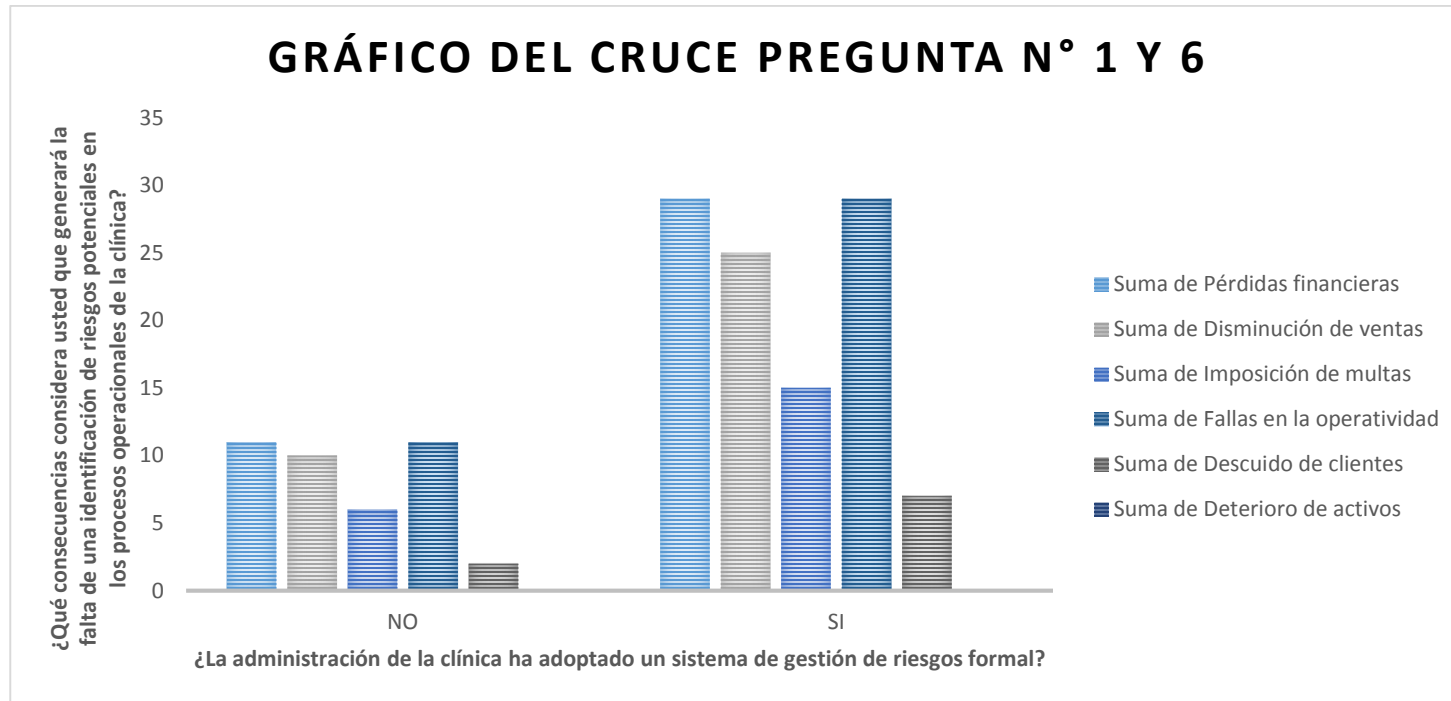


• CRUCE PREGUNTA 1 Y 6

<b>Pregunta No. 1:</b> ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	<b>Pregunta No. 6:</b> ¿Qué consecuencias considera usted que generará la falta de una identificación de riesgos potenciales en los procesos operacionales de la clínica?						<b>TOTALES</b>
	Disminución de ventas	Pérdidas financieras	Fallas en la operatividad	Descuido de clientes	Deterioro de activos	Imposición de multas	
SI	25	29	29	7	0	15	<b>105</b>
NO	10	11	11	2	0	6	<b>40</b>
	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>145</b>

<b>Pregunta No. 1:</b> ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	<b>Pregunta No. 6:</b> ¿Qué consecuencias considera usted que generará la falta de una identificación de riesgos potenciales en los procesos operacionales de la clínica?						<b>TOTALES</b>
	Disminución de ventas	Pérdidas financieras	Fallas en la operatividad	Descuido de clientes	Deterioro de activos	Imposición de multas	
SI	23.81%	27.62%	27.62%	6.67%	0.00%	14.29%	<b>100%</b>
NO	25.00%	27.50%	27.50%	5.00%	0.00%	15.00%	<b>100%</b>
	<b>24.14%</b>	<b>27.59%</b>	<b>27.59%</b>	<b>6.21%</b>	<b>0.00%</b>	<b>14.48%</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta No. 1:</b> ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?	<b>Pregunta No. 6:</b> ¿Qué consecuencias considera usted que generará la falta de una identificación de riesgos potenciales en los procesos operacionales de la clínica?						<b>TOTALES</b>
	Disminución de ventas	Pérdidas financieras	Fallas en la operatividad	Descuido de clientes	Deterioro de activos	Imposición de multas	
SI	17.24%	20.00%	20.00%	4.83%	0.00%	10.34%	<b>72.41%</b>
NO	6.90%	7.59%	7.59%	1.38%	0.00%	4.14%	<b>27.59%</b>
	<b>24.14%</b>	<b>27.59%</b>	<b>27.59%</b>	<b>6.21%</b>	<b>0.00%</b>	<b>14.48%</b>	<b>100.00%</b>



### Análisis

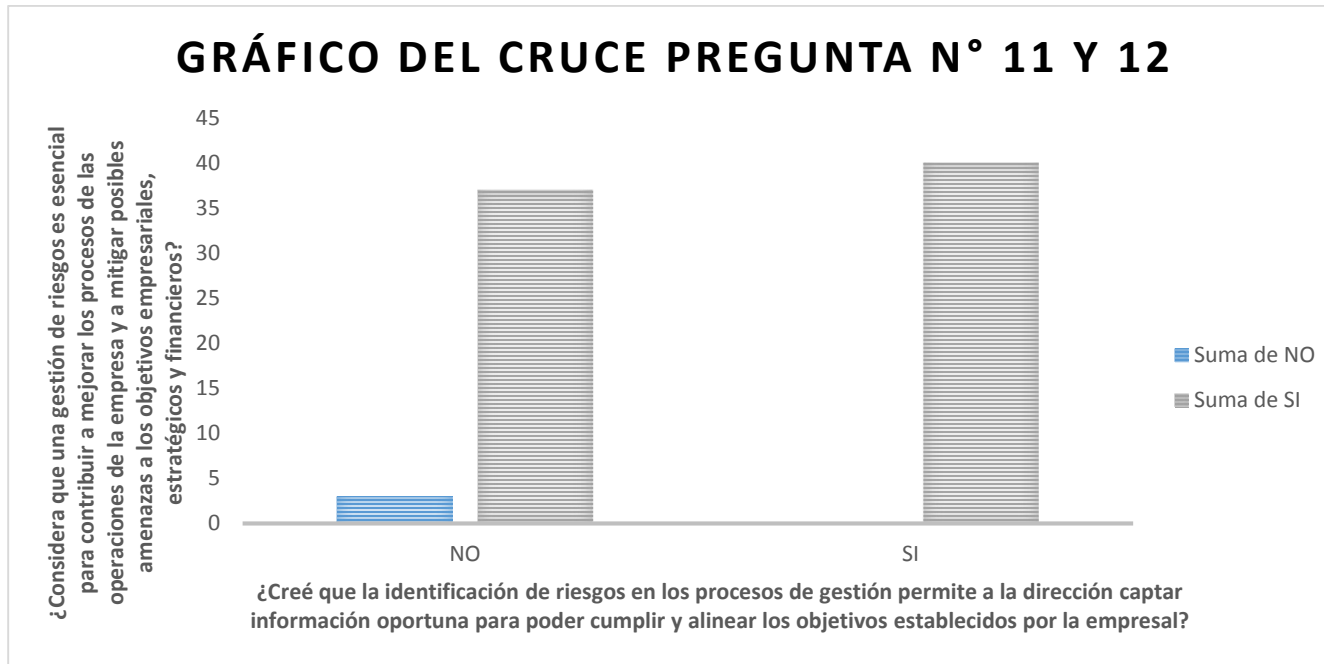
El total de la administración de las clínicas veterinarias encuestadas no han adoptado un sistema de gestión de riesgo formal, por lo tanto ellos consideran como las principales consecuencias las pérdidas financieras y fallas en las operaciones cotidianas de éstas, la combinación de ellas conlleva a disminución de ventas e imposición de multas.

- CRUCE PREGUNTA 11 y 12

<b>Pregunta No. 11:</b> ¿Creé que la identificación de riesgos en los procesos de gestión permite a la dirección captar información oportuna para poder cumplir y alinear los objetivos establecidos por la empresa?	<b>Pregunta No. 12:</b> ¿Considera que una gestión de riesgos es esencial para contribuir a mejorar los procesos de las operaciones de la empresa y a mitigar posibles amenazas a los objetivos empresariales, estratégicos y financieros?		<b>TOTALES</b>
	SI	NO	
SI	40	0	<b>40</b>
NO	37	3	<b>40</b>
	<b>77</b>	<b>3</b>	<b>80</b>

<b>Pregunta No. 11:</b> ¿Creé que la identificación de riesgos en los procesos de gestión permite a la dirección captar información oportuna para poder cumplir y alinear los objetivos establecidos por la empresa?	<b>Pregunta No. 12:</b> ¿Considera que una gestión de riesgos es esencial para contribuir a mejorar los procesos de las operaciones de la empresa y a mitigar posibles amenazas a los objetivos empresariales, estratégicos y financieros?		<b>TOTALES</b>
	SI	NO	
SI	100.00%	0.00%	<b>100%</b>
NO	92.50%	7.50%	<b>100%</b>
	<b>96.25%</b>	<b>3.75%</b>	<b>100%</b>

<b>Pregunta No. 11:</b> ¿Creé que la identificación de riesgos en los procesos de gestión permite a la dirección captar información oportuna para poder cumplir y alinear los objetivos establecidos por la empresa?	<b>Pregunta No. 12:</b> ¿Considera que una gestión de riesgos es esencial para contribuir a mejorar los procesos de las operaciones de la empresa y a mitigar posibles amenazas a los objetivos empresariales, estratégicos y financieros?		<b>TOTALES</b>
	SI	NO	
SI	50.00%	0.00%	<b>50.00%</b>
NO	46.25%	3.75%	<b>50.00%</b>
	<b>96.25%</b>	<b>3.75%</b>	<b>100.00%</b>



### Análisis

La mayoría de la administración de las clínicas veterinarias encuestadas considera que una gestión de riesgos da valor porque los posibles riesgos y oportunidades se aprovecharían en el logro de objetivos; sin dejar a un lado que contribuye a la mejora de procesos en las operaciones cotidianas, ya que se pueden crear respuestas a posibles riesgos y aprovechar las fortalezas.

### **3.8.2 Diagnóstico de la investigación.**

De acuerdo al análisis de la información obtenida, se pudo estudiar y evaluar la estructura, organización y funcionamiento de la gestión administrativa existente en las clínicas veterinarias, detectando causas y efectos del problema que se está investigando. Dentro de los puntos que sobresalen del presente diagnóstico se encuentran, el desconocimiento por parte de la administración de la clínica veterinaria sobre los riesgos existentes en el desarrollo de sus operaciones; así mismo se identificó que la administración de la clínica veterinaria presenta dificultades para ejecutar todas aquellas actividades cotidianas, tales como ventas, compras de productos sin justificación, falta de controles para productos perecederos, descargos erróneos al momento de facturar, productos sin la debida codificación; así mismo, el manejo de personal, manejo de efectivo entre otras; por otra parte, se determinó que las clínicas veterinarias no han adoptado un sistema formal de procedimientos y funciones para cada área, que contribuya a la eficacia y optimización de los recursos.

#### **Conocimiento General.**

Las clínicas veterinarias, del municipio de San Salvador han afrontado diferentes problemáticas en el desarrollo de sus actividades operativas, ya que la administración no cuenta con un plan estratégico, debido a que el tiempo es absorbido por las actividades operativas los desenfocan de la importancia del establecimiento de controles a los procesos existentes, lo cual debe ser un objetivo primordial de toda clínica veterinaria.

La falta de controles formales en las clínicas veterinarias de las áreas operativas como el manejo de inventario (órdenes de compra, recepción de productos, valoración de inventario, kardex actualizados y otros); manejo de efectivo (recibos de pago a proveedores y acreedores, arqueos de caja, descentralización de procedimientos del manejo y control de efectivo con el personal, informe oportuno de las cuentas por cobrar); de atención al cliente, prestación de servicios médicos; para el área administrativa se tienen los controles contables y cumplimiento de leyes por parte de la administración.

La obtención de ingresos proviene de la comercialización de productos veterinarios y prestación de servicios médicos y de belleza para las mascotas, sin embargo, el inventario no se maneja con efectividad y control, por lo que en ocasiones se quedan sin existencias de ciertos productos; por otro lado, si el efectivo no es administrado adecuadamente la empresa pierde su liquidez, provocando pagos vencidos y atrasados con los proveedores, trayendo consigo que estos no despachen mercadería.

### **Comprobación del problema.**

La inexistencia de un sistema de gestión de riesgo a los procesos operativos y administrativos de las clínicas veterinarias, que especifiquen la gestión de riesgos corporativos, es decir, que se ocupe de los procesos de dirección, identificación de eventos potenciales y análisis de los riesgos y oportunidades para generar valor a estas.

Por tanto, si la administración de las clínicas veterinarias no considera la adopción de gestión de riesgos en las operaciones cotidianas donde se defina la estrategia a seguir, no tendrían identificado los eventos potenciales que afecten el logro de los objetivos empresariales, ni gestionar los riesgos que estén dentro de lo aceptable, como tampoco no reconocieran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, exponiendo a la

clínica veterinaria a llegar a dificultades por negligencia de la administración, debido a no aprovechar al máximo cada evento que ocurra dentro de estas. Según los resultados de la encuesta, la administración de las 40 clínicas veterinarias no poseen un sistema de gestión de riesgos, sin embargo, indican que los problema afrontados en el control compras, venta, manejo de efectivo, manejo de personal, cumplimiento de requerimientos legales, seguridad e higiene, entre otras actividades que realizan y la dificultad que tienen para encaminar los procesos que tienen para cada una de sus operaciones; limitándose únicamente a la generación de ingresos, mientras que lograrían identificar riesgos para monitorear los recursos, tales, como en materia de seguridad e higiene en que las jefaturas se encarguen de proteger la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, ya que se exponen a agentes biológicos derivado de la manipulación directa con los animales o sus fluidos; también se encontró que el 70% no cuenta con un programa para garantizar un adecuado nivel de protección en la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores; riesgo a imposición de multas, recuperación de cuentas por cobrar, almacenamiento de inventario, entre otros.

Las clínicas veterinarias no poseen conocimientos sobre la gestión de riesgos para desarrollar adecuadamente las operaciones diarias, también se puede detectar la falta de asesoría y compromiso por parte de la dirección; falta de capacitación del tema para el personal; asignación de recursos para la implementación, ausencia de planificación estratégica, falta de manuales y organigramas; sin tener de menos la resistencia al cambio.

## **Solución**

Después de comprobar la necesidad que existe en la administración de las clínicas veterinarias y la deficiencia en los procesos operacionales que estas poseen, se puede asegurar que la implementación de un sistema de gestión de riesgos como herramienta para contribuir a la optimización y cuidado de los recursos, reduce los riesgos potenciales que puedan llegar a imposibilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales y según los resultados obtenidos el 100% de las administraciones de las clínicas veterinarias consideran que una gestión de riesgos contribuirá a la mejora de la cultura de riesgo ya que, la clínica será capaz de identificar y aprovechar aquellas situaciones que les permitan conocer las áreas más vulnerable a las que se está expuesta y así asegurar que la respuesta al riesgo sea la más adecuada.

Para el diseño del sistema de la autoevaluación de gestión de riesgos han sido considerados los componentes de control interno del COSO ERM.



