

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



“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN LA NTS ISO 31000
COMO HERRAMIENTA DE ASESORAMIENTO
PARA CONTADORES DE EMPRESAS
DEDICADAS A LA LOTIFICACIÓN.”

Trabajo de investigación presentado por:

Beltrán García, Lidia Maricela
Casco Flores, Joseline Vanessa
Hernández de Flores, Brenda Marisol

Para optar al grado de:
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Diciembre, 2018

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Decano de la Facultad de Ciencias

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

Licda. María Margarita de Jesús

Martínez de Hernández

Coordinador general de Seminario de

Graduación:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Seminario de Procesos de

Graduación de la Escuela de Contaduría

Pública:

Lic. Daniel Nehemías Reyes López

Docente Director:

Máster Mario Hernán Cornejo Pérez

Jurado examinador:

Máster Mario Hernán Cornejo Pérez

Licenciado Benito Miranda Beltrán

Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

Diciembre, 2018

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente gracias a Dios, por darme la vida hasta este momento, por haber permitido que culminara mi carrera universitaria y mi trabajo de graduación.

A mi madre Catalina García, mis dos hermanas Roxana y Sandra. A mi padre Santos Beltrán y mi novio Mario Reyes que hoy están fallecidos pero en su momento me brindaron todo su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera. Mis compañeros y amigos con los cuales compartí y trabajé en el transcurso de estos años. Al Licenciado Fausto Solito por apoyarme de manera directa en este trabajo de graduación.

Lidia Maricela Beltrán García

Primeramente agradecer a Dios mi padre celestial por brindarme sabiduría, fortaleza y paciencia, para llegar hasta esta etapa de mi vida y culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, Runer Edgardo Casco Roque y mi madre María Cruz Flores de Casco, que han sido parte fundamental a lo largo de mi carrera y mi vida, por ese apoyo incondicional y esos ánimos seguidos de sus oraciones, a mis hermanos Edwin Edgardo Casco Flores y Katherine Beatriz Casco Flores por alentarme siempre al logro de mis metas y encomendarme en sus oraciones.

A la Universidad de El Salvador, por ser parte fundamental en mi formación y orientación académica para forjarme como un profesional al servicio de la sociedad.

Joseline Vanessa Casco Flores

Doy toda la gloria al Señor porque gracias a su misericordia he alcanzado uno de mis anhelos. Gracias Señor por demostrarme que siempre has estado aquí, me diste sabiduría, fortaleza, paciencia y el ánimo para seguir adelante. A María Auxiliadora, doy gracias por ser mi intercesora en situaciones difíciles, y acompañarme en este camino.

A mis padres José Nilo Hernández Rosales y Ana Idalia Chavarría de Hernández; así como a mi hermano Edgard José Hernández Chavarría por su apoyo, amor, confianza y haber estado a mi lado cada momento de mi carrera universitaria, dándome palabras de aliento cuando las cosas no iban bien. Les estaré por siempre agradecida.

A mi esposo José Manuel Flores, gracias por incentivar me a seguir con la frente en alto, por comprenderme pues en ocasiones tenía demasiada presión y él lo ha entendido. Hoy, dentro de pocos días estaremos disfrutando después de esos sacrificios que fueron necesarios para alcanzar un escalón en el rubro profesional.