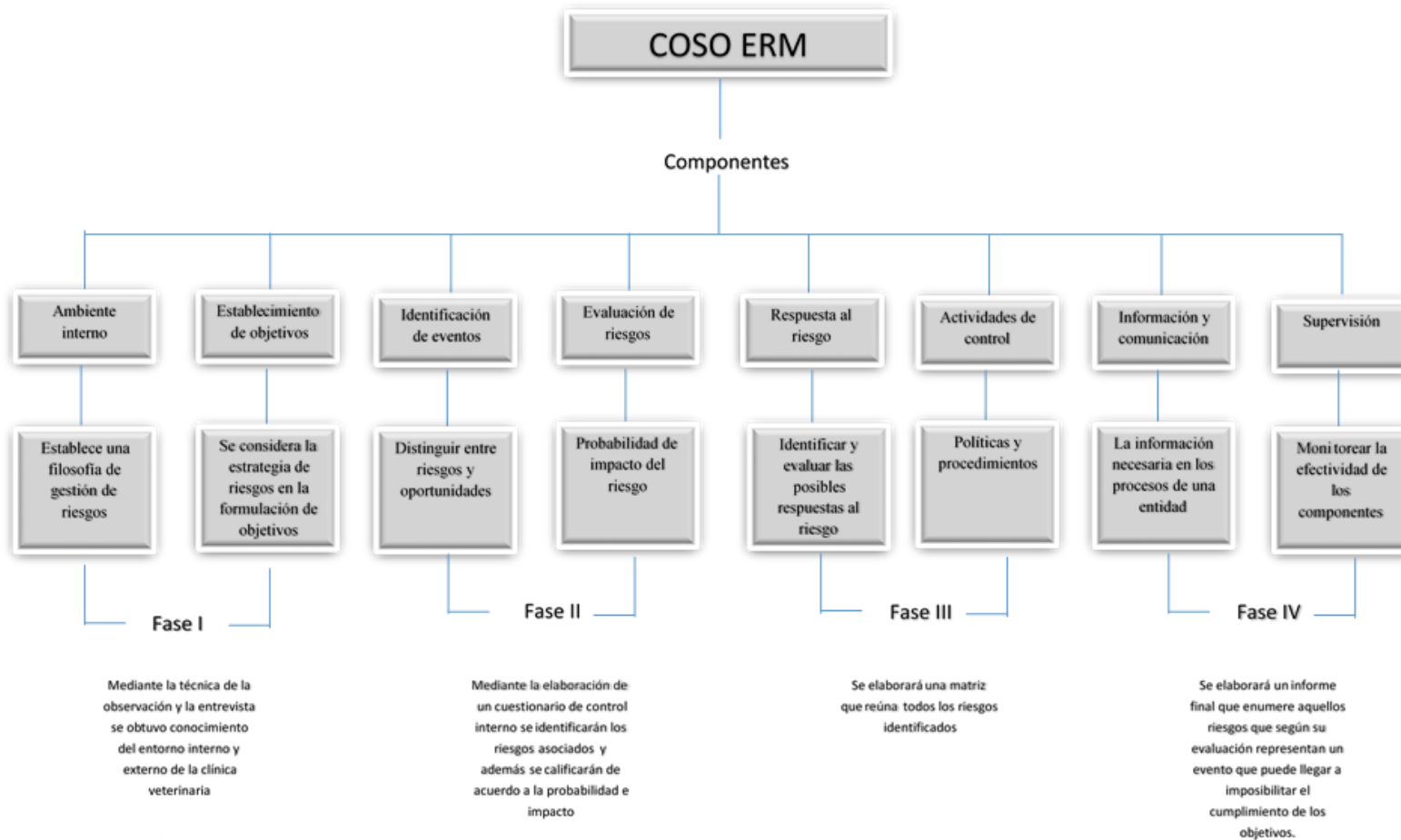
## **CAPÍTULO IV - AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS A LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

### **4.1 Planteamiento del caso**

Los servicios y productos que comercializan las clínicas veterinarias en el municipio de San Salvador, han tomado relevancia dentro de la economía salvadoreña en la última década, puesto que se ha incrementado la demanda las actividades que estas desarrollan y es por eso que se ha visto la necesidad de implementar un modelo de gestión de riesgos, que permita detectar de manera oportuna los riesgos que afecten los objetivos empresariales y poder anticiparse a estos, a su vez tener en cuenta un estudio para identificar, evaluar, analizar y gestionarlos. Es importante destacar que éste modelo para gestionar los riesgos traerá consigo beneficios que ayuden a solventar las dificultades o amenazas que se presenten y otorgará valor agregado a las clínicas veterinarias.

En este capítulo se desarrolló la evaluación de gestión de riesgos para área administrativa, operativa y legal con enfoque COSO-ERM, en la empresa PET COG, S.A. de C.V. Las técnicas de evaluación utilizadas fueron la entrevista, el cuestionario y la observación; que fueron aplicadas a los encargados de cada departamento para conocer los niveles de satisfacción, compromiso, rendimiento y productividad de los colaboradores, incluso de la eficiencia y eficacia de los procesos; de igual manera se resolverán las situaciones y problemas que se identificarán al momento de evaluar la gestión de riesgos en todos los departamentos e instalaciones de la clínica veterinaria.

## 4.2 Estructura del plan de solución



Fuente: COSO-ERM

**Figura N°2: Esquema de solución de la problemática**

### **4.3 Beneficios y limitantes**

La aplicación de una gestión al riesgo en base a COSO-ERM contribuye a las clínicas veterinarias a dar un valor agregado.

#### **Los beneficios incluyen:**

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Incrementar el entendimiento de los riesgos.
- Identificar y dar respuesta al riesgo.
- Crear mayor enfoque a las clínicas en productos veterinarios, servicios clínicos y de belleza que ofrecen.
- Una perspectiva de posibles riesgos, problemas y oportunidades.

**A**UTOEVALUACIÓN DE RIEGOS A LOS  
PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE  
LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL  
DEPARTAMENTO DE  
SAN SALVADOR.

## **4.4 Modelo de identificación y evaluación de riesgos**

### **4.4.1 Objetivos**

- Proporcionar un guía de identificación, evaluación y respuestas de eventos enfocados para los riesgos que se pueden encontrar en el área operativa y financiera de la clínica veterinaria por falta de controles y asignación de funciones.
- Proponer un informe de identificación de riesgos para las áreas críticas de las actividades de la clínica, conforme a Coso-ERM veterinaria.

### **4.4.2 Alcance**

El presente modelo aborda de forma específica la identificación, evaluación, respuesta y comunicación al riesgo, originados por las diferentes áreas que realiza la clínica veterinaria debido a errores humanos y falta de procedimientos y controles en el desempeño de las actividades de comercialización y prestación de servicios. Es aplicable cuando la clínica no ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal. El modelo proporciona orientación en la identificación de los riesgos para las áreas críticas de la clínica veterinaria en el momento de implementar un sistema de gestión de riesgo. Este no considera la creación de un plan estratégico, ni tampoco proporciona la elaboración de manuales y procedimientos para reducir o mitigar riesgos.

### **4.4.3 Fase I: Conocimiento del área y consideraciones al iniciar la evaluación**

#### **4.4.3.1. Introducción**

Esta fase consiste en el conocimiento del contexto en que en la actualidad se encuentra la clínica veterinaria PET COG, S.A. de C.V., ya que se pretende identificar el perfil financiero y operativo que ésta posee. Para llevar a cabo este proceso se ha desarrollado un cuestionario de control interno el cual está segmentado en áreas como: la administrativa y gerencial, ventas y facturación, efectivo en caja y caja chica, compras, desembolsos de efectivo, contabilidad, inventarios, recursos humanos y finalmente en el área operativa que engloba tanto aquellos eventos que afecten la seguridad del empleado como la operatividad que estas llevan a cabo.

Posteriormente, después de haber diseñado el cuestionario y haberlo contestado, se procederá al análisis y evaluación de riesgos que serán aquellas situaciones particulares que incidan en las actividades y operaciones de la clínica y que representan un evento que puede afectar negativamente la puesta en marcha de la estrategia y objetivos de esta, los cuales serán evaluados bajo el enfoque COSO ERM.

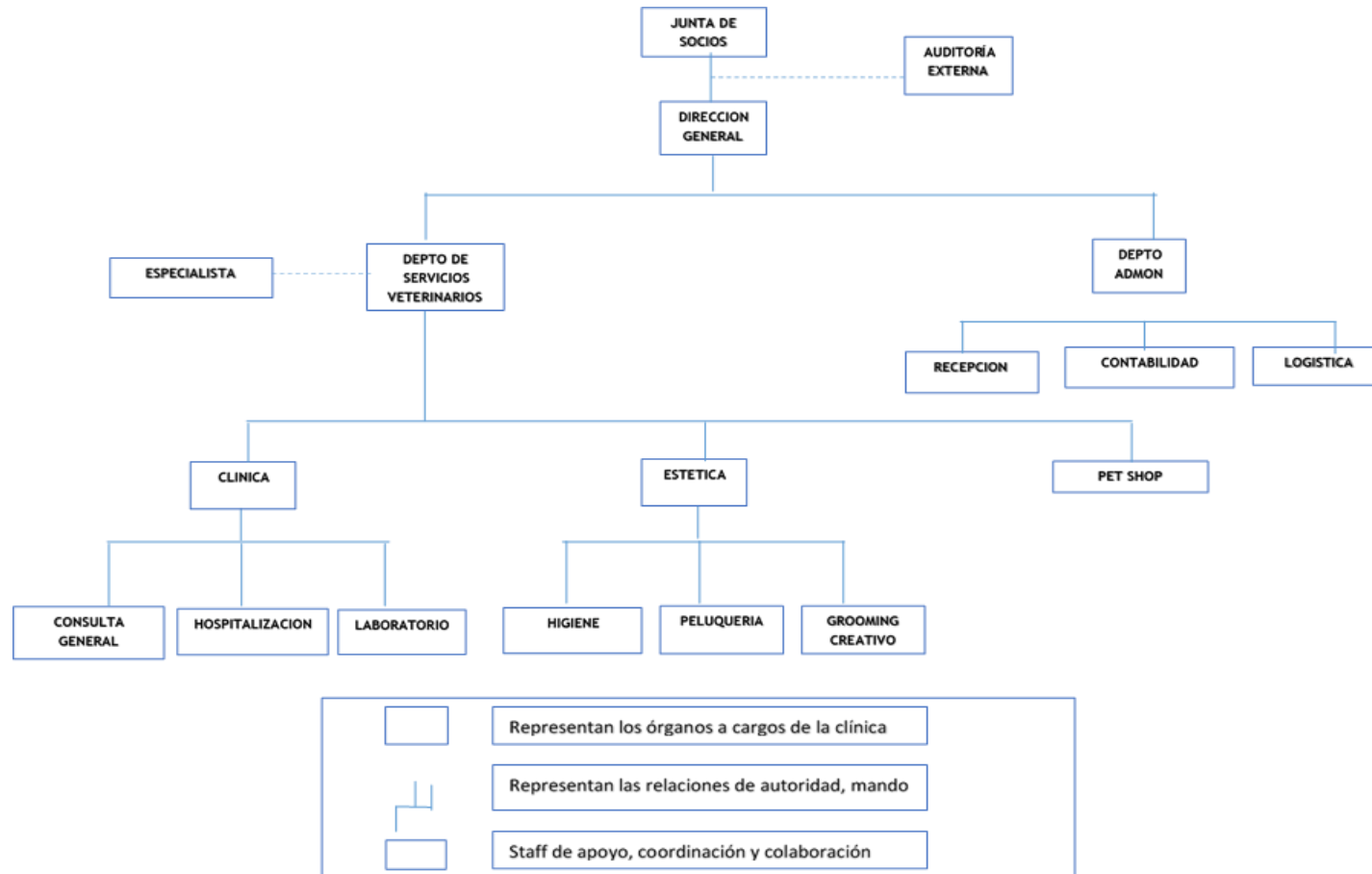
Finalmente se procederá a la creación de una herramienta que brinde a la administración de las clínicas veterinarias respuestas a los riesgos que se han identificado y para que estas las puedan poner en práctica y así reducir o mitigar los riesgos que se han identificado.

#### 4.4.3.2. Conocimiento de la clínica

##### a. Evaluación del contexto interno

- Organigrama.

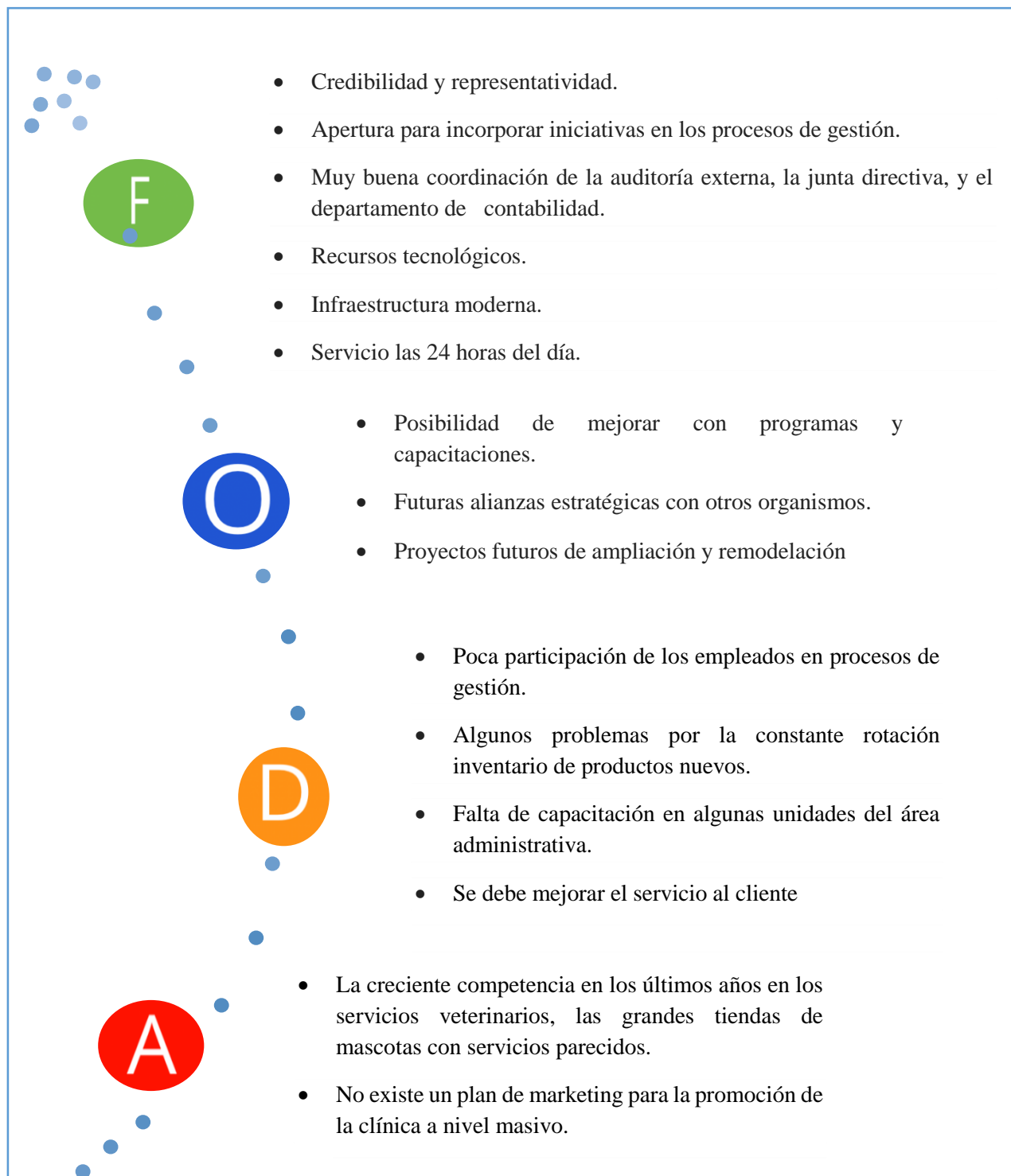
Figura N° 3 Organigrama de la clínica veterinaria



Fuente: Organigrama por clínica PET COG, S.A de C.V

- **F.O.D.A.**

**Figura N°4 F.O.D.A DE PET COG, S.A. DE C.V.**



**Fuente: Organigrama por clínica PET COG, S.A de C.V**



- **Ambiente interno del negocio**

La clínica veterinaria cuenta con más de 10 años de trayectoria y experiencia en el cuidado de mascotas. Abre sus puertas el 25 de octubre de 2005, atendida por su fundador, el Dr. Juan Alberto Duran, Médico Veterinario Zootecnista, graduado de la Universidad Alberto MasFerrer.

En la actualidad, la Clínica Veterinaria PET COG forma parte de un Grupo empresarial dedicado al Sector Veterinario. La alianza resulta efectiva ya que, si una de las clínicas del grupo no cuenta con el servicio de hospitalización de mascotas o necesita observación médica es llevada al Hospital de la clínica PET COG, S.A. de C.V.