Brenda Marisol Hernández de Flores

ÍNDICE

| Contenido | N° de pág. |
|---|------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS LOTIFICADORAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE SANTA ANA Y AHUACHAPÁN | 1 |
| 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.3.1 Novedoso | 4 |
| 1.3.2 Factible o viable | 5 |
| 1.3.3 Utilidad Social | 5 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.4.1 General | 6 |
| 1.4.2 Específicos | 6 |
| 1.5 HIPÓTESIS | 7 |
| 1.5.1 Formulación de la hipótesis | 7 |
| 1.5.2 Determinación de variables | 7 |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL | 9 |
| 2.1 ESTADO ACTUAL DE LA SITUACIÓN EN LAS LOTIFICADORAS | 9 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.3 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS LOTIFICADORAS | 12 |
| 2.3.1 Principales funciones de las empresas lotificadoras | 12 |
| 2.3.2 Estructura organizacional de las empresas lotificadoras | 14 |
| 2.3.3 Ventajas y desventajas de las empresas lotificadoras | 15 |
| 2.3.4 Comercialización de bienes inmuebles | 17 |
| 2.3.5 Análisis FODA de las entidades lotificadoras | 18 |
| 2.3.6 Antecedentes: Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional | 19 |
| 2.4 AMBIENTE DE LA GESTIÓN DE RIESGO | 20 |
| 2.4.1 Descripción de los factores de riesgo | 21 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.4.2 | Características de la gestión de riesgo | 21 |
| 2.4.3 | Modelo de gestión de riesgo | 22 |
| 2.4.4 | Proceso de gestión de riesgo | 24 |
| 2.4.5 | Evaluación del riesgo | 26 |
| 2.5 | MARCO LEGAL | 29 |
| 2.6 | MARCO TÉCNICO APLICABLE | 31 |
| 2.6.1 | Establecimientos de la NTS ISO 31000:2018 | 33 |
| 2.6.2 | Ventajas del uso de la NTS ISO 31000:2018 | 34 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 35 |
| 3.1 | ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 3.2 | DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL | 35 |
| 3.2.1 | Espacial | 35 |
| 3.2.2 | Temporal | 35 |
| 3.3 | SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO | 36 |
| 3.3.1 | Unidades de análisis | 36 |
| 3.3.2 | Población y marco muestral | 36 |
| 3.3.3 | VARIABLES E INDICADORES | 36 |
| 3.4 | TÉCNICAS MATERIALES E INSTRUMENTOS | 39 |
| 3.4.1 | Técnicas y procedimientos para la recopilación de información | 39 |
| 3.4.2 | Instrumentos de medición | 39 |
| 3.5 | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 39 |
| 3.6 | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 40 |
| 3.7 | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 41 |
| 3.7.1 | Tabulación y análisis de los resultados | 41 |
| 3.7.2 | Diagnóstico | 55 |
| CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA LOTIFICADORA “LOS TRES DIAMANTES, S.A. DE C.V.” | | 57 |
| 4.1 | PLANTEAMIENTO DEL CASO | 57 |
| 4.1.1 | Objetivos de la propuesta | 58 |
| 4.1.2 | Importancia y justificación de la propuesta | 59 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.1.3 | Diagnóstico de la empresa-FODA | 59 |
| 4.2 | ABORDAJE Y SOLUCIÓN | 62 |
| 4.3 | DESARROLLO DEL CASO | 63 |
| 4.3.1 | Aspectos generales de la empresa | 63 |
| 4.4 | PRINCIPIOS (NTS ISO 31000:2018,4) | 66 |
| 4.5 | MARCO DE REFERENCIA (NTS ISO 31000:2018,5) | 67 |
| 4.5.1 | Liderazgo y compromiso (NTS ISO 31000:2018,5.2) | 68 |
| 4.5.2 | Integración (NTS ISO 31000:2018, 5.3) | 69 |
| 4.5.3 | Comprensión de la organización y de su contexto (NTS ISO 31000:2018, 5.4.1) | 70 |
| 4.5.4 | Valoración de la eficacia del marco de referencia (NTS ISO 31000:2018, 5.6) | 74 |
| 4.5.5 | Mejora continua del marco de referencia (NTS ISO 31000:2018, 5.7) | 75 |
| 4.6. | PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (NTS ISO 31000:2018, 6) | 75 |
| 4.6.1 | Comunicación y consulta (NTS ISO 31000:2018, 6.2) | 76 |
| 4.6.2 | Establecimiento del Alcance, contexto y criterio | 77 |
| 4.6.3 | Evaluación del riesgo (NTS ISO 31000:2018, 6.4.1) | 80 |
| | CONCLUSIONES | 103 |
| | RECOMENDACIONES | 104 |
| | BIBLIOGRAFIA | 106 |
| | ANEXOS | 108 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Organigrama “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” | 15 |
| Figura 2 | Análisis FODA | 18 |
| Figura 3 | Factores de riesgo | 23 |
| Figura 4 | Evaluación del riesgo | 26 |
| Figura 5 | Esquema del modelo de gestión de riesgo para empresas lotificadoras | 50 |
| Figura 6 | Organigrama propuesto para empresa lotificadora | |

“Los Tres Diamantes, S.A de C.V.” 73

Figura 7 Modelo de gestión de riesgo para empresas lotificadoras 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales leyes aplicables 30

Tabla 2: Diagnóstico FODA de la empresa “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” 60

Tabla 3: Principios de Gestión del Riesgo 66

Tabla 4: Liderazgo y compromiso 69

Tabla 5: Comprensión de la organización y de su contexto 71

Tabla 6: Valoración de la eficacia del marco de referencia 74

Tabla 7: Mejora continua del marco de referencia 75

Tabla 8: Comunicación y consulta 76

Tabla 9 Establecimiento del Alcance 77

Tabla 10: Establecimiento del contexto externo e interno 78

Tabla 11: Definiciones de los criterios del riesgo 78

Tabla 12: Identificación de riesgos Área: “Otorgamiento de escrituras” 85

Tabla 13: Identificación de riesgos Área: “Gestión de Cobros” 86

Tabla 14: Identificación de riesgos Área: “Vulnerabilidad de los terrenos lotificados” 87

Tabla 15: Identificación de riesgos Área: “Infraestructura de lotificaciones” 87

Tabla 16: Identificación de riesgos Área: “Uso de financiamiento” 88

Tabla 17: Identificación de riesgos Área: “Operatividad usual” 89

Tabla 18: Definición de criterios de ocurrencia 91

Tabla 19: Definición de criterios de impacto de ocurrencia 93

Tabla 20: Escala de clasificación del riesgo 94

Tabla 21: Descripción de actividades de control 94

| | |
|--|-----|
| Tabla 22: Consecuencias de los riesgos en “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” | 96 |
| Tabla 23: Descripción de tipología de riesgos “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” | 101 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Determinación de la muestra

ANEXO 2: Cuestionario dirigido a contadores de las empresas lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de riesgos es un elemento significativo del proceso y la estrategia corporativa para la toma de decisiones de toda empresa, su importancia reside en que provee seguridad razonable del cumplimiento de estrategias y objetivos propuestos por la organización. Sin embargo, muchas empresas le toman poco interés a este tema; el sector de las lotificadoras es uno de ellos, y debido a esto afrontan varias dificultades que afectan de manera negativa las operaciones de la entidad y obstaculizan los resultados deseados por la administración.

El propósito de este trabajo consiste en elaborar un modelo de gestión de riesgos para las entidades lotificadoras ubicadas en los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana, basada en la “NTS ISO 31000:2018” que permita identificarlos, analizarlos y evaluarlos.

El análisis de los datos se desarrolló haciendo uso del método hipotético deductivo. Los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizados fueron la encuesta, tabulación de resultados y análisis de los mismos.

El procesamiento de la información permitió llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos obtenidos, establecer el diagnóstico de la investigación que corroboró la necesidad que existe en las entidades dedicadas a la lotificación en los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana, de contar con un modelo de gestión de riesgos que contribuya de forma adecuada a potenciar el logro integral de los objetivos de la entidad.

Con base en el estudio, se confirmó que en su mayoría de empresas lotificadoras de estos departamentos, no dan el tratamiento de forma correcta a los riesgos. Por eso, es sumamente importante la adopción de un modelo que pueda proporcionar las directrices necesarias para un manejo adecuado de estos.

Con todo lo antes mencionado acerca del sector de lotificadoras, llegamos a conclusiones sobre su estado actual; respecto a las pocas lotificadoras que cuentan con herramientas relacionadas con la mitigación de riesgos, no están basadas en la NTS ISO 31000:2018, por lo que la evaluación de riesgo no se realiza de manera adecuada. Se recomienda a los contadores de las empresas lotificadoras a mantenerse a la vanguardia de temas en materia de gestión de riesgos, que les permita optimizar sus conocimientos para continuar apoyando a la administración en la labor de mitigar los riesgos existentes y los que puedan surgir.

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento de la gestión de riesgos en las empresas lotificadoras de El Salvador como un eje principal para ser implementado dentro de sus estrategias de negocio, permite ampliar los alcances y resultados, logrando así mitigar el impacto de sucesos que amenazan con impedir el desarrollo de operaciones en este rubro.

Es importante recalcar que en la actualidad el correcto manejo de riesgos posibilita mejorar los indicadores operativos de las organizaciones, determinando cierta ventaja entre las empresas del mismo sector ya que aseguran una posición estable en el mercado o industria en la cual se desempeñan.

Con respecto a esto, la profesión en contaduría pública es pieza clave para ir encaminándose a una gestión de los riesgos adecuada. En este sentido al poseer responsabilidades de carácter analítico financiero, se hace posible un estudio más profundo de situaciones que muestren las deficiencias en la operatividad de este tipo de negocio.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de investigación, indicando la situación problemática objeto de estudio, la justificación de la investigación, los objetivos, la hipótesis de trabajo y las limitaciones de la investigación, a fin de contextualizar el desarrollo de la misma en sus diferentes fases.

En el capítulo II, se establece el marco teórico, indicando la situación en la que se encuentran las empresas objeto de estudio, los antecedentes del sector analizado así como de las leyes aplicables, las principales definiciones y finalmente se describe el marco técnico y legal aplicable al sector, todo esto con el fin de fundamentar de manera teórica la investigación.

En el capítulo III, se encuentra planteada la metodología que se efectuó para la obtención de los resultados necesarios que dieron la pauta para presentar soluciones, además, en este capítulo, se conocen las unidades de estudio y los métodos utilizados para obtener la información suficiente y, de esta manera establecer los respectivos análisis a la problemática, además de analizar los resultados obtenidos de los datos recolectados mediante los cuestionarios. Finalmente se encuentra el diagnóstico acerca de los mismos.

Para finalizar en el capítulo IV, se desarrolló la propuesta que consistió en la elaboración de un manual de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000:2018, que contribuyan en la mitigación de los riesgos en las empresas lotificadoras. Esto permitirá dar seguimiento a los incidentes y controlar las nuevas vulnerabilidades que se generen en los mismos.

Además, después de haber hecho un estudio de toda la información obtenida durante la investigación, se redactaron conclusiones y recomendaciones. Y, por otra parte en la bibliografía, se presentan las fuentes de información utilizadas, así como un detalle de anexos necesarios para una mejor comprensión del trabajo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS LOTIFICADORAS EN LOS DEPARTAMENTOS DE SANTA ANA Y AHUACHAPÁN

Las empresas lotificadoras, se han visto afectadas por una serie de situaciones a través de los años, mismas que a la fecha continúan obstaculizando el desarrollo de sus actividades. Entre ellas se logró identificar: la existencia de lotificadoras fantasmas, quienes evaden el cumplimiento de los requisitos exigidos conforme lo establecido en la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional. Por otra parte se determinó que hay inseguridad en la adquisición de los terrenos, ya que se desconoce si efectivamente son legales o si, están involucrados en procesos ilícitos, lo que conlleva al incumplimiento de la fase de inscripción de dichos terrenos. Por lo tanto, las personas que pagan por la obtención de las propiedades entran en conflicto con la lotificadora, e incluso pueden recurrir a instancias jurídicas; presentando demandas en contra de las entidades, generándole desprestigio a la empresa.