- **Ambiente externo del negocio**

- **Competencia.**

La PET COG, S.A. de C.V. cuenta con un conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos y valores que contribuyen al desarrollo continuo de la clínica, sin embargo, hay factores ajenos a la clínica que pueden contribuir a que esta sea desplazada y no se encuentre posicionada entre las clínicas veterinarias de mayor preferencia, entre las clínicas que compite con PET COG están Medivet Escalón, Policlínica veterinaria, Veterinaria la mascota y Petland

- **Entorno regulatorio**

El entorno regulatorio abarca entre otros asuntos, el marco de información financiera, el marco legal. Entre estas leyes se puede mencionar las siguientes detalladas en la tabla N° 2.

**Tabla N° 2** Entorno Regulatorio de la clínica veterinaria

ÁREA	NOMBRE DE LA NORMA O LEY
FINANCIERO	NIIF PYMES
TRIBUTARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Tributario y Reglamento.</li> <li>• Ley de Impuesto Sobre la Renta y Reglamento.</li> <li>• Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.</li> </ul>
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Comercio</li> </ul>
ESPECIFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Protección y Promoción del Bienestar de Animales de Compañía.</li> <li>• Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.</li> <li>• Código de Salud.</li> </ul>
LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Seguro Social</li> <li>• Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

- **Servicios**

Veterinaria La PET COG, se creó con el interés de renovar el cuidado y bienestar de la salud, así como también a mejorar la calidad de vida y convivencia con la familia, para las mascotas. Por ello ofrecen un servicio clínico, quirófano, hospitalización y comercialización de productos descritos a continuación:

- **Clínica Veterinaria:**

Brindan servicios de medicina interna, consulta especializada, cirugía, laboratorio, citología, oncología y asesoría de médicos internacionales en casos especiales.

- **Peluquería:**

La PET COG dedica esfuerzo al cuidado y belleza de las mascotas brindando servicios de baño médico y estético para el consentimiento de perros y gatos. Para ello se cuenta con personal experto y capacitado, además con el mejor equipamiento.

Y Otros servicios como, sacado de nudos, cepillado de dientes, corte de uñas y drenaje de glándulas.

- **El Grooming creativo:**

Realiza peinados especiales a las mascotas (incluye extensiones, mechas), incluso se les tiñe el cabello con productos naturales que no les causan perjuicios en su piel. Asimismo se cuenta con el servicio de "tatuajes" temporales para perros, que consiste en dibujos que no causan ningún dolor ni daño.

- **Pet Shop: (Farmacia y Tienda de Accesorios para Mascotas)**

Se cuenta con los productos y marcas que han tenido excelentes resultados con las mascotas, como aseo y perfumería, accesorios varios, collares y correas, comederos, golosinas, snacks y juguetes.

- **Clientes**

Los clientes que demandan los servicios y productos veterinarios, son aquellos que tienen la capacidad económica para consentir a las mascotas, quienes han adoptado culturas de otros países.

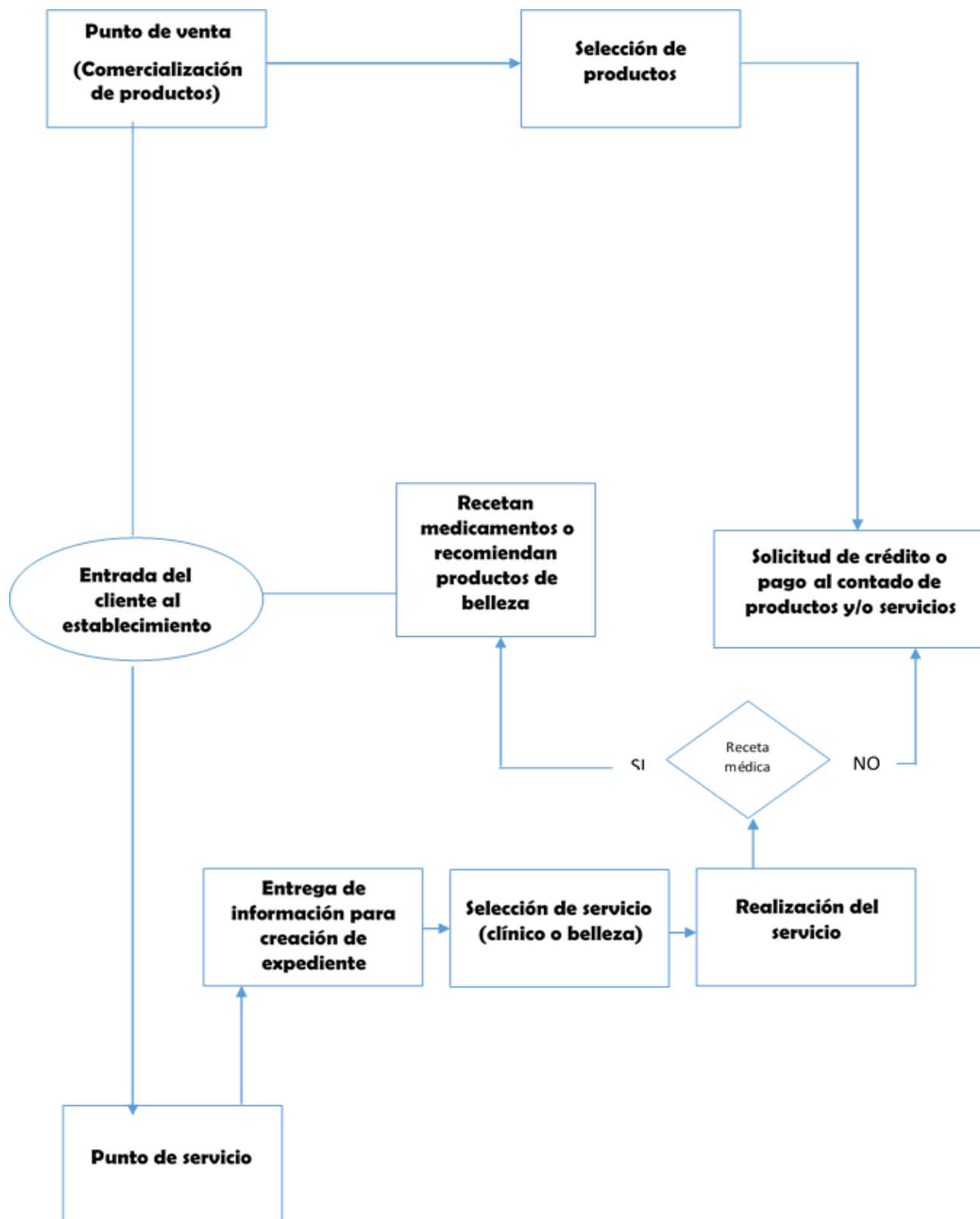
- **Área Geográfica**

PET COG desarrolla sus operaciones exclusivamente en El Salvador, municipio de San Salvador.

- **Flujograma de procesos**

El cliente visita la clínica donde selecciona el punto de venta o el punto de servicio, enseguida el encargado de ubicación orientará al cliente. En el caso que su selección en el punto de ventas escogerá el producto de preferencia (cosméticos, alimentos, accesorios, medicamentos, collares, kennels), a continuación, entregará documentación para crear base de datos del cliente, luego realiza el debido pago. Si su selección es el punto de servicio, elegirá el tipo de servicio que necesita (médico o belleza), el cual si es su primera vez entregará documentación para crear el expediente de la mascota, luego será ubicado en el área de servicio que cumple la necesidad, después de ser ubicado hará uso del consumo seleccionado y por ultimo realiza el pago.

Figura N°5 flujograma de procesos del servicio o comercialización de la clínica veterinaria



Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.4 Fase II: Identificación de riesgos**

##### **4.4.4.1. Introducción**

Esta fase es de vital importancia dentro del proceso de la autoevaluación, pues en esta fase se determinan aquellos eventos potenciales que afecten el logro de objetivos, La identificación de eventos se realiza bajo el enfoque COSO ERM, lo que vuelve necesario conocer la clínica y su entorno, las proyecciones a futuro y tener en cuenta que los riesgos pueden ser internos o externos y que estos pueden limitar la consecución de objetivos y de ser así, es necesario que se realicen actividades de monitoreo periódico, ya que esto permitirá obtener información de utilidad y oportuna para la administración.

Cabe mencionar que es necesario que se conozca claramente los objetivos operativos definidos por la administración, los cuales deberán ser congruentes con la estrategia de negocio que se sigue y con base a éstos llevar a cabo esta fase.

##### **4.4.4.2. Identificación de eventos**

###### **a. Técnicas para la identificación de eventos.**

###### **o Entrevistas.**

Por medio de esta técnica se obtuvo información acerca de los procesos que realiza cada área de la clínica con la colaboración del personal clave que labora en ésta, para realizar la identificación de eventos de los cuales no están plasmados en un documento formal, sin embargo se realizan de manera cotidiana.

Se entrevistó al contador encargado de realizar funciones administrativas de la clínica veterinaria, mencionó que el objetivo principal de la clínica es la comercialización y prestación

de servicios veterinarios. Por otra parte, mencionó que no existían procedimientos escritos para las diferentes áreas operativas que guía el desarrollo de sus actividades.

- **Cuestionario**

Por medio de este se obtuvo información acerca de los controles internos que posee la clínica veterinaria, logrando identificar áreas que están vulnerablemente atendidas. El cuestionario se segmentó en las áreas más representativas e identificables como por ejemplo, la administrativa y gerencial, ventas y facturación, efectivo en caja y caja chica, compras, desembolsos de efectivo, contabilidad, inventarios, recursos humanos y finalmente en el área operativa, siendo las áreas con más características de riesgos el área de inventario y hospitalización.

Cabe destacar que la redacción del cuestionario se realizó de manera que las preguntas cuya respuesta negativa significaría un indicador de los eventos que podrían conllevar un riesgo, el objetivo de redactar de esta manera las interrogantes fue facilitar su procesamiento y análisis, de tal manera que se filtraran las respuestas en una hoja de Excel y, a partir de esa información, preparar una compilación de posibles eventos, cuya ocurrencia impactaría de una manera negativa a la clínica.

Además, fue necesario auxiliarse de las personas indicadas y responsables de las diferentes áreas de gestión que se ha identificado, a quienes se abordó para que respondan las proposiciones planteadas.

La identificación de eventos se realizó bajo un cuestionario por áreas de gestión, las cuales son:

**Tabla N°3 Áreas de gestión de la clínica veterinaria**

<b>ÁREAS DE GESTIÓN DE LA CLÍNICA VETERINARIA</b>	
La administrativa y gerencial	Bajo esta área se pretendió identificar todos aquellos eventos que ponen en peligro la planeación estratégica de la clínica veterinaria como por ejemplo la definición de la misión, visión, políticas así como los objetivos, estrategia y técnicas para conseguir las metas.
Ventas y facturación	Se buscó identificar aquellos riesgos que limiten la práctica de salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información que se está recolectando en concepto de ingresos por ventas., además se constató la capacidad del personal para formar parte de esta área.
Efectivo en caja y caja chica	Se trató de identificar si existen controles o técnicas para proteger los recursos mediante, arqueos de caja, disponibilidad bancaria entre otros y evitar comprometer dichos recursos.
Compras	Se estudiaron las actividades realizadas por compras, para identificar la deficiencia en los procesos que realiza este departamento, ya que en este recae las responsabilidades de adquirir los insumos con respecto a la cantidad y calidad requeridas.
Desembolsos de efectivo	Se indagó sobre aquellos procesos necesarios, para garantizarle a la clínica la liquidez suficiente para poder operar, es decir, que pueda pagar sus deudas a corto plazo en el momento del vencimiento, pero al menor costo posible.
Contabilidad	Bajo estas preguntas, se persiguió identificar la capacidad que tiene la clínica veterinaria para generar información financiera útil y confiable a través de la captación y registro de la información que contribuya a la toma de decisiones y a promover la eficiencia y eficacia en las actividades.
Inventarios	Se indagó acerca de aquellos controles que garanticen el abasto suficiente de artículos y productos, así como el manejo, custodia y conservación de las existencias.



Recursos humanos	Se presigue identificar aquellas situaciones que aporten funcionalidad para llevar a cabo la estrategia de trabajo y responder favorablemente con el desempeño de los objetivos trazados.
Área operativa	Se enmarca principalmente el sistema de roles y funciones del personal respecto de los procesos técnicos y administrativos de la clínica y aquellos relacionados con el cumplimiento de la ley.

**Fuente:** Elaboración propia

### **b. Observación e inspección**

Por medio de esta práctica se lograron identificar aquellos eventos que constituyen riesgos y que la administración aún no había identificado, los cuales posteriormente serán reflejados en la matriz de riesgos y se les dará respuesta. Así mismo en la aplicación de esta práctica se tuvo en cuenta la pericia, la experiencia y la habilidad de interpretar ciertas circunstancias.

### **c. Análisis de flujo de procesos**

Para darle cumplimiento a la información recabada a través de las distintas técnicas antes mencionadas, se ha realizado una representación esquemática del proceso del servicio y venta de productos para poder tener una mayor apreciación de las diferentes actividades que realiza la clínica.

### **d. Cuestionario por área de gestión.**

**Supuesto:** Para obtener conocimientos de los controles, procesos, procedimientos de La clínica veterinaria La PET COG , S.A de C.V., se desarrolló un cuestionario, para evaluar las áreas administrativa y gerencia, ventas y facturación, efectivo en caja y caja chica, compras, desembolsos de efectivo, contabilidad, inventarios, recursos humanos y operativa.

**Tabla N°4 Evaluacion de control interno de clinica PET COG, S.A DE C.V.**

<b>PET COG , S.A DE C.V.</b>						
Evaluacion de control interno de la clínica veterinaria						
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA Y GERENCIA</b>						
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/ A</b>	<b>P</b>	<b>I</b>
1	¿La clínica veterinaria ha establecido de manera clara la mision, vision y valores?		X			
2	¿La clínica ha definido sus objetivos administrativos, y estos fueron establecidos en función del cumplimiento de la misión y visión de la empresa?		X			
3	¿Cuenta la clínica veterinaria con un Código de Ética?		X			
4	¿La ideología que lidera la clínica veterinaria se manifiesta en la manera de establecer los objetivos, estrategias y políticas?		X			
5	¿Existe un manual de funciones y puestos que establezca las funciones y autoridades del personal por cada departamento o area?		X			
6	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas y las ha fortalecido para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?		X			
7	¿Cuándo se modifican o crean políticas y normas, se comunican inmediatamente al personal?		X			
8	¿Los colaboradores de la clínica que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?		X			
9	¿Tiene la administración de la clinica veterinaria un plan estratégico?		X			
10	¿La clínica veterinaria cuenta con un plan operacional?		X			
<b>ÁREA CONTABLE</b>						
11	¿El personal del área contable de la clínica está capacitado y supervisado?		X			
12	¿Cuenta la clínica con un manual de funciones para el personal del área contable?		X			
13	¿La información contable de la clínica es presentada a la administración de forma oportuna?		X			
14	¿La clínica veterinaria tiene la renovación de la matrícula de comercio y el registro de los respectivos locales en el CNR?		X			
15	¿Los registros contables de la clínica veterinaria están debidamente actualizados?		X			
16	¿Los registros de los libros de IVA de la clínica veterinaria están debidamente actualizados?		X			
17	¿La clínica veterinaria realiza la presentación y pago de la Licencia de funcionamiento en el tiempo estipulado según el municipio que pertenece?		X			