Con respecto a la información que se encontró acerca de la problemática es que aproximadamente un 30% de los lotes urbanos se encontraban en 2012 con una situación irregular, y esto afectaba a muchas personas, que en algunos casos les tocó pagar hasta dos o tres veces el mismo inmueble sin que se les haya entregado un título de propiedad. (Activa, 2012)

Además, en el sector de las empresas lotificadoras existe una serie de factores de riesgo, los cuales se han identificado hace ya varios años; por ejemplo: los dueños de las lotificadoras manifiestan que, para efectuar el cobro de cuotas a sus clientes tienen obstáculos

al acceder a las propiedades que están comercializando, debido a problemas de inseguridad, lo cual a su vez ocasiona un retraso en la captación de dinero proveniente de los cobros. Además, se enfrentan a robos de bienes que son parte de la infraestructura de dichos lotes.

Sumado a esto, también se conoce que existe una alta concentración de habitantes en zonas inseguras, lo que ocasiona que algunos habitantes decidan abandonar sus propiedades, no importando haber pagado buena parte de ellas, y según lo pactado no se reintegra lo que se ha recibido.

En resumen, la problemática descrita anteriormente lleva a considerar que hay una indudable falta de control y evaluación de los riesgos a los cuales se enfrentan las empresas lotificadoras en los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana. Por ello, la implementación de un modelo de gestión de riesgo basado en la NTS ISO 31000: 2018 como buenas prácticas en las empresas lotificadoras contribuirá a gestionar adecuadamente los riesgos que este sector posea. En dicho proceso se incluirá a los profesionales en contaduría pública que ejercen como contadores en este rubro, y lo harán realizando funciones de consultoría que constituirán un apoyo a la administración de estas entidades. Tendrán a su disposición una herramienta de control, estudio y evaluación de riesgos, por medio de la cual la alta gerencia podrá tomar decisiones oportunas, servirá como guía estratégica que contribuirá a manejar la incertidumbre gracias a la identificación, análisis y medición de los factores de riesgo que afectan a este tipo de empresas.

Además, es indispensable mencionar las causas que han dado origen a la problemática descrita son las siguientes:

- Dificultad en la aplicación correcta de las directrices sobre gestión de riesgo, contenidas en la NTS ISO 31000:2018.

- Inseguridad frente a procesos de regularización a los que deben someterse las lotificadoras.
- Falta de titularización de la propiedad de los inmuebles adquiridos.
- Clientes con bajo perfil económico que forman parte de los interesados en la adquisición de lotes.

Los efectos de las causas antes mencionadas inciden en el proceso normal de las actividades que este sector lleva a cabo, entre ellos destacan:

- Riesgo por demandas que los clientes interpongan al no poseer documentación legal que respalda su adquisición.
- Posesión de terrenos con irregularidades legales, esto porque lo haya adquirido a través de intermediarios;
- Poca garantía de las parcelas que se ofrecen a los clientes.
- Incertidumbre sobre los ingresos a percibir de clientes con bajo poder adquisitivo.

El papel que desempeñan los contadores, está enfocado en un soporte brindado desde una perspectiva financiero-administrativa, ya que las lotificadoras enfrentan por ejemplo en el ámbito legal obstáculos al ofrecer los lotes a sus clientes y no tenerlos legalmente autorizados. Asimismo, en la parte económica por los costos en los cuales se llegaría a incurrir en caso de litigios. Esas situaciones requieren atención, en primer momento de los administradores, quienes con la asesoría de los contadores podrán velar por una eficiente gestión de riesgos. Para ello se ha considerado la elaboración de un modelo de gestión de riesgos, basado en la NTS ISO 31000:2018, donde se establecen los principios y directrices acerca del tema en cuestión.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el sector de empresas lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán se observa que poseen dificultades con respecto al tema de valoración y estudio de riesgos a los que se enfrentan en el desarrollo de sus actividades. Debido a esto se ha considerado la propuesta de un modelo de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018 con el fin de que el contador apoye en la mitigación de riesgos. El problema en cuestión se ha formulado de la siguiente manera:

¿De qué manera afecta a las empresas lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán no poseer un modelo de gestión de riesgos enfocado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad los contadores que son parte del apoyo de las lotificadoras, podrían considerar como alternativa un modelo de gestión de riesgo, con el propósito que a la administración le contribuya para la identificación, análisis, evaluación y control de situaciones que inciden en el desarrollo de sus actividades. La investigación se justifica de acuerdo a los siguientes apartados:

1.3.1. Novedoso

La investigación se considera novedosa debido a que carece de un estudio enfocado a gestión de riesgos a los que están expuestas las empresas lotificadoras en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán. También porque está basada en la NTS ISO 31000:2018 que es una normativa enfocada a la gestión de riesgos. Se procedió a la búsqueda de un estudio con la

perspectiva en los sitios web de otras universidades importantes, en los cuales no se encontraron documentos al respecto.

1.3.2. Factible o viable

- **Documental**

El tema de investigación es factible por que se cuenta con bibliografía técnica que ha sido de utilidad para el desarrollo del estudio como la NTS ISO 31000:2018, que formará parte importante en la investigación, al igual que otras normativas: la Ley del Medio Ambiente, la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional y otras; ya que en cada una de ellas se ven reflejados los requerimientos que necesita cumplir una lotificadora como se plantea en la problemática.

- **De campo**

La investigación se desarrolló en el sector de empresas lotificadoras, en el cual se posee acceso a información de la entidad, que se dedica a la comercialización de bienes inmuebles mediante la compra de terrenos para desarrollar proyectos de lotificaciones, con el fin de proveer un espacio físico a toda persona que lo requiera.

- **Recursos financieros y materiales**

La investigación se realizó con fondos propios, lo cual incorporó el uso de recursos económicos y tecnológicos necesarios que facilitara el desarrollo del estudio. Entre los recursos tecnológicos utilizados se tienen: 3 laptops, 1 impresora, acceso a internet y documentación.

1.3.3 Utilidad social

La investigación tiene como finalidad proponer un modelo gestión de riesgos como herramienta estratégica para los contadores, enfocado en la metodología de administrar los riesgos en las empresas lotificadoras, el mismo está basado en la NTS ISO 31000:2018, de igual manera quienes serán los beneficiarios son: el sector en estudio, es decir, las empresas dedicadas a la lotificación puesto que se obtendrá mayor información sobre la gestión de riesgos, para que mediante la adaptación de los principios y guía de la norma, pueda mejorar su eficacia operativa, su gobernanza y la confianza de las partes interesadas; además beneficiará a quienes se desempeñan como contadores dentro de este sector.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. General

- Proporcionar un modelo de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018, a fin de detallar los procedimientos que contribuyan a una adecuada administración del riesgo y así los contadores puedan adecuarlo como buenas prácticas en las lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán.

1.4.2. Específicos

- Plantear los principales factores, criterios y categorías de riesgo dentro de las lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán, susceptibles a la vulnerabilidad de su actividad económica a fin de tener una correcta valoración de los mismos.

- Proponer adecuadas estrategias, políticas y metodologías de gestión para cada uno de los riesgos identificados, mediante la formulación de controles o medidas preventivas que contribuyan a mitigar los riesgos dentro de las lotificadoras.
- Definir los procedimientos apropiados para la aplicación de los controles elaborados, que permitan una detección oportuna de situaciones inusuales y que puedan perjudicar el desarrollo de las actividades operativas de las lotificadoras.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Formulación de la hipótesis

La aplicación de un modelo de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018 contribuirá en la metodología, a llevar a cabo para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán.

1.5.2. Determinación de variables

- Variable independiente: Herramienta de asesoramiento para los contadores basado en la NTS ISO 31000: 2018.
- Variable dependiente: Procesos para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras.

Operacionalización de Variables

- ✓ Variable dependiente: Procesos para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras.

- Medir a través de instrumentos técnicos la eficiencia de los procesos de evaluación de riesgos.
- Identificar los factores de riesgo en las empresas lotificadoras.
- Medir el nivel de mitigación de riesgos mediante la aplicación de técnicas de control.
- ✓ Variable independiente: Herramienta de asesoramiento para los contadores basado en la NTS ISO 31000: 2018.
- Nivel de conocimiento sobre la NTS ISO 31000: 2018 que contiene las directrices principales sobre gestión de riesgos.
- Perspectiva de aplicación de procedimientos de gestión de riesgos.
- Medición de nivel de cultura de riesgo de las entidades lotificadoras.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

2.1. ESTADO ACTUAL DE LA SITUACIÓN EN LAS LOTIFICADORAS

Los casos que se han hecho públicos sobre la legalización de las lotificaciones, han impactado en gran medida dentro de la sociedad salvadoreña, dando a conocer los problemas e implicaciones legales, los medios de comunicación han dado a conocer distintos caso donde las lotificadoras no extienden las escrituras a pesar que las personas han pasado pagando 10 a 20 años por dicha parcelación. (Velásquez, Warner, 2016)