<b>PET COG , S.A DE C.V.</b>						
<b>Evaluación de control interno de la clínica veterinaria</b>						
<b>ÁREA CONTABLE</b>						
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>N o</b>	<b>N/ A</b>	<b>P</b>	<b>I</b>
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
18	¿Existe en la clínica un departamento dedicado al manejo de personal?		X			
19	¿Cuenta la clínica con procesos para el personal de:		X			
20	Selección de Personal		X			
21	¿Inducción y capacitación del personal?		X			
22	¿Tienen un contrato individual de trabajo los empleados de la clínica veterinaria?		X			
23	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?		X			
24	¿Existen expedientes del personal por cada empleado de la clínica veterinaria?		X			
25	¿La segregación de las funciones con las que cuenta la clínica veterinaria es congruente con el perfil que exige el puesto de trabajo?		X			
26	¿Se cuenta con una política de rotación periódica del personal en los mandos intermedios y altos, o en los niveles operativos?		X			
27	¿La clínica veterinaria realiza evaluaciones de desempeño de los empleados que le provea información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?		X			
28	¿La clínica tiene políticas claras de méritos o cualidades para el ascenso de los empleados?		X			
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>						
29	¿Existen procedimientos y autorizaciones para la anulación de documentos (facturas, ticket y CCF) y devolución de productos?		X			
30	¿La gerencia realiza revisiones de precios virtuales contra precios físicos?		X			
31	¿Existe listado de clientes avalados por la administración para efectuar descuentos?		X			
32	¿Existen políticas de descuento para los diferentes rubros de productos y/o servicios?		X			
33	¿Existen segregación de personal y proceso para la realización de una venta? (emisión de pedidos, emisión de facturas, revisión y entrega de productos)		X			
34	¿Se conservan en áreas protegidas y acceso restringido los insumos para utilizar en la realización de ventas		X			
35	¿Existe detalle de los servicios realizados a clientes para ser facturados?		X			
<b>PET COG, S.A DE C.V.</b>						

<b>Evaluación de control interno de la clínica veterinaria</b>						
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>						
<b>No</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>N/ A</b>	<b>P</b>	<b>I</b>
36	¿El personal está entrenado con los productos, servicios y precios?		X			
37	¿Existe gestión en las cuentas por cobrar vencidas?		X			
37	¿Existe política para determinar cuentas incobrables?		X			
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y CAJA CHICA</b>						
39	¿La gerencia verifica la entrada del efectivo en las cuentas bancarias según las ventas?		X			
40	¿Se realizan arqueos de caja periódicos?		X			
41	Cuándo el pago de la venta se realiza con cheque, ¿Se efectúa reservación de cheque antes de proceder la facturación?		X			
42	¿Se elabora un reporte de disponibilidad bancaria?		X			
43	¿Los fondos fijos de la compañía son razonables en función de sus necesidades?		X			
<b>COMPRAS</b>						
44	¿Se realiza requisición por cada compra?		X			
45	¿Se solicitan como mínimo 3 cotizaciones a diferentes proveedores?		X			
46	¿Existe personal que analice y estudie la oferta considerando?					
47	Precio		X			
48	Calidad		X			
49	Condiciones de pago antes de realizar la compra		X			
50	¿Existe autorización de requisición y orden de compras?		X			
51	¿Es físicamente segura el área de bodega y existe acceso restringido?		X			
52	¿Se realizan levantamientos de inventarios físicos y periódicos?		X			
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>						
53	¿Se firman cheque en blanco?	X				
54	¿Los cheques se elaboran con la restricción de las palabras "no negociable"?		X			
55	¿La elaboración de cheque es de forma computarizada?		X			
56	¿Existe una persona en la clínica encargada de realizar una revisión interna para verificar que coincida el valor de los cheques con los comprobantes?		X			
57	¿La persona que elabora los cheques en la clínica necesita de una autorización para poder elaborar los cheques?		X			
58	¿Tiene la clínica la política de colocar sello de pago a los comprobantes de respaldo antes de firmar los cheques?		X			
<b>PET COG , S.A DE C.V.</b>						

Evaluación de control interno de la clínica veterinaria						
ÁREA DE INVENTARIOS						
No	Pregunta	Si	No	N / A	P	I
59	¿Los ajustes de inventario por pérdidas son aprobados y autorizados por personal de la gerencia?	X				
60	¿Existe una persona Responsable de autorizar las ventas de inventarios de poca rotación de conformidad con las políticas administrativas y las disposiciones fiscales vigentes?	X				
61	¿Cuenta la clínica con procedimientos establecidos para la identificación de faltantes en la recepción de bienes y suministros?		X			
62	¿Se concilian los resultados de los inventarios físicos contra los resultados contables?	X				
63	¿La clínica investiga las diferencias existentes en el inventario?	X				
64	¿La clínica cuenta con instalaciones adecuadas que le permitan la conservación de los inventarios que evite el ingreso de personal no autorizado a las instalaciones de la misma?		X			
65	¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?		X			
66	¿El personal de la clínica encargados del almacén verifica las cantidades recibidas contra los informes de recepción?		X			
ÁREA OPERATIVA						
67	¿Posee la clínica veterinaria un conjunto de normas higiénicas al momento de tener contacto con los animales?		X			
68	¿El personal toma medidas que impermeabilicen heridas o lesiones que tengan antes de iniciar los procedimientos como la inmunización activa?		X			
69	¿El personal emplea sustancias antimicrobianas antes y después de tener contacto con material infeccioso?		X			
70	¿Los servicios que presta la clínica veterinaria se atienden por medio de citas programadas?		X			
71	¿Se lleva un control sobre los insumos utilizados o aplicados durante la atención e intervención de la mascota?		X			
72	¿La clínica cuenta con quirófanos esterilizados para practicar las cirugías de las mascotas?		X			
73	¿La clínica tiene una política de prevención que relacione los riesgos de la radiación ionizante en función de la distancia para el personal que asiste al proceso de la toma de la radiografía?		X			

#### 4.4.5 Fase III: Análisis y evaluación de riesgos

##### 4.4.5.1. Evaluación del riesgo

###### a. Medición del riesgo operacional.

Para medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo en la clínica veterinaria se establecieron los siguientes criterios:

La medición del riesgo operacional se define por dos variables (probabilidad de ocurrencia por el impacto que tendrá la clínica veterinaria al materializar el riesgo).

- **Escala de niveles definida para medir la probabilidad al evaluar el riesgo.**

**Tabla N°5 niveles para medir la probabilidad al evaluar el riesgo**

Nivel	Descripción	Clasificación
3	Alta probabilidad de ocurrencia	Alto
2	Media probabilidad de ocurrencia	Medio
1	Baja probabilidad de ocurrencia	Bajo

Fuente: Modelo COSO ERM

- **Escala de niveles de impactos para evaluar el riesgo.**

**Tabla N°6 Niveles de impactos para evaluar el riesgo**

Nivel	Descripción	Clasificación
3	Alta pérdida o daño	Alto
2	Perdida o daño medio	Medio
1	Daño o porcentaje Bajo	Bajo

Fuente: Modelo COSO ERM

- **Categorías del nivel de impacto para evaluar el riesgo**

**Tabla N°7 Categorías de niveles de impacto para evaluar el riesgo.**

Clasificación	Descripción
BAJO	Quejas por demoras en la prestación de servicios, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación, personal sin lesiones laborales.
MEDIO	Quejas por mala gestión o faltas en la prestación del servicio o comercialización del producto, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la clínica, sanción económica por parte de una autoridad gubernamental o judicial, personal lesionado con incapacidad.
ALTO	Demandas, Sanciones por entes de control, cierre definitivo por parte de una autoridad gubernamental o judicial, imagen negativa de la clínica, personal grave por accidentes laborales

Fuente: Modelo COSO ERM.

#### 4.4.5.2. Lista de riesgo priorizada.

**Tabla N°8 Lista de riesgos priorizados clinica PET COG, S.A. de C.V.**

Área de gestión	Código del evento	Detalle de los eventos
ADMINISTRATIVA Y GERENCIA	GAG 3	La clínica veterinaria no ha establecido de manera clara la misión, visión y valores
	GAG 4	La clínica no ha definido los objetivos administrativos, establecidos en función del cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
	GAG 5	La clínica veterinaria no cuenta con un Código de Ética
	GAG 8	No tiene definida la ideología que lidera la clínica veterinaria de acuerdo a los objetivos, estrategias y políticas.
	GAG 9	No existe un manual de funciones y puestos que establezca las funciones y autoridades del personal por cada departamento o área
	GAG 11	La clínica veterinaria no ha identificado las áreas estratégicas y ni ha fortalecido la mejora de la calidad de los servicios.
	GAG 12	No se modifican ni se crean políticas y normas, ni tampoco se comunican inmediatamente al personal.
	GAG 13	No tienen definidas los niveles de autoridad los colaboradores de la clínica para tomar decisiones administrativas y operativas.
	GAG 14	La administración de la clínica veterinaria no tiene establecido un plan estratégico.
	GAG 15	La clínica veterinaria no cuenta con un plan operacional
CONTABLE	GC 85	El personal del área contable de la clínica no está capacitado y ni supervisado
	GC 87	La clínica no cuenta con un manual de funciones para el personal del área contable
	GC 89	La información contable de la clínica no es presentada a la administración de forma oportuna
	GC 95	La clínica veterinaria no tiene la renovación de la matrícula de comercio y no se encuentran registrados de los locales en el CNR.
	GC 97	Los registros contables de la clínica veterinaria no están debidamente actualizados
	GC 98	Los registros de los libros de IVA de la clínica veterinaria no se encuentran actualizados
	GC100	La clínica veterinaria no realiza la presentación ni el pago de la Licencia de funcionamiento en el tiempo estipulado según el municipio que pertenece



Área de gestión	Código del evento	Detalle de los eventos
Efectiva en caja general y caja chica	GECGC 41	La gerencia no verifica la entrada del efectivo en las cuentas bancarias según las ventas
	GECGC 45	No se realizan arquezos de caja periodicos
	GECGC 46	No se efectua reservación de cheque antes de proceder la facturación de la venta
	GECGC 51	No se elabora un reporte de disponibilidad bancaria
	GECGC 56	Los fondos fijos de la compañía no son razonables en función de sus necesidades
COMPRAS	GC 59	No se realiza requisición por cada compra
	GC 60	No se solicitan como minimo 3 cotización a diferentes proveedores
	GC 61	No existe personal que analice y estudie la oferta de compra considerando el precio, calidad y condiciones de pago antes de realizar la compra
	GC 69	No existen autorización en las requisiciones ni en las orden de compra
	GC 71	No se encuentra físicamente segura el area de bodega, ni existe acceso restringido
	GC 72	No see realizan levantamientos de inventarios físicos y periódicos
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	GDE 74	Se firman cheques en blanco
	GDE 75	Los cheques no se elaboran con la restricción de las palabras "no negociable"
	GDE 76	La elaboración de cheque no es realizada de forma computarizada
	GDE 78	No existe una persona en la clínica encargada de realizar una revisión interna para verificar que coincida el valor de los cheques con los comprobantes
	GDE 80	La persona que elabora los cheques en la clínica no necesita de autorización para poder elaborarlos
	GDE 81	La clínica no cuenta con la política de colocar sello de pago a los comprobantes de respaldo antes de firmar los cheques

Área de gestión	Código del evento	Detalle de los eventos
INVENTARIOS	GI 101	No existe una persona encargada de la bodega de la clínica
	GI 102	La clínica no cuenta con un manual en el que se describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades sobre los inventarios
	GI 104	La clínica no cuenta con políticas de recepción, almacenamiento y conservación de los inventarios
	GI 106	Los autoconsumos de inventarios de la clínica no son autorizados por funcionarios de la gerencia
	GI 109	No cuenta la clínica con procedimientos para la identificación de faltantes en la recepción de bienes y suministros
	GI 112	La clínica no cuenta con instalaciones adecuadas que permita la conservación de los inventarios, ni el ingreso de personal no autorizado a las instalaciones de la misma
	GI 113	No se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática
	GI 114	El personal de la clínica encargados del almacén no verifican las cantidades recibidas contra los informes de recepción
OPERATIVIDAD	GO 128	No posee la clínica veterinaria un conjunto de normas higienicas al momento de tener contacto con los animales
	GO 129	El personal no toma medidas que impermeabilicen heridas o lesiones que tengan antes de iniciar los procedimientos como la <u>inmunizacion activa</u>
	GO 130	El personal no emplea sustancias antimicrobianas antes y despues de tener contacto con material infeccioso
	GO 135	Los servicios que presta la clinica veterinaria no se atienden por medio de citas programadas
	GO 138	No se lleva un control sobre los insumos utilizados o aplicados durante la atencion e intervencion de la mascota
	GO 149	La clínica cuenta no con quirófanos esterilizados para practicar las cirugías de las mascotas
	GO 151	La clínica no tiene una política de prevención que relacione los riesgos de la radiación ionizante en función de la distancia para el personal que asiste al proceso de la toma de la radiografía

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.5.3. Matriz evaluación y análisis del riesgo

Tabla N°9 Matriz evaluación y análisis del riesgo en operaciones de clínica PET COG, S.A. de C.V.

PET COG, S.A DE C.V.

Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ADMINISTRATIVA Y GERENCIA</b>						
AG1	Establecimiento de misión, visión y objetivos.	La falta del establecimiento de la misión y visión imposibilita definir la dirección de la estrategia de la clínica, ya que pone en riesgo el futuro de las operaciones al no tener claro el entorno y las metas a los que quiere llegar.	3	3	9	Alto
AG2	No tienen Código de Ética	La falta de un Código de Ética aumenta la ocurrencia que los empleados actúen bajo conductas inapropiadas con el objetivo de beneficiarse económicamente, dejando de lado el bienestar de la clínica.	3	3	9	Alto
AG3	Falta de un manual de funciones	La falta de un manual de funciones para los empleados que indique la responsabilidad y funciones por departamento y puesto de trabajo, provoca que las labores cotidianas no se desempeñen acorde a la naturaleza y perfil del puesto.	3	3	9	Alto
AG4	Identificación de áreas estratégicas	El desconocimiento por parte de la administración de las áreas estratégicas que componen la clínica veterinaria conlleva a que no se obtengan beneficios económicos en las áreas con mayor representatividad.	3	2	6	Alto
AG5	Modificación y creación de políticas y normas	El riesgo que existe es que los empleados desconozcan los nuevos lineamientos implementados o diseñados por la dirección que contribuyan al mejoramiento del desempeño de las actividades y no se actualicen los procesos.	2	3	6	Alto
AG6	Niveles de jerarquía	La falta de establecimiento formal de la autoridad para tomar decisiones, trae como consecuencia que el personal a cualquier nivel tome atribuciones operativas y administrativas que perjudiquen la obtención de resultados óptimos y beneficiosos para la clínica.	3	2	6	Alto

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA CONTABLE FINANZAS</b>						
<b>CF1</b>	Falta de capacitación	El no tener personal del área contable capacitado ocasiona una desactualización de los cambios en la legislación y tributaria del país causando multas para la clínica.	2	2	4	Medio
<b>CF2</b>	Información contable oportuna	La falta de una información contable en un momento oportuno afecta las operaciones que impactan en la salud financiera de la clínica.	3	3	9	Alto
<b>CF3</b>	Incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas	El incumplimiento de las obligaciones tributarias conlleva a un deterioro de la información fiscal de las empresas implicándoles costos que en la mayoría de los casos se ven únicamente ante la fiscalización y se miden en términos de multas o sanciones y no realmente en el costo que representa para la empresa un inadecuado control de sus operaciones.	3	3	9	Alto
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>RH1</b>	Falta de departamento de Recursos Humanos	No existe un departamento que tenga segregada específicamente las funciones relacionadas con el personal, como la selección y reclutamiento del personal, elaboración de contratos individuales, elaboración y presentación de planillas, cálculo de comisiones y demás prestaciones laborales y desarrollo de evaluaciones periódicas.	3	3	9	Alto
<b>RH3</b>	Falta de expedientes del personal	La falta de creación de expediente de los empleados que contenga toda la información acerca de sus competencias profesionales imposibilita el aprovechamiento del potencial del empleado para clínica.	2	2	4	Medio

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
<b>RH5</b>	Segregación de funciones	La falta de segregación de funciones genera deficiencias significativas en el desarrollo de las actividades y procesos ya que trae posibilidad de fraude y errores.	3	3	9	Alto
<b>RH6</b>	No cuenta con política de rotación de personal en mandos intermedios	La clínica veterinaria no cuenta con políticas de la frecuencia de rotación del personal, esto acarrea un grave problema ya que esta incurre en costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.	2	2	4	Medio
<b>RH7</b>	Falta de evaluaciones al personal	La clínica no cuenta con la práctica de realizar evaluaciones periódicas al personal que le ayude a identificar las deficiencias, fortalezas y capacidades.	3	2	6	Alto
<b>RH8</b>	Falta de políticas de incentivos	La clínica no tiene claramente establecido el perfil de comportamiento y habilidades que debe de cumplir un empleado para ser considerado para la promoción laboral.	2	3	6	Medio
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>						
<b>VF1</b>	Falta de autorización y proceso de anulación de facturas	Con la falta de un proceso y autorización para la anulación de los comprobantes de venta se corre el riesgo de la pérdida de mercadería y el aumento de costos por faltantes.	2	2	4	Medio
<b>VF2</b>	Falta de revisión de precios virtuales contra precios físicos	El carecer de actividades de revisión para los precios ingresados en el software contra lista de precios físicos autorizados por gerencia, repercute en errores de digitación, manipulación.	2	1	2	Bajo