Han surgido casos relevantes, entre los que destaca la situación en que se vio involucrada una Lotificación ubicada en Santo Tomás, la cual estuvo implicada en una demanda desde el año 2011 por estafa en 57 comunidades a cuyos habitantes les vendieron terrenos, y por los cuales solo les extendieron un recibo de pago. Como justificante la empresa lotificadora señala que el Centro Nacional de Registros (CNR) tarda demasiado tiempo en realizar el trámite de traspaso. Abogados que tenían conocimiento del caso explicaron, que la venta que realizó la empresa en dicha lotificadora no fue legal, ya que carece de una evaluación del Ministerio de Obras Públicas (MOP) para garantizar la seguridad de las personas que habitan en dichos lotes, además de carecer de un catastro y estar ubicadas en zonas de alto riesgo. La empresa lotificadora se comprometió con los habitantes del sector con la sentencia; sin embargo les afirmaron que tienen que esperar hasta septiembre de 2018 ya que es el tiempo establecido para la prórroga de otorgamiento de escrituras, según la ley. (Velásquez, Warner, 2016)

Las autoridades correspondientes han investigado también la venta de otra cantidad grande de terrenos con supuestas ilegalidades y que vinculan a un profesional del área jurídica que fue procesado en su momento ante las autoridades competentes en San Vicente por estafa agravada y administración fraudulenta con esas ventas.

Por este caso unas seis personas presentaron acusaciones, supuestamente por haber sido estafadas con la venta de propiedades, en la lotificación ubicada en el departamento de Cabañas. El monto del supuesto fraude superaba los 30,000.00 dólares.

El segundo caso que ha sido bastante grave, es acerca de un proyecto de lotificaciones, situado en el cantón Piedra Grande Arriba, en Zacatecoluca, el cual trajo problemas a 41 familias, quienes se quejaron de haber sido defraudadas por altas cantidades de dinero que habían pagado por los derechos de propiedad de los lotes. (López, 2013)

Con lo antes mencionado se dan a conocer los problemas e implicaciones legales, estos casos se relacionan a hechos en los cuales; las lotificadoras no han emitido las escrituras respectivas, a pesar que las personas han cumplido con sus obligaciones por dicha parcelación, y se hace constar la situación actual en este rubro a nivel nacional.

La normativa legal que rige al sector en estudio es la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional, la cual en septiembre de 2012 otorgó un plazo de cuatro años para la regulación en la tendencia, posesión y propiedad de las parcelas derivadas de lotificaciones en beneficio de lote habiente.

Según el Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), a septiembre de 2016, solo 44,719 lotes fueron regulados desde 2012 de una población estimada de 350,000 lotes, es decir que solo un 13% de esos terrenos ya gozan de seguridad jurídica. (Mundo, 2017)

Actualmente por medio del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano hay un sistema llamado Sistema de Información y Registro, que ha sido desarrollado con el objetivo de incorporar en una base de datos, la mayor cantidad de proyectos de parcelaciones sin legalizar;

estos datos serán revisados, analizados, validados y cuantificados, para luego dar como resultado una normativa técnica para la legalización de proyectos de parcelación y lotificación.

2.2. MARCO TEÓRICO

- **Lotificación:** división simultánea o sucesiva con fines comerciales, de un inmueble cuando pueda dar lugar a la constitución de un núcleo de población. (LELPUH, 2016)
- **Contrato de adquisición de lotes a plazo:** cualquier forma de acuerdo o contrato, sin importar la forma jurídica específica, cuyo contenido económico implique el acuerdo sobre la futura tradición del dominio de un lote o parcela a favor del lote-habiente por parte del desarrollador parcelario, y el pago del precio por medio de pagos periódicos para un plazo determinado, pudiendo entregar la tenencia o posesión del lote o parcela al momento de la contratación o al momento de haber realizado la totalidad del pago. (LELPUH, 2016)
- **Lote-habiente:** persona que posee materialmente y a título oneroso un inmueble con el ánimo de adquirir sobre el mismo, el derecho de dominio de conformidad con las condiciones establecidas en el contrato de adquisición. (LELPUH, 2016)
- **Desarrollo de una parcelación o lotificación:** toda transformación física, que recaiga sobre inmuebles, y que tenga como objetivo la comercialización de lotes y la constitución de un núcleo de población. (LELPUH, 2016)
- **Gestión del riesgo:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo. (OSN, 2018)
- **Fuente de riesgo:** elemento que, por si solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo. (OSN, 2018)

- **Control:** medida que mantiene y/o modifica un riesgo (OSN, 2018)

2.3. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS LOTIFICADORAS

2.3.1. Principales funciones de las empresas lotificadoras

En las empresas lotificadoras, se desarrollan una gran cantidad de actividades. Se considera que la empresa tiene unas funciones básicas que son las siguientes: social, administrativa, comercial, técnica y financiera. A continuación, se desglosa cada una de ellas.

- a) Social:** se refiere a la organización de los recursos humanos y la gestión de la compañía con los trabajadores. Toda empresa es una fuente de creación de recursos, ya que es donde las personas pueden conseguir un salario a cambio de su trabajo. Pero no solamente esto: también es el lugar en el cual pueden desarrollarse desde un punto de vista personal, crecer como personas y formarse en aquellos aspectos que les causan una motivación especial.
- b) Administrativa:** se encarga de coordinar todas las actividades que se realizan en la empresa. Se trata de tareas que no tienen un valor añadido por sí mismas, pero que son imprescindibles en el desarrollo de la actividad por los siguientes objetivos que se pretende lograr, entre los cuales se mencionan:
 - Idear, elaborar y facilitar un modelo de gestión de riesgos que puedan prevenir y mitigar distintos tipos de riesgos, mejorando la calidad del servicio que presta la lotificadora a sus distintos clientes.
 - La necesidad de cumplir con una serie de normativas y reglamentaciones: hay normas referentes al archivo o mantenimiento de documentación que es imprescindible seguir.