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>						
<b>VF3</b>	Falta de políticas para descuentos con clientes ó productos	La falta de listados de clientes y productos beneficiados con descuentos, provoca que los vendedores y los cajeros efectúen descuentos de forma libre y afinidad con clientes.	3	2	6	Alto
<b>VF4</b>	Segregación de funciones del personal y proceso en la realización de ventas	La falta de asignaciones de personal para facturar y reportar los registros y un proceso en el momento de la venta, ocasiona errores de facturación, entrega de productos, entrega de cambios por pagos, provoca disgusto al cliente para una siguiente visita.	3	3	9	Alto
<b>VF5</b>	Insumos no protegidos y sin acceso restringido	La falta de áreas protegidas y con acceso restringido para los insumos provoca que estos pierdan el efecto que tienen al momento de uso, repartición equivocada de medicamento al paciente, robo de insumos por parte del personal inclusive clientes y desperdicio de medicamentos y herramientas.	2	2	4	Medio
<b>VF6</b>	Falta de control de los servicios realizados a clientes	La falta de personal asignado y la inexistencia de controles en los servicios y productos ofrecidos a clientes causan que se facture de más o de menos a clientes y se dé una medicación errónea a los pacientes.	2	2	4	Medio

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>						
<b>VF7</b>	Falta de entrenamiento en los productos, servicios y precios	La falta de inducción al personal produce en que se preste un servicio equivocado, al momento que el cliente pide recomendación de ciertos productos en rubros de alimentación, medicamentos y belleza; errores de facturación y descargo de inventario.	3	3	9	Alto
<b>VF8</b>	Falta de gestión en las cuentas por cobrar vencidas y determinación de cuentas incobrables	La inexistencia de actividades de gestión para las cuentas por cobrar ocasiona que pérdidas de dinero a largo plazo y reducción del uso eficiente del efectivo.	2	2	4	Medio
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y CAJA CHICA</b>						
<b>ECG C1</b>	Arqueos de caja	La falta de la realización de arqueos de caja genera situaciones que se presten a fraudes y malversación de fondos y se imposibilite la verificación de que el dinero que se está recibiendo en concepto de ingresos sea el monto correcto y que lo que se está registrando contablemente se tiene físicamente.	3	2	6	Alto
<b>ECG C2</b>	Reservación de cheque cuando la venta la pagan por ese medio	No contar con un proceso de reservación de cheques antes de emitir la factura de venta incrementa la posibilidad de recuperar íntegramente el efectivo por venta de producto o prestación de servicio.	2	2	4	Medio

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y CAJA CHICA</b>						
<b>ECG C3</b>	Disponibilidad bancaria	La falta de esta práctica no permite que la clínica veterinaria cuente con la información oportuna sobre los recursos con los que cuenta la clínica en determinado momento ocasionando la falta de pagos a proveedores.	3	2	6	Alto
<b>ECG C4</b>	El fondo de caja chica	La falta de un fondo de caja chica, genera ineficiencia en el manejo de los recursos; relacionado a una cuantía razonable y acorde a los desembolsos menores.	2	2	4	Medio
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>						
<b>C1</b>	Requisición de compra	La falta de requerimiento de compras ocasiona en la clínica veterinaria un desabastecimiento o sobre abastecimiento de productos alimenticios, medicamentos, productos de higiene, accesorios e insumos hospitalarios; inexistencias de levantamientos físicos de inventario.	3	3	9	Alto
<b>C2</b>	Cotización de proveedores	La inexistencia de una solicitud de cotización a los diferentes proveedores, provoca que la clínica tenga pérdidas de dinero, compras con costo altos, servicios o productos de mala calidad.	2	2	4	Medio
<b>C3</b>	Falta de análisis, estudio y autorización de oferta	La falta de personal asignado a la revisión, análisis y autorización de ofertas de proveedores, produce un alto volumen de compras de productos con poca rotación, productos con próximas fechas de vencimiento, como también exceso almacenamiento en bodegas, poca apreciación de productos en estantes, obsolescencia de inventarios, liquidación de mercadería a costos bajos.	1	2	2	Bajo



**PET COG, S.A DE C.V.**

**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>						
<b>C4</b>	Falta de bodega segura y acceso restringido	La falta de dimensiones en superficie de almacenamiento, estructura, ubicación de puertas y ventanas, distancias entre estantes provoca inadecuada colocación de productos, mayor tiempo dedicado a la entrada y salida de productos, como también la inexistencia de accesos restringidos provoca robos y aumento de costos.	3	2	6	Alto
<b>C5</b>	Falta de levantamiento de inventario físico	La falta de levantamientos de inventarios físicos y periódicos aumenta los costos financieros, como también provoca fraudes, robos, daños físicos aumenta el costo de los productos, así mismo produce faltantes y sobrantes de productos.	3	3	9	Alto
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>						
<b>DE1</b>	Falta de procedimientos en el manejo del cheque	La inexistencia de procedimientos en la manipulación de cheques en cuanto a la firma en blanco, restricción de “no negociables” y elaboración computarizada, provoca la salida de efectivo con la falsificación de firmas, acceso a los fondos de las cuentas bancarias, apropiación de cualquier persona del cheque en circulación, se pierde la credibilidad de los fondos del cheque ante proveedores y acreedores.	2	2	4	Medio
<b>DE2</b>	La falta de personal para la revisión de valor de cheque contra comprobante	La falta de personal para la revisión de valor de cheque contra comprobantes ocasiona realizar pagos erróneos a proveedores de más o de menos, como también pagos de comprobantes de compras no realizadas, cheques a nombre de otras personas en lugar de proveedores.	2	3	6	Alto

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>						
<b>DE3</b>	Falta de autorización para la elaboración de cheques	La falta de procedimiento de requisición de cheques por parte de la gerencia, permite que emitan cheques sin documentación de respaldo, entrega de documentos falsa, desconocimiento de cheques anulados.	2	1	2	Bajo
<b>DE4</b>	Falta de políticas al pago de comprobantes	La inexistencia de políticas al momento de pago conlleva a la reutilización del comprobante para hacer un egreso de efectivo erróneo, descontrol de pagos a proveedores, montos de cheques sin referencia y montos injustificables.	3	2	6	Medio
<b>ÁREA DE INVENTARIOS</b>						
<b>I1</b>	No existe encargado de bodega	La falta de un encargado de bodega causa una inadecuada administración de la recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería ocasionando que los costos se incrementen.	3	3	9	Alto
<b>I2</b>	Falta de manual de bodega	La falta de un manual del área de bodega les dificulta a los empleados de la clínica seguir una misma línea de trabajo, ocasionando diferentes procesos para la realización de una misma actividad.	3	2	6	Alto

**PET COG, S.A DE C.V.**

**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA DE INVENTARIOS</b>						
<b>I3</b>	Sobrantes o faltantes de mercadería	La clínica no cuenta con un manual de funciones que tenga establecida de manera clara la segregación de las funciones de cada área de trabajo que la componen y esto trae consigo consecuencias como la deficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas, ya que no están bien identificadas tanto el personal encargado, las funciones y responsabilidades de éste, el perfil y todos aquellos compromisos que demanda el puesto de trabajo, esto se ve reflejado en cuanto que no existe una persona encargada de controlar que la mercadería en sala de venta esté organizada y en constante revisión y así evitar robos de mercadería por parte del personal, como de los clientes.	3	2	6	Alto
<b>I4</b>	Autoconsumos	La falta de autorización y verificación de los autoconsumos genera que los empleados de la clínica tengan la facilidad de ocultar faltantes de mercadería en autoconsumo.	2	2	4	bajo
<b>I5</b>	Errores o omisiones al despachar la mercadería	La falta de controles en la codificación y ubicación de la mercadería ocasionan diferencias significativas a la hora del despacho de la mercadería.	2	2	4	Bajo
<b>ÁREA OPERATIVA</b>						
<b>O1</b>	Exposición a enfermedades	La falta de un manual enfocado a la higiene de las operaciones de la clínica no permite accionar ante una situación de infección por zoonosis, tales como la dermatofitosis o la rabia que afectarían al personal de la clínica	3	3	9	Alto

**PET COG, S.A DE C.V.**

**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA OPERATIVA</b>						
<b>02</b>	Accidentes laborales	La clínica veterinaria no posee protocolos definidos para los accidentes laborales expuestos al personal veterinario involucrado; los riesgos que enfrentan son los que resultan al momento de tratar al animal ya sea por traumas y reacciones de arañazo o mordeduras, enfermedades infecciosas, transmisión de garrapatas, pulgas entre otros; así mismo la utilización y manejo de las sustancias químicas, sin olvidar la manipulación de los instrumentos quirúrgicos y de diagnóstico, como también los escalpelos de castración y cortadores, provocando alteraciones al organismo capaz de producir alergias o toxicidad, cortaduras graves en manos u otras partes del cuerpo humano.	3	3	9	Alto
<b>03</b>	Servicio de Mala Calidad	Deficiente servicio de atención al cliente, según lo expresado en los buzones de quejas los tiempos de espera para las consultas son demasiado largos en ocasiones mayores a una hora, ocasionando la pérdida del cliente y de los ingresos que éste generaría.	2	2	4	Medio
<b>04</b>	Falta de controles en los insumos	El poco control de los insumos de la clínica ocasiona faltantes, desperdicios que incrementan los costos de las operaciones.	3	3	9	Alto

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN DE	
					CALIFICACIÓN	NIVEL
<b>ÁREA OPERATIVA</b>						
<b>05</b>	Seguridad Física	La clínica no cuenta con controles que reduzcan la exposición a aquellos riesgos sucedidos durante la consecución de las actividades laborales y que ponen en peligro la salud del trabajador, dentro de estos riesgos se puede mencionar los que se deriven por ejemplo, de la falta de señalización de seguridad, de la inadecuación de las instalaciones en cuanto a quirófanos, consultorios y poco resguardo del equipo de protección.	3	3	9	Alto
<b>06</b>	Radiación	La falta de controles en la protección del personal que tomas las radiografías ocasiona problemas de salud por la exposición a la radiación.	3	2	6	Medio

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.5.4. Matriz de respuesta al riesgo.

Tabla N°10 Matriz de respuesta al riesgo de clinica PET COG, S.A. de C.V.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL NIVEL	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
<b>ADMINISTRATIVA Y GERENCIA</b>					
<b>AG1</b>	Establecimiento de misión, visión y objetivos.	La falta del establecimiento de la misión y visión imposibilita definir la dirección de la estrategia de la clínica, ya que pone en riesgo el futuro de las operaciones al no tener claro el entorno y las metas a los que quiere llegar.	Alto	Aceptar	Establecer la visión, misión y objetivos respondiendo las siguientes preguntas: ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Cómo deberíamos llegar a ser?, ¿Cómo queremos que sea nuestra organización en los próximos años?, ¿Qué haremos en el futuro? ya que constituyen la base de las estrategias y políticas y fortalece la credibilidad de la clínica.
<b>AG2</b>	No tienen Código de Ética	La falta de un Código de Ética aumenta la ocurrencia que los empleados actúen bajo conductas inapropiadas con el objetivo de beneficiarse económicamente, dejando de lado el bienestar de la clínica.	Alto	Aceptar	Diseñar e implementar un código de ética que demuestre el compromiso por cuidar y mantener el buen comportamiento del empleado y de la dirección y de ser necesario designar un comité de ética para que vele por el cumplimiento.
<b>AG3</b>	Falta de un manual de funciones	La falta de un manual de funciones para los empleados que indique la responsabilidad y funciones por departamento y puesto de trabajo, provoca que las labores cotidianas no se desempeñen acorde a la naturaleza y perfil del puesto.	Alto	Aceptar	Diseñar un manual de funciones que describa de forma ordenada y sistemática la información, las instrucciones, organización, política y/o procedimiento de un área o departamento para ser implementado por el personal correspondiente y mejorar la ejecución del trabajo.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENT O	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ADMINISTRATIVA Y GERENCIA</b>					
<b>AG4</b>	Identificación de áreas estratégicas	El desconocimiento por parte de la administración de las áreas estratégicas que componen la clínica veterinaria conlleva a que no se obtengan beneficios económicos en las áreas con mayor representatividad.	Alto	Evitar	Crear un sistema de evaluación que le permita a la clínica identificar con facilidad cuál de las áreas que la compone es el área más representativa y que genera mayor fortaleza, para aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
<b>AG5</b>	Modificación y creación de políticas y normas	El riesgo que existe es que los empleados desconozcan los nuevos lineamientos implementados o diseñados por la dirección que contribuyan al mejoramiento del desempeño de las actividades y no se actualicen los procesos.	Alto	Reducir	Auxiliarse medios informáticos, ubicación de textos en lugares de acceso común o reuniones con el personal para poder difundir cualquier cambio o creación de nuevas políticas o normas de la clínica veterinaria para que no pase desapercibido.
<b>AG6</b>	Niveles de jerarquía	La falta de establecimiento formal de la autoridad para tomar decisiones, trae como consecuencia que el personal a cualquier nivel tome atribuciones operativas y administrativas que perjudiquen la obtención de resultados óptimos y beneficiosos para la clínica.	Alto	Aceptar	Diseñar una estructura de jerarquización que establezca claramente y de manera indispensable los centro y el tipo de autoridad que otorga según el puesto de trabajo.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA CONTABLE FINANZAS</b>					
<b>CF1</b>	Falta de capacitación	El no tener personal del área contable capacitado ocasiona una desactualización de los cambios en la legislación y tributaria del país causando multas para la clínica.	Medio	Reducir	Se debe crear un programa anual de capacitaciones de acuerdo a las actualizaciones fiscales que le permita al departamento de contabilidad presentar una información confiable a la administración.
<b>CF2</b>	Información contable oportuna	La falta de una información contable en un momento oportuno afecta las operaciones que impactan en la salud financiera de la clínica.	Alto	Aceptar	La administración de la clínica deberá crear una política de entrega de información financiera en la que no podrá exceder de los primeros 15 días del mes, para que se puedan tomar las decisiones pertinentes del rumbo de las operaciones de la clínica.
<b>CF3</b>	Incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas	El incumplimiento de las obligaciones tributarias conlleva a un deterioro de la información fiscal de las empresas implicándoles costos que en la mayoría de los casos se ven únicamente ante la fiscalización y se miden en términos de multas o sanciones y no realmente en el costo que representa para la empresa un inadecuado control de sus operaciones.	Alto	Aceptar	La administración de la clínica deberá elaborar a inicios del año una calendarización de todas las obligaciones con las instituciones gubernamentales, municipales el cual deberá tener las obligaciones a presentar y las fechas de vencimiento, del cual el personal del área de contabilidad será el responsable de darle cumplimiento a esta programación, de no cumplir con la programación el área contable deberá pagar las multas que conlleve la no presentación o pago de informes con estas instituciones.



**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>RH5</b>	Segregacion de funciones	La falta de segregación de funciones genera deficiencias significativas en el desarrollo de las actividades y procesos ya que trae posibilidad de fraude y errores.	Alto	Aceptar	La clínica deberá disponer de un manual de procesos y procedimientos, así como un manual de funciones, donde todos y cada uno de los que hacen parte de la organización distinga en donde parte sus funciones y responsabilidades y donde comienzan las de sus compañeros de grupo, área o proceso. Una vez se tenga identificadas las funciones de todos y cada uno de quienes intervienen en los procesos, así mismo será más fácil endilgar responsabilidades por la comisión de errores o pérdida del control.
<b>RH6</b>	No cuenta con política de rotación de personal en mandos intermedios	La clínica veterinaria no cuenta con políticas de la frecuencia de rotación del personal, esto acarrea un grave problema ya que esta incurre en costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.	Medio	Evitar	Crear una política incentive una mayor comunicación organizacional interna y externa en la empresa para detectar problemáticas o sugerencias, conocer el entorno que rodea a la organización y el ambiente en el cual se desenvuelven los trabajadores con el fin de que la organización en su desarrollo social tenga y cumpla su responsabilidad social para lo cual fue creada, por ejemplo generar empleos, pagar buenos salarios, ayudar a las sociedad y en general a tener una mejor calidad de vida que tenga un impacto de manera bidireccional es decir que exista un beneficio social, económico y político que permita un desarrollo sano tanto de la sociedad como de la organización en general.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>RH7</b>	Falta de evaluaciones al personal	La clínica no cuenta con la práctica de realizar evaluaciones periódicas al personal que le ayude a identificar las deficiencias, fortalezas y capacidades.	Alto	Reducir	Se debe crear una evaluación al personal de la clínica que constituirá un mecanismo formal que ayude a conocer el desempeño de las personas en unos factores determinados previamente, y que aportarán información de valor a la hora de aplicar sistemas retributivos justos y que valoren desempeños <i>excpcionales</i>
<b>RH8</b>	Falta de políticas de incentivos	La clínica no tiene claramente establecido el perfil de comportamiento y habilidades que debe de cumplir un empleado para ser considerado para la promoción laboral.	Medio	Evitar	Establecer políticas salariales basadas en la eficacia, y de resultados que son medibles. Esto es, unas remuneraciones adecuadas a la categoría profesional, teniendo en cuenta la responsabilidad y las exigencias que se deriven del puesto de trabajo y estableciendo niveles salariales que no sean inferiores a la media del sector, Esto genera un ambiente de motivación por el logro y fomenta el esfuerzo.
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>					
<b>VF1</b>	Falta de autorización y proceso de anulación de facturas	Con la falta de un proceso y autorización para la anulación de los comprobantes de venta se corre el riesgo de la pérdida de mercadería y el aumento de costos por faltantes.	Medio	Reducir	Para poder anular un comprobante se deberá tener por escrito el justificante de por qué se está anulando y deberá de tener la firma del contador donde autoriza la anulación.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>					
<b>VF2</b>	Falta de revisión de precios virtuales contra precios físicos	El carecer de actividades de revisión para los precios ingresados en el software contra lista de precios físicos autorizados por gerencia, repercute en errores de digitación,	Bajo	Aceptar	Hacer una política de verificación para cuando se reciba la mercadería y se proceda a enviñetarlo para colocarlo en la tienda se deberá comprobar la codificación y precios colocados con los que tiene el sistema
<b>VF3</b>	Falta de políticas para descuentos con clientes ó productos	La falta de listados de clientes y productos beneficiados con descuentos, provoca que los vendedores y los cajeros efectúen descuentos de forma libre y afinidad con clientes.	Alto	Aceptar	Se deben clasificar la cartera de clientes y evaluar los movimientos que tienen con la clínica para que la gerencia pueda asignar un porcentaje adecuado a los ingresos de la clínica y los productos que se podrían utilizar para promocionales.
<b>VF4</b>	Segregación de funciones del personal y proceso en la realización de ventas	La falta de asignaciones de personal para facturar y reportar los registros y un proceso en el momento de la venta, ocasiona errores de facturación, entrega de productos, entrega de cambios por pagos, provoca disgusto al cliente para una siguiente visita.	Alto	Aceptar	Establecer las atribuciones que le competen a cada área de las funciones que tiene tanto las cajeras como la que persona que manipula la mercadería o servicio.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>					
<b>VF5</b>	Insumos no protegidos y sin acceso restringido	La falta de áreas protegidas y con acceso restringido para los insumos provoca que estos pierdan el efecto que tienen al momento de uso, repartición equivocada de medicamento al paciente, robo de insumos por parte del personal inclusive clientes y desperdicio de medicamentos y herramientas.	Medio	Reducir	Imprimir controles sobre aquellos insumos que son utilizados durante las intervenciones o que se mantienen en stock, puesto que no se lleva ningún control de consumo de ese tipo de mercancía.
<b>VF6</b>	Falta de control de los servicios realizados a clientes	La falta de personal asignado y la inexistencia de controles en los servicios y productos ofrecidos a clientes causan que se facture de más o de menos a clientes y se dé una medicación errónea a los pacientes.	Medio	Aceptar	Implementar capacitaciones al personal periódicamente respecto de los servicios y productos que esta comercializa, con el propósito de que el personal este altamente capacitado y sea reflejado en la generación de las ventas, aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad.
<b>VF7</b>	Falta de entrenamiento en los productos, servicios y precios	La falta de inducción al personal produce en que se preste un servicio equivocado, al momento que el cliente pide recomendación de ciertos productos en rubros de alimentación, medicamentos y belleza; errores de facturación y descargo de inventario.	Alto	Reducir	Mediante la implantación de procesos de inducción esto generará que el personal conozca más a detalle a la empresa y sus funciones, y que se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirán sus actividades laborales.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>VENTAS Y FACTURACIÓN</b>					
<b>VF8</b>	Falta de gestión en las cuentas por cobrar vencidas y determinación de cuentas incobrables	La inexistencia de actividades de gestión para las cuentas por cobrar ocasiona que pérdidas de dinero a largo plazo y reducción del uso eficiente del efectivo.	Medio	Reducir	Establecer políticas de crédito que le permitan a la clínica catalogar a que tipo de cliente otorgar un crédito, es necesario que además de la política de crédito se establezca la política de cobro para gestionar las cuentas a su vencimiento, y así tener un parámetro de la rentabilidad, liquidez y riesgo de esta área.
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y CAJA CHICA</b>					
<b>ECG C1</b>	Arqueos de caja	La falta de la realización de arqueos de caja genera situaciones que se presten a fraudes y malversación de fondos y se imposibilite la verificación de que el dinero que se está recibiendo en concepto de ingresos sea el monto correcto y que lo que se está registrando contablemente se tiene físicamente.	Alto	Evitar	<p>verificar el saldo de efectivo en Caja, mediante la comparación del efectivo real y el saldo según libros.</p> <p>Medidas para efectuar el Arqueo de Caja</p> <p>Exigir la presencia del responsable de los fondos.</p> <p>La constancia de arqueo debe ser firmada por la persona que lo realizo y el cajero, haciendo observar las anomalías si las hubiere.</p> <p>La existencia de efectivo debe ser comparada con los documentos que dieron origen al ingreso para saber si el saldo es correcto o adecuado.</p>
<b>ECG C2</b>	Reservación de cheque cuando la venta la pagan por ese medio	No contar con un proceso de reservación de cheques antes de emitir la factura de venta incrementa la posibilidad de recuperar íntegramente el efectivo por venta de producto o prestación de servicio.	Medio	Acepto	<p>Cuando el cliente cancele el servicio con cheque la persona encargada de recibir el pago deberá reservar el cheque para asegurar el ingreso a la clínica por el servicio brindado.</p>

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>EFFECTIVO EN CAJA Y CAJA CHICA</b>					
<b>ECG C3</b>	Disponibilidad bancaria	La falta de esta práctica no permite que la clínica veterinaria cuente con la información oportuna sobre los recursos con los que cuenta la clínica en determinado momento ocasionando la falta de pagos a proveedores.	Alto	Aceptar	Elaborar diariamente informes de disponibilidades bancarias para uso de la Gerencia, y así tener conocimiento de forma inmediata de la disponibilidad de efectivo.
<b>ECG C4</b>	El fondo de caja chica	La falta de un fondo de caja chica, genera ineficiencia en el manejo de los recursos; relacionado a una cuantía razonable y acorde a los desembolsos menores.	Medio	Evitar	El encargado del fondo de caja chica deberá realizar un estudio minucioso de los gastos menores efectuados en un período normalmente de un mes. Luego, con base en este estudio, se determina una cantidad razonable con la cual se establecerá el fondo.
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>					
<b>C1</b>	Requisición de compra	La falta de requerimiento de compras ocasiona en la clínica veterinaria un desabastecimiento o sobre abastecimiento de productos alimenticios, medicamentos, productos de higiene, accesorios e insumos hospitalarios; inexistencias de levantamientos físicos de inventario.	Alto	Reducir	Diseñar un procedimiento que incluya la gestión de los insumos, es decir, que se tenga en cuenta es una fuente estratégica para la cadena de suministro y mantener a un nivel aceptablemente el stock.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>					
C2	Cotización de proveedores	La inexistencia de una solicitud de cotización a los diferentes proveedores, provoca que la clínica tenga pérdidas de dinero, compras con costo altos, servicios o productos de mala calidad.	Medio	Reducir	Se debe contemplar el análisis de la capacidad del proveedor para surtir la cantidad, calidad y entrega oportuna de los servicios; el procedimiento debe contemplar la no dependencia de los proveedores para las operaciones de la empresa, ya que se corre el riesgo de crear un conflicto de intereses que podría ser desastroso para la empresa, por lo que se deberá considerar contar con más de un proveedor por insumo. En todo momento se debe observar que los mismos proveedores tengan sus propias políticas de comercialización y que éstas sean éticas.
C3	Falta de análisis, estudio y autorización de oferta	La falta de personal asignado a la revisión, análisis y autorización de ofertas de proveedores, produce un alto volumen de compras de productos con poca rotación, productos con próximas fechas de vencimiento, como también exceso almacenamiento en bodegas, poca apreciación de productos en estantes, obsolescencia de inventarios, liquidación de mercadería a costos bajos	Bajo	Aceptar	Elaborar controles que permitan establecer claramente quienes elaboraran, autorizaran las órdenes de compra y quienes tendrán acceso a modificarla, además es necesario contar con un plan de proveeduría que considere las cantidades necesarias para mantener en existencias.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE COMPRAS</b>					
<b>C4</b>	Falta de bodega segura y acceso restringido	La falta de dimensiones en superficie de almacenamiento, estructura, ubicación de puestas y ventanas, distancias entre estantes provoca inadecuada colocación de productos, mayor tiempo dedicado a la entrada y salida de productos, como también la inexistencia de accesos restringidos provoca robos y aumento de costos.	Alto	Evitar	Diseñar o estructurar bodegas o superficies donde se almacenarán los productos deben de estar organizados de tal manera que abarque el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento.
<b>C5</b>	Falta de levantamiento de inventario físico	La falta de levantamientos de inventarios físicos y periódicos aumenta los costos financieros, como también provoca fraudes, robos, daños físicos aumenta el costo de los productos, así mismo produce faltantes y sobrantes de productos.	Alto	Reducir	Establecer una política de tomas de inventario periódicas que ayuden a la identificación de saldos y artículos a una fecha determinada.
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>					
<b>DE1</b>	Falta de procedimientos en el manejo del cheque	La inexistencia de procedimientos en la manipulación de cheques en cuanto a la firma en blanco, restricción de “no negociables” y elaboración computarizada, provoca la salida de efectivo con la falsificación de firmas, acceso a los fondos de las cuentas bancarias, apropiación de cualquier persona del cheque en circulación, se pierde la credibilidad de los fondos del cheque ante proveedores y acreedores.	Medio	Aceptar	Se debe elaborar una política, para cuando la gerencia deba salir del país o alejarse de las obligaciones laborales, la elaboración de los cheques se debe realizar con semanas de antelación para obtener la firma del gerente y que los pagos se puedan realizar.



**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>DESEMBOLSOS DE EFECTIVO</b>					
<b>DE2</b>	La falta de personal para la revisión de valor de cheque contra comprobante	La falta de personal para la revisión de valor de cheque contra comprobantes ocasiona realizar pagos erróneos a proveedores de más o de menos, como también pagos de comprobantes de compras no realizadas, cheques a nombre de otras personas en lugar de proveedores.	Alto	Reducir	Se debe establecer la política de revisión de los cheques una vez se han elaborado se asignará a una persona encargada de la contraloría la cual revisará que la documentación satisfaga las necesidades y condiciones para poder emitir un cheque al proveedor para luego pasar a firma de la gerencia.
<b>DE3</b>	Falta de autorización para la elaboración de cheques	La falta de procedimiento de requisición de cheques por parte de la gerencia, permite que emitan cheques sin documentación de respaldo, entrega de documentos falsa, desconocimiento de cheques anulados.	Bajo	aceptar	Deberá de existir una persona encargada de la verificación de la disponibilidad bancaria con la que cuenta la clínica el cual deberá autorizar la cuenta de la cual se elaboraran los cheques
<b>DE4</b>	Falta de políticas al pago de comprobantes	La inexistencia de políticas al momento de pago conlleva a la reutilización del comprobante para hacer un egreso de efectivo erróneo, descontrol de pagos a proveedores, montos de cheques sin referencia y montos injustificables.	Medio	Reducir	Se deberá elaborar un sello en el que se especifique el número del cheque, banco, la fecha, la firma de la persona que elaboro el cheque con el fin de estampar en el comprobante que ya fue cancelado para evitar la duplicidad en pago

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE INVENTARIOS</b>					
<b>I1</b>	No existe encargado de bodega	La falta de un encargado de bodega causa una inadecuada administración de la recepción, almacenamiento y distribución de la mercadería ocasionando que los costos se incrementen.	Alto	Transferir	Designar a una persona encargada de administrar y salvaguardar los inventarios de la clínica.
<b>I2</b>	Falta de manual de bodega	La falta de un manual del área de bodega les dificulta a los empleados de la clínica seguir una misma línea de trabajo, ocasionando diferentes procesos para la realización de una misma actividad.	Alto	Aceptar	Diseñar un manual de procedimientos que permita orientar sobre los pasos a seguir para efectuar el ingreso, movimiento de los inventarios, a efectos de mantener depurados los activos de sus bodegas autorizadas.
<b>I3</b>	Sobrantes o faltantes de mercadería	La clínica no cuenta con un manual de funciones que tenga establecida de manera clara la segregación de las funciones de cada área de trabajo que la componen y esto trae consigo consecuencias como la deficiencia en el desarrollo de las actividades cotidianas, ya que no están bien identificadas tanto el personal encargado, las funciones y responsabilidades de éste, el perfil y todos aquellos compromisos que demanda el puesto de trabajo, esto se ve reflejado en cuanto que no existe una persona encargada de controlar que la mercadería en sala de venta esté organizada y en constante revisión y así evitar robos de mercadería por parte del personal, como de los clientes.	Alto	Aceptar	Diseñar un manual donde se establezca el proceso que se debe de seguir para reportar los sobrantes o faltantes de mercadería, quien es el responsable de los inventarios y las posibles causas y tratamiento si se dan los casos.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA DE INVENTARIOS</b>					
<b>I4</b>	Autoconsumos	La falta de autorización y verificación de los autoconsumos genera que los empleados de la clínica tengan la facilidad de ocultar faltantes de mercadería en autoconsumo.	bajo	Evitar	Establecer controles para el consumo o utilización de los medicamentos que se utilizan durante una intervención y que se tienen en stock
<b>I5</b>	Errores o omisiones al despachar la mercadería	La falta de controles en la codificación y ubicación de la mercadería ocasionan diferencias significativas a la hora del despacho de la mercadería.	Bajo	Evitar	Establecer procedimiento para la codificación y ubicación del inventario que ayude al instante del despacho de la mercadería al cliente.
<b>ÁREA OPERATIVA</b>					
<b>O1</b>	Exposición a enfermedades	La falta de un manual enfocado a la higiene de las operaciones de la clínica no permite accionar ante una situación de infección por zoonosis, tales como la dermatofitosis o la rabia que afectarían al personal de la clínica.	Alto	Aceptar	Diseñar un manual que le permita a la clínica implantar medidas antes situaciones que pongan en peligro la salud del personal que desarrolla sus labores en ellas.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA OPERATIVA</b>					
<b>O2</b>	Accidentes laborales	La clínica veterinaria no posee protocolos definidos para los accidentes laborales expuestos al personal veterinario involucrado; los riesgos que enfrentan son los que resultan al momento de tratar al animal ya sea por traumas y reacciones de arañazo o mordeduras, enfermedades infecciosas, transmisión de garrapatas, pulgas entre otros; así mismo la utilización y manejo de las sustancias químicas, sin olvidar la manipulación de los instrumentos quirúrgicos y de diagnóstico, como también los escalpelos de castración y cortadores, provocando alteraciones al organismo capaz de producir alergias o toxicidad, cortaduras graves en manos u otras partes del cuerpo	Alto	Evitar	Diseñar un manual de prevención que cumplan con Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, que relacione todas aquellas situaciones que ponen en riesgo al personal que manipula desechos infecciosos, y prevenga la zoonosis, además el manual debe de considerar aquellas situaciones donde se utilice material quirúrgico.
<b>O3</b>	Servicio de Mala Calidad	Deficiente servicio de atención al cliente, según lo expresado en los buzones de quejas los tiempos de espera para las consultas son demasiado largos en ocasiones mayores a una hora, ocasionando la pérdida del cliente y de los ingresos que éste generaría.	Medio	Aceptar	Elaborar políticas o normas de conducta respecto de la atención que se le da al cliente, delimitar las obligaciones para disminuir los tiempos de espera de los clientes que son extensos.
<b>O4</b>	Falta de controles en los insumos	El poco control de los insumos de la clínica ocasiona faltantes, desperdicios que incrementan los costos de las operaciones.	Alto	Aceptar	Diseñar políticas y herramientas que ayuden al control de los insumos de la clínica, al momento de ser utilizados en el transcurso de las actividades de la clínica.

**PET COG, S.A DE C.V.**  
**Macroproceso: Gestión de Administración de Riesgos**

N °	EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO	ESTRATEGIA
			NIVEL		
<b>ÁREA OPERATIVA</b>					
<b>05</b>	Seguridad Física	La clínica no cuenta con controles que reduzcan la exposición a aquellos riesgos sucedidos durante la consecución de las actividades laborales y que ponen en peligro la salud del trabajador, dentro de estos riesgos se puede mencionar los que se deriven por ejemplo, de la falta de señalización de seguridad, de la inadecuación de las instalaciones en cuanto a quirófanos, consultorios y poco resguardo del equipo de protección.	Alto	Reducir	Implementar controles sobre la prevención de riesgos ocurridos durante el desarrollo de las actividades laborales y que vayan acordes a los requisitos establecidos por los requerimientos legales del país.
<b>06</b>	Radiación	La falta de controles en la protección del personal que tomas las radiografías ocasiona problemas de salud por la exposición a la radiación.	Medio	Aceptar	Implementar medidas de seguridad física de los empleados de acuerdo a la exposición de radiación que pudieran llegar a tener, además es necesario contar el desecho del material

#### **4.4.5.5. Informe de evaluación de riesgos de la clínica veterinaria PET COG, S.A. de C.V.**

Señor:

Juan Alberto Duran

Gerente General

PET COG, S.A. de C.V.

#### **Introducción:**

De acuerdo al crecimiento que han presentado las operaciones de la clínica veterinaria, se procedió a realizar una evaluación de gestión de riesgos a las operaciones que esta desarrolla para identificar las áreas de mayor riesgo

#### **Objetivo:**

Presentar los resultados de la evaluación de la gestión de riesgos con el propósito de identificar las situaciones frecuentes y recurrentes que afectan las operaciones y controles de la clínica, para que a partir de ellos la administración tomen acciones de mejoras preventivas y correctivas que permitan superarlas de manera eficiente y eficaz, en aras del mejoramiento continuo.

#### **Alcance:**

Se realizó con cubrimiento de los procesos/procedimientos de las áreas de administración y gerencia, Ventas y facturación, Efectivo en caja y caja chica, compras, Desembolsos de efectivo, contabilidad, inventarios, recursos humanos, area operativa aplicando los componentes de COSO ERM.

**Resultados de la evaluación.**

Mediante la evaluación de gestión de riesgos de la empresa se obtuvo un riesgo general alto y una confianza baja, lo que quiere decir que la clínica no ha implementado los controles internos necesarios para prevenir riesgos. Este resultado es muy delicado ya que se encontraron las siguientes deficiencias: la clínica no cuenta con un código de ética, no tiene estructurado manuales internos de procesos, no cuenta con contratos individuales de trabajo ni un sistema de reclutamiento de personal, los objetivos no están establecidos, no cuentan con un plan estratégico ni operativo, no tiene un adecuado sistema de administración de inventarios, tienen deficiencias en los controles de la prevención de accidentes de trabajo por los insumos y materiales que se utilizan para desarrollar el servicio, el sistema que manejan para la adquisición de bienes presenta faltas de controles, la segregación en el área de ventas presenta inconvenientes en la entrega del servicio o mercadería; al igual que al entender al cliente, la clínica no cuenta con un sistema que le permita identificar, calificar y evaluar los riesgos en el desarrollo de sus operaciones.

**Conclusiones:**

La evaluación de control interno en base al modelo COSO ERM, permitió a la clínica identificar las áreas más sensibles, los procesos que no tienen definidos controles y lo más importante que se definieron las respectivas recomendaciones a las diferentes áreas, que son expuestas y se espera que sean analizadas y ejecutadas para obtener una mayor eficiencia y seguridad en las operaciones.

**Recomendaciones**

- Establecimiento y comunicación de los objetivos planteados por la gerencia al personal de la clínica.
- Establecer un manual que contenga los procesos estructurados por área de trabajo.
- Emitir informes a la gerencia periódicamente del status de cada área para la verificación del cumplimiento de los objetivos.
- Implementación de un sistema o un departamento para la identificación de los principales riesgos.



## CONCLUSIONES.

1. Actualmente la prevención de los riesgos se ha convertido en una herramienta indispensable para el proceso administrativo, por tal razón se aplicó a la clínica veterinaria PET COG, S.A. de C.V., con el propósito de identificar y controlar, a tiempo los riesgos que, de materializarse, pueden afectar el logro de los objetivos de la clínica.
2. La carencia de matrices que permitan la interpretación de la información contable y financiera sobre los niveles de riesgo aceptados, da lugar a la incorrecta interpretación en la toma de decisiones.
3. La aplicación de la metodología COSO ERM provee a la administración de una herramienta efectiva de control que permite la administración adecuada de los distintos niveles de riesgo, la correcta toma de decisiones y provee de confiabilidad de la información.

## RECOMENDACIONES

1. La administración debe designar a un encargado de evaluar constantemente los controles establecidos en las diferentes áreas, ya que solo de esta forma se tendrá la confianza de que las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia están siendo observados y que los controles se encuentran funcionando adecuadamente.
2. Es conveniente establecer procedimientos y políticas en todas las áreas que ayuden a fortalecer los sistemas de control con el objeto de servir de guía para los funcionarios involucrados en el desarrollo de la actividad de las empresas que se dedican al desarrollo de las operaciones de la clínica.
3. Que las clínicas veterinarias, mantengan un departamento de auditoría interna con la independencia suficiente, para que ésta pueda cumplir con el control, evaluación y asesoría que beneficiará en la toma de decisiones.

**BIBLIOGRAFÍA**

Abella Rubio, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio.

Economía, M. d., & Dirección General de Estadística y Censos, d. E. (2006). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2005/2006.

Estupiñán Gaitán, R. (2006). Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la auditoría interna. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fonseca Borja, R. (2005). Auditoria Interna.

Legislativo, A. (2013). Reglamento Técnico Centroamericano. Diario Oficial.

(Octubre de 2008). Periódico El Universitario.

Pallarols, E., Sánchez, A., & Sánchez, L. (2012). Eutanasia en pequeños animales.

Pricewaterhouse Coopers, S. A. (2009). Marco Integrado: Resumen Ejecutivo y Marco y Gestión de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación, 2.

REDVET. (2009). Revista electrónica de Veterinaria. ISSN: 1695-7504.

Técnica, C. T. (2013). Reglamento Técnico CENTROAMERICANO. Diario Oficial.

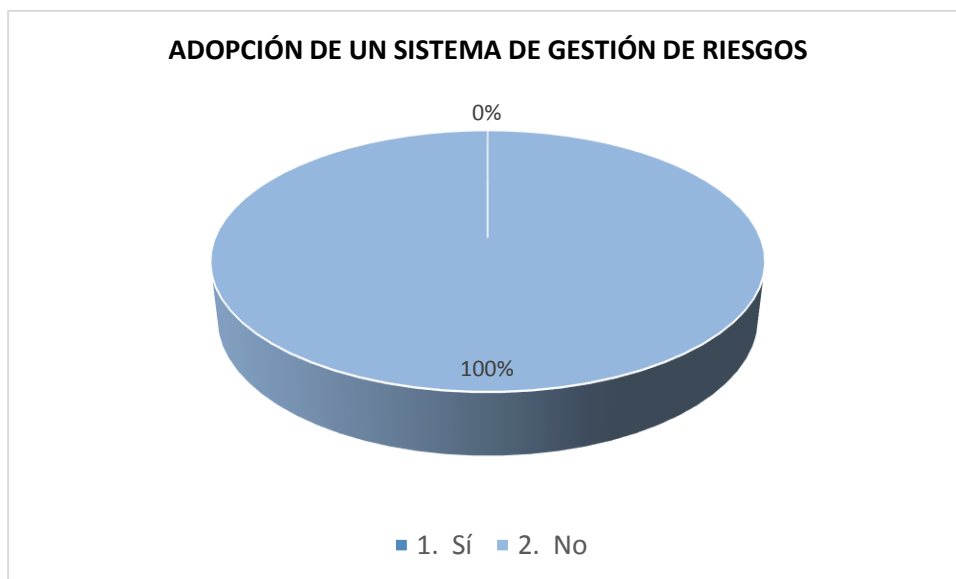
## ANEXOS

### Presentación de Resultados

#### Tabulación y análisis de resultados

1. ¿La administración de la clínica ha adoptado un sistema de gestión de riesgos formal?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Sí	0	0%
2. No	40	100%

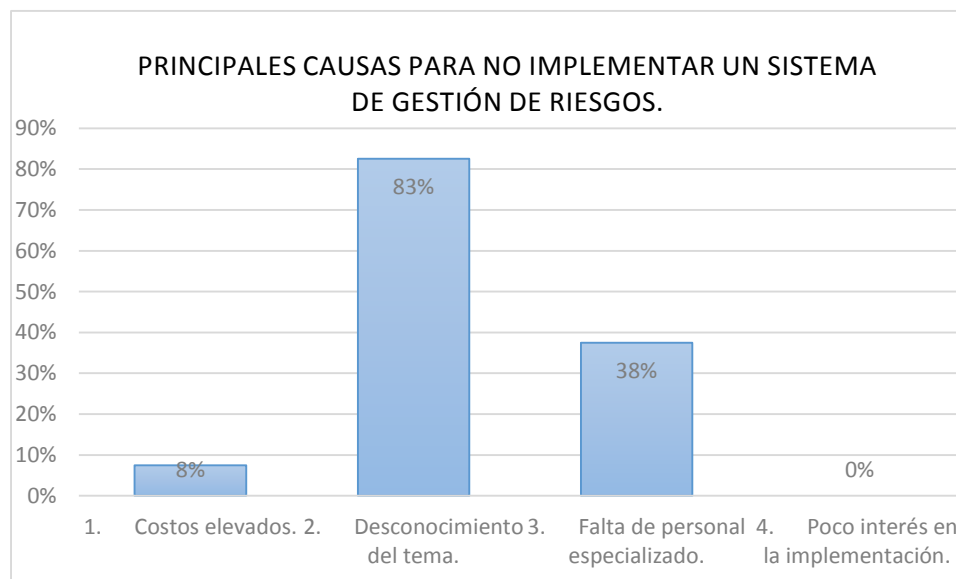


#### Análisis:

Se puede observar que la administración de las clínicas veterinarias no ha realizado adopción de un sistema de gestión de riesgos que permita identificar eventos potenciales, en consecuencia afectan el cumplimiento de los objetivos operativos.

2. ¿Cuál de las siguientes razones considera usted que es una de las principales causas por las que no se ha implementado un sistema de gestión de riesgos?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Costos elevados.	3	8%
2. Desconocimiento del tema.	33	83%
3. Falta de personal especializado.	15	38%
4. Poco interés en la implementación.	0	0%

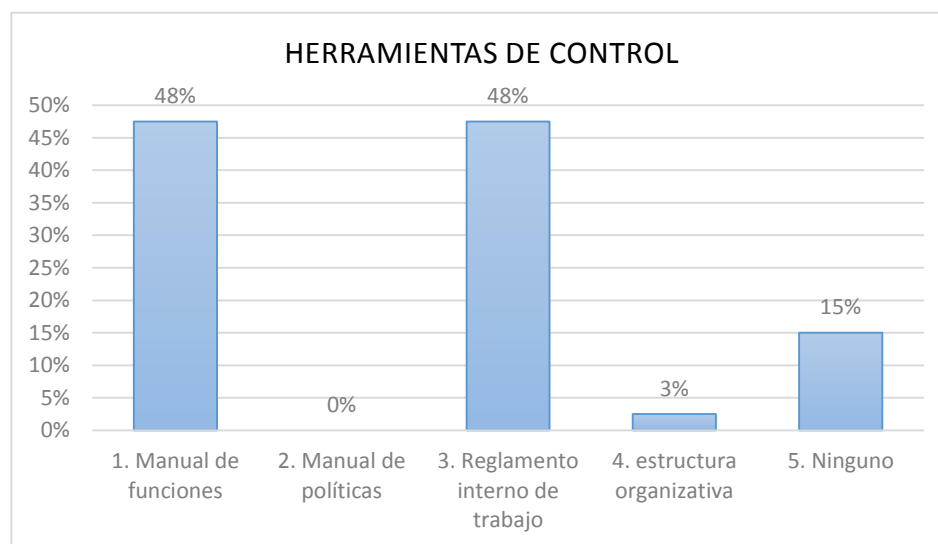


### Análisis

La razón principal que enfrenta la administración de clínicas veterinarias de acuerdo a la encuesta, es el desconocimiento del tema “sistema de gestión de riesgos”, asimismo la falta de personal especializado en dicho tema, provoca que la administración considere y dé importancia a la adopción de un sistema de gestión de riesgo, a su vez se puede observar que no es por costos, ni por falta de interés.

3. ¿Cuenta la administración de la clínica veterinaria con alguna de estas herramientas?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Manual de funciones	19	48%
2. Manual de políticas	0	0%
3. Reglamento interno de trabajo	19	48%
4. Estructura organizativa	1	3%
5. Ninguno	6	15%

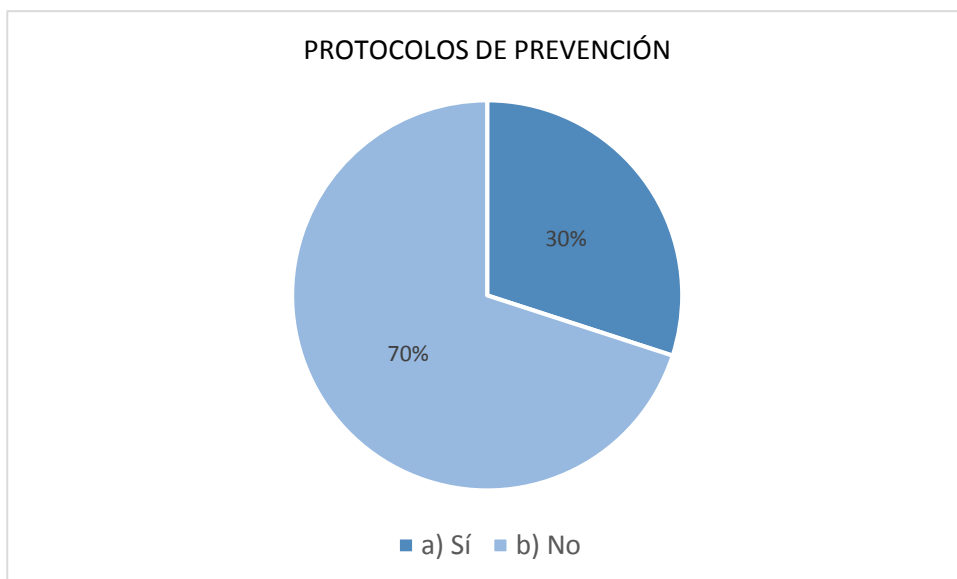


### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos la administración de las clínicas veterinarias, poseen manual de funciones y reglamento interno de trabajo, dando menos importancia a una estructura organizativa y a un manual de políticas que den existencia a procesos operativos, administrativos y financieros.

4. ¿Cuenta la clínica veterinaria con un protocolo de prevención con el cual se pueda asegurar que el personal médico y técnico está utilizando prácticas adecuadas para el control de infecciones a los que pueden estar expuestos?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
a) Sí	12	30%
b) No	28	70%

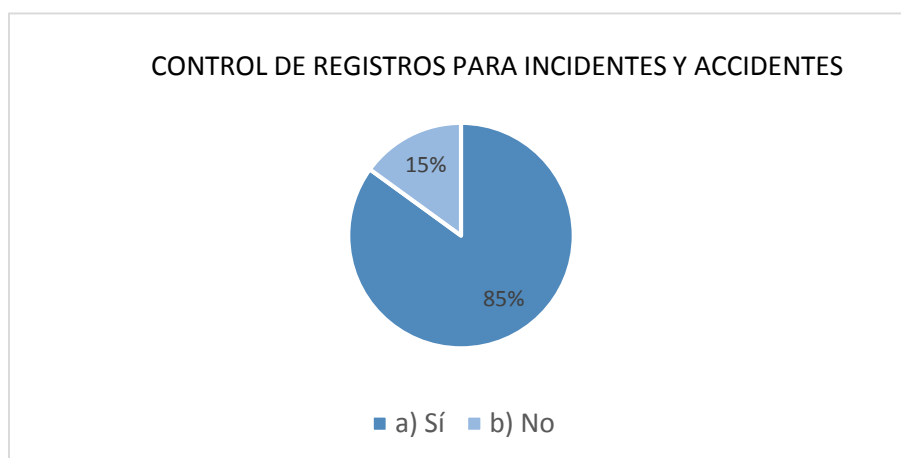


### Análisis

Se puede observar que el 30% de las clínicas veterinarias consideran prácticas adecuadas al ambiente de trabajo, es decir consideran los lineamientos legales que establece la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, sin embargo el 70% no cumplen con los requerimientos establecidos en la ley antes mencionada.

5. ¿Existe un documento que certifique el manejo de los incidentes y accidentes con registros, análisis y respuestas a los pacientes de la clínica veterinaria?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
a) Sí	34	85%
b) No	6	15%



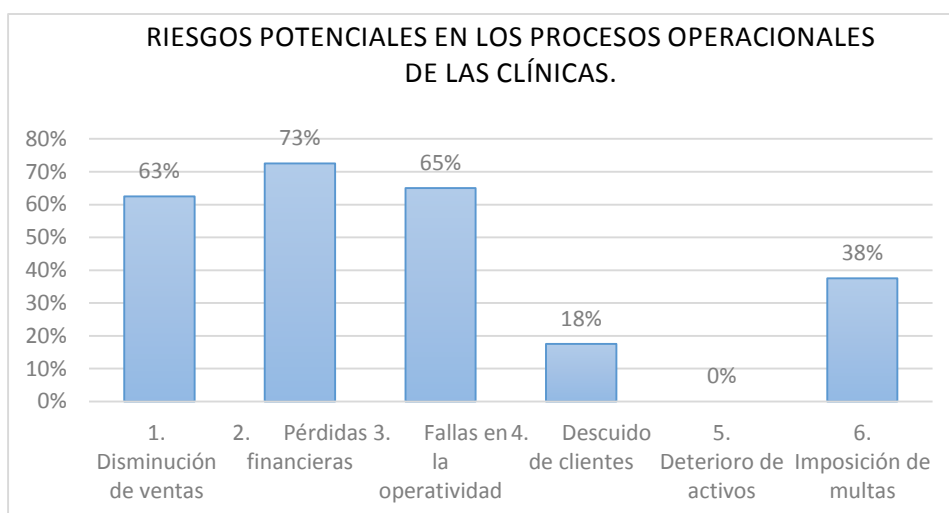
### Análisis

Las clínicas consideran importante un documento de certificación por consiguiente realizan historial sobre los registros, análisis y respuesta a pacientes, ya que la mayoría realiza este tipo de procedimiento. Puesto que de esta forma se puede determinar cuanta incertidumbre y riesgo se puede aceptar con los pacientes.



6. ¿Qué consecuencias considera usted que generará la falta de una identificación de riesgos potenciales en los procesos operacionales de la clínica?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Disminución de ventas	25	63%
2. Pérdidas financieras	29	73%
3. Fallas en la operatividad	26	65%
4. Descuido de clientes	7	18%
5. Deterioro de activos	0	0%
6. Imposición de multas	15	38%

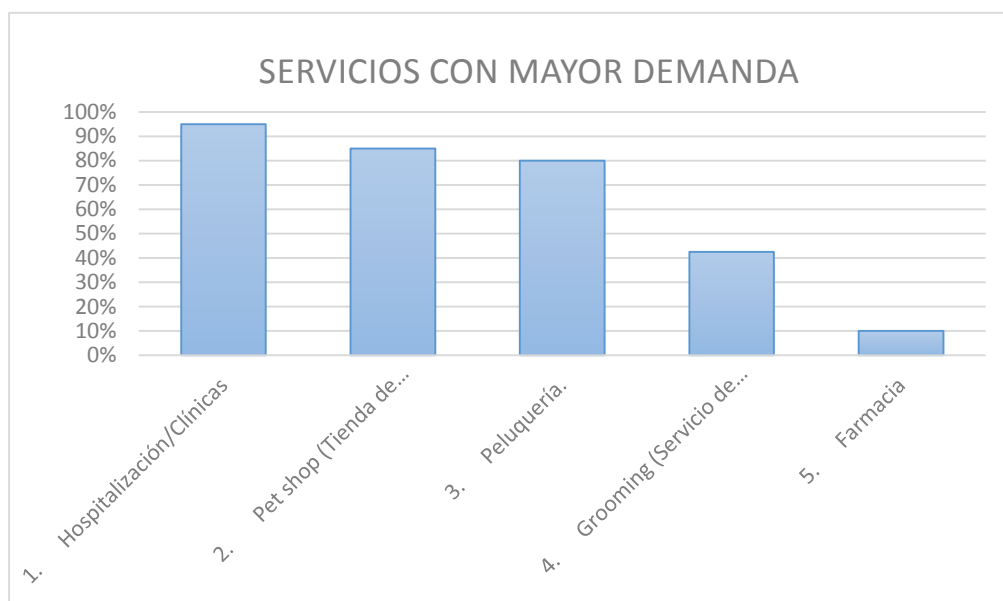


### **Análisis**

Según los resultados obtenidos el mayor impacto en la falta de identificación de riesgos potenciales en los procesos operacionales de la clínica veterinaria lo tienen las pérdidas financieras con el 73%, afectando la disminución de ingresos con el 63%; según los encuestados el 65% considera fallas en la operatividad, provocando descuidos de clientes e imposición de multas. Por lo tanto identificar, gestionar riesgos y medir el impacto de éste ya sea en forma negativa o positiva, contribuiría a dar respuestas idóneas para cada circunstancia

7. ¿Cuáles de los siguientes servicios detallados tienen mayor demanda en la clínica veterinaria?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Hospitalización/Clínicas	38	95%
2. Pet shop (Tienda de mascotas)	34	85%
3. Peluquería.	32	80%
4. Grooming (Servicio de belleza)	17	43%
5. Farmacia	4	10%

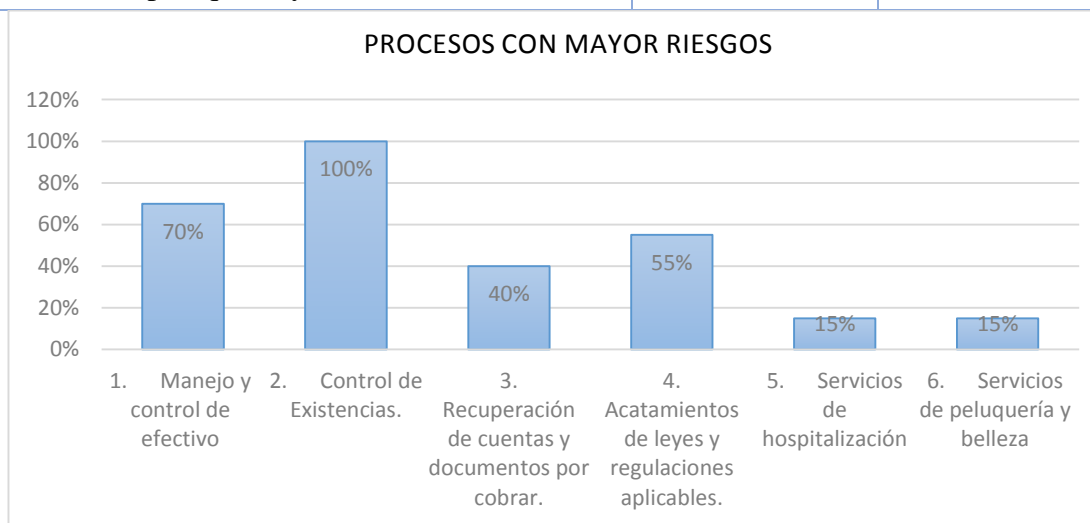


### **Análisis**

Se puede observar que las clínicas veterinarias tienen identificado el rubro de servicio con mayor rentabilidad, sin embargo, le siguen estos tres rubros con mayor demanda son hospitalización/clínica con el 95%, tienda de mascotas el 85% y peluquería con el 80%, mientras que el 43% es servicio de belleza, éste es uno de los servicios más modernos, en cuanto a los medicamentos (farmacia) tan sólo representan el 10%. Por consiguiente, la clínica puede aprovechar la identificación de sus oportunidades y fortalezas de los servicios que prestan para aumentar ingresos y dar valor al sector de clínicas veterinarias.

8. ¿Cuál de los siguientes procesos creé usted que presenta mayores riesgos en el desarrollo de las operaciones habituales en la clínica?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Manejo y control de efectivo	28	70%
2. Control de existencias.	40	100%
3. Recuperación de cuentas y documentos por cobrar.	16	40%
4. Acatamientos de leyes y regulaciones aplicables.	22	55%
5. Servicios de hospitalización	6	15%
6. Servicios de peluquería y belleza	6	15%

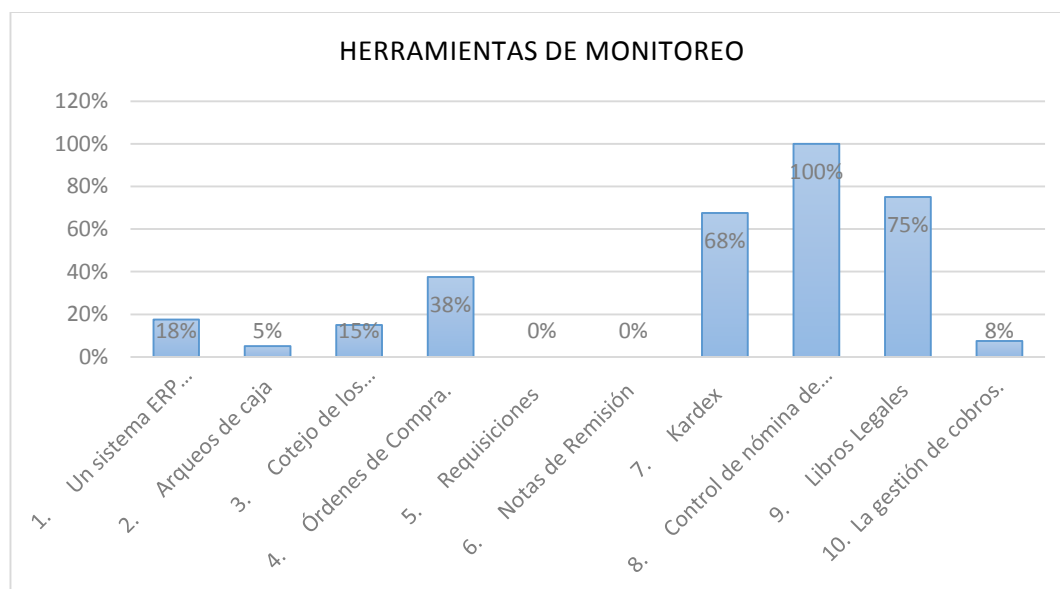


### Análisis

Según los resultados obtenidos se puede observar que las clínicas veterinarias tienen dificultades en sus operaciones, el proceso con 100% de riesgo es el control de existencias, seguidos con el 70% el manejo de control de efectivo, el 55% representado por proceso de acatamiento de leyes y regulaciones aplicables, el 40% lo representa la recuperación de cuentas y documentos por cobrar, teniendo el menor porcentaje del 15% los procesos en el área de hospitalización y servicios de belleza y peluquería. Por lo tanto, se puede observar que las clínicas veterinarias poseen riesgos en sus operaciones habituales.

9. De los siguientes tipos de instrumentos, ¿cuáles utiliza para monitorear los recursos de la clínica?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Un sistema ERP diseñado a la medida de las necesidades de la clínica.	7	18%
2. Arqueos de caja	2	5%
3. Cotejo de los documentos legales.	6	15%
4. Órdenes de Compra.	15	38%
5. Requisiciones	0	0%
6. Notas de Remisión	0	0%
7. Kardex	27	68%
8. Control de nómina de empleados	40	100%
9. Libros Legales	30	75%
10. La gestión de cobros.	3	8%

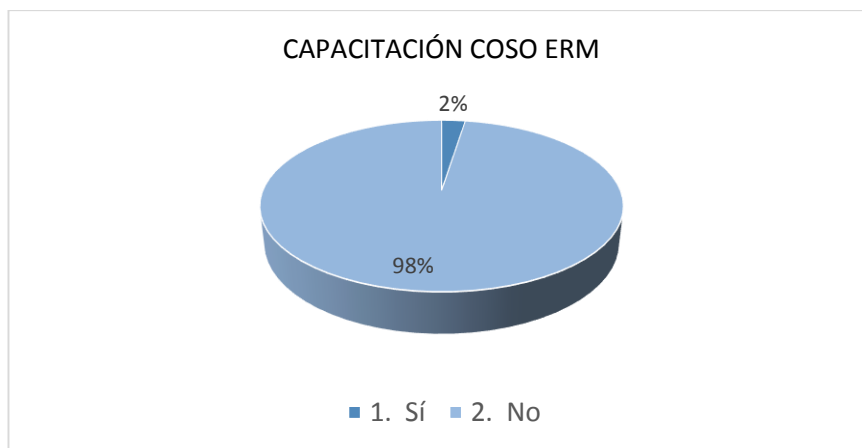


## **Análisis**

Se puede observar que las clínicas solo utilizan con mayor frecuencia tres instrumentos para monitoreo, el 68% lo representa kardex, 100% control de nóminas y 75% libros legales en sus procesos de operación; dejando con menor consideración para el control de recursos, lo constituye el 18% la utilización de sistema ERP a la medida, el 38% la ejecución de una orden de compra, el 5% cotejo de cajas y el 8% gestión de cobros.

**10.** ¿La administración ha considerado capacitar al personal sobre gestión de riesgos basado en COSO ERM?

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Porcentual
1. Sí	1	3%
2. No	39	98%



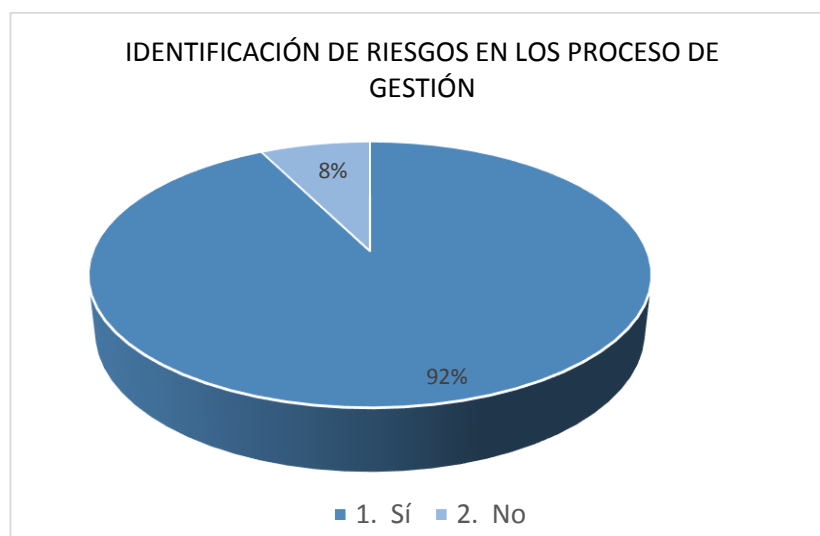
### **Análisis**

Según los resultados obtenidos el 98% no se encuentra interesado en capacitar al personal en coso ERM, y solo el 2% respondió que sí.

Puesto que la administración de las clínicas veterinarias no ha adoptado un sistema de gestión de riesgos basado en coso ERM, es por ello que éstas no tienen interés en capacitar al personal.

**11.** ¿Creé que la identificación de riesgos en los procesos de gestión permite a la dirección captar información oportuna para poder cumplir y alinear los objetivos establecidos por la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Porcentual
1. Sí	37	93%
2. No	3	8%



### **Análisis**

Las clínicas veterinarias como se observan los resultados, el 93% induce que un sistema de gestión de riesgos sería efectivo para identificar riesgos y oportunidades para aprovechar cada punto y lograr objetivos establecidos por éstas.

**12.** ¿Considera que una gestión de riesgos es esencial para contribuir a mejorar los procesos de las operaciones de la empresa y a mitigar posibles amenazas a los objetivos empresariales, estratégicos y financieros?

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1. Sí	40	1
2. No	0	0



### Análisis

Según el resultado de respuestas, el 100% de las clínicas veterinarias consideran que una gestión de riesgos contribuye a mejorar los procesos de las operaciones, ya que se pudiera reducir a un nivel aceptable los riesgos y amenazas mediante la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en coso ERM.