Del mismo modo, en cualquier momento puede venir una inspección que requiera toda la información generada por la empresa, especialmente aquella relacionada con aspectos contables.

- Facilitar la coordinación entre departamentos: la circulación dentro de la empresa es clave y es importante que haya una persona o personas que sean el punto de encuentro a partir del cual circule la información y se aproveche todo el conocimiento que se va adquiriendo en un departamento y que a la vez puede ser útil para otro. Poder llevar un control de agenda.
- c) **Comercial:** es el departamento que se encarga de todas las gestiones relacionadas con la compra y la venta:
- Estudios y análisis de la ubicación, de terrenos en lugares apropiados.
 - Tener cobertura de lotes en diversas zonas para favorecer a clientes y mejorar continuamente el mercado de la venta de lotes
 - Relación con los clientes y proveedores: solucionar cualquier tipo de duda que tengan estos dos agentes y, en el segundo caso, negociar y establecer las condiciones de aprovisionamiento. En referencia a los clientes, conseguir el máximo información sobre sus necesidades y opiniones sobre los lotes.
 - Establecimiento de los precios: según cuál sea el público objetivo, el margen de beneficio por terreno y los fines marcados en términos de cuota de mercado a llegar, se escogerá una estrategia de precios u otra.
 - Planear la publicidad: determinar mediante qué canales se da a conocer la empresa y lo que esta ofrece. Deben de ser aquellos espacios más visitados por el público objetivo.

- d) **Técnica:** se encarga de los procesos de mantenimiento de los terrenos. En este caso, es importante determinar si los procedimientos que conllevan a obtener los terrenos precisan de algún tipo de especificidad técnica. En este caso, hay que describir concretamente los recursos necesarios y las habilidades y conocimientos que deben de tener los trabajadores capaces de trabajar con ellos.
- e) **Financiera:** su función consiste en administrar el capital de la empresa y que gestiona la contabilidad. La inversión inicial puede ser a partir de recursos propios que hayan depositado las personas que han iniciado la empresa.

Financiación por entidades de crédito: que se haya concedido algún tipo de préstamo o crédito que ha permitido afrontar las primeras inversiones y gastos. (Diario, 2015)

2.3.2. Estructura organizacional de las empresas lotificadoras

A continuación se describe la composición del organigrama de la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”, considerando las principales funciones llevadas a cabo en las empresas de este rubro y la manera en que se distribuyen los cargos principales; pues este tipo de empresas por lo general están constituidas con poco personal:

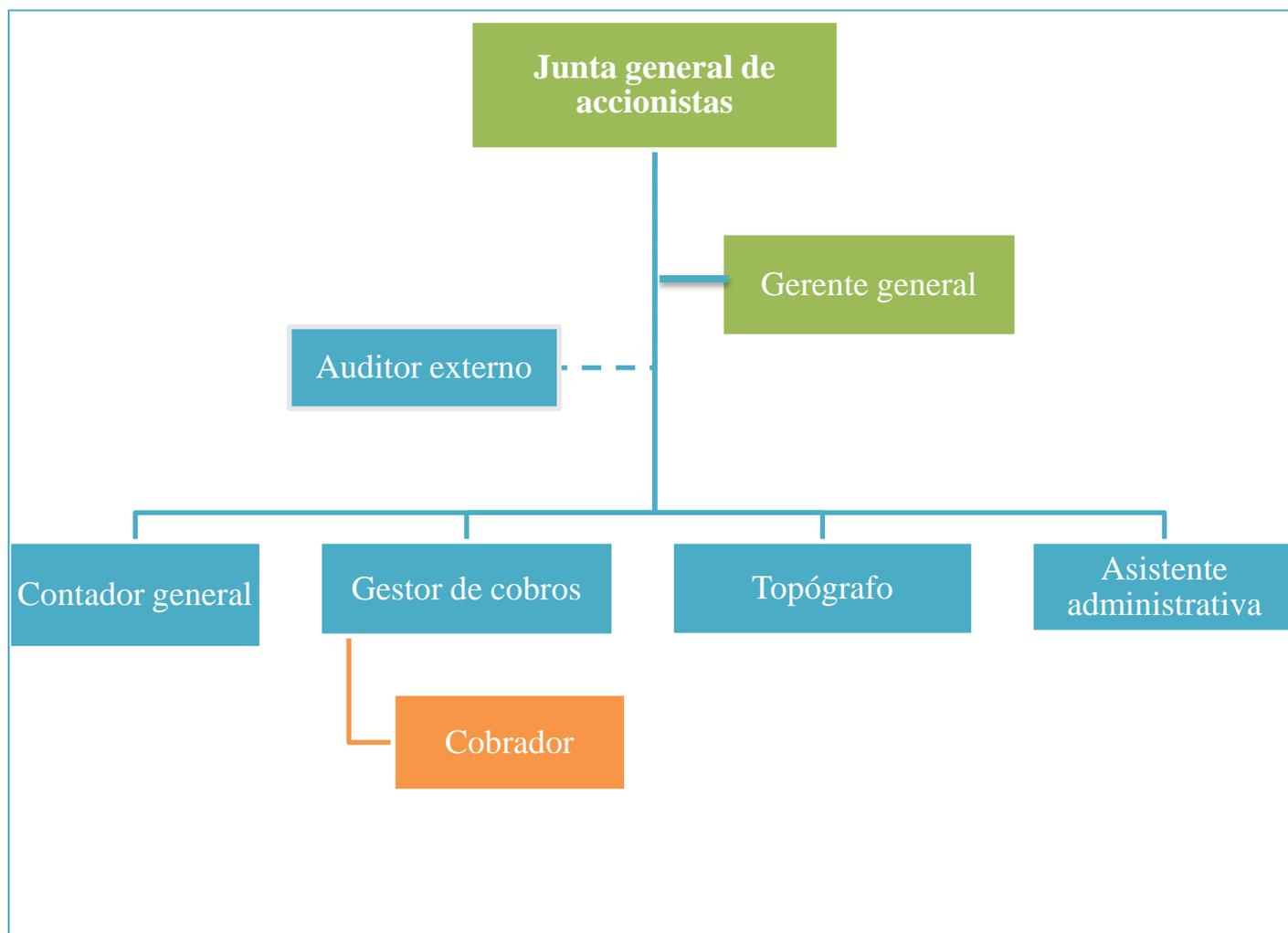


FIGURA No. 1 Organigrama “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”

Fuente: proporcionado por Administración de la empresa “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”

2.3.3. Ventajas y desventajas de las empresas lotificadoras

En El Salvador, las entidades del sector vivienda dedicadas a la lotificación, buscan satisfacer las expectativas de sus clientes, por lo cual sus ideas están enfocadas a aportar ventajas como las que se mencionan a continuación:

- Ubicación de proyectos en zonas de gran plusvalía a lo largo del país.
- Facilidad de servicios básicos
- Garantía en la inversión que los clientes realizan al adquirir lotes o viviendas.
- Brindar un acompañamiento y atención que va más allá del momento de venta o colocación y que incluye facilitar los requisitos de entrada al sistema, darle seguimiento a la contratación del crédito, ofrecer productos financieros y atención al cliente, en definitiva garantizar una relación comercial de largo plazo. (IVAN, 2018)

Pero, además de ofrecer ventajas a sus clientes, también hay beneficios que están dirigidos propiamente a las empresas:

- Una de ellas es la obtención de terrenos a bajo costo para después percibir ganancias mayores; esto es debido a que proporcionan una cantidad de parcelas a otras empresas que se encargan de urbanizar.
- Llegar a segmentos de demanda de alto poder adquisitivo, dada la ubicación de los lotes que posean.
- Capacidad de ofrecer productos inmobiliarios diversos, casas, lotes, de diferentes características, localizaciones, precios y condiciones de pago que por ello mismo sean más adaptables a la heterogeneidad de la demanda de las familias de menores recursos.

Por otra parte, también existen desventajas provenientes de los proyectos que desarrollan las empresas lotificadoras. Entre ellas, las siguientes:

- Contaminación del medio ambiente en las zonas cercanas a la ubicación de los terrenos; sin embargo, se conoce que un 90% de las lotificadoras están comprometidas a respetar las áreas de vegetación.
- Para poseer un alto nivel de rentabilidad es necesario acumular varios años de experiencia.
- Dados los riesgos que puedan surgir con respecto a la legalización de contratos y demás documentos legales para la comercialización de lotes, los clientes pueden presentar demandas contra las entidades. (Institute, 2015)

2.3.4. Comercialización de bienes inmuebles

El tema de la comercialización de las lotificaciones y parcelaciones, ha estado bajo estudio legal en los últimos años, pero pocos saben realmente, que por ser éste; un ambiente poco legislado, ha dado lugar a la comisión de ilícitos tanto civiles, penales y administrativos; prácticas de este tipo, han generado consecuencias para los que poco o nada saben sobre ésta temática, sin embargo; por la necesidad de tener una vivienda, se han visto implicados en problemas legales, al momento de tratar de inscribir a su nombre u obtener el título de propiedad del inmueble lotificado o parcelado, además el poco acceso a la información para no caer en este tipo de abusos, es una de las causas en El Salvador, y es que a partir del año 2012, surge el marco jurídico regulatorio del tema en estudio, el cual pretende tener un mejor control de las actividades de este rubro.

Es por ello que actualmente para poder lotificar, las empresas tienen que cumplir con todos los requisitos exigidos conforme lo establece la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional y poder reducir la cantidad de lotes que no están inscritos legalmente.

2.3.5. Análisis FODA de las entidades lotificadoras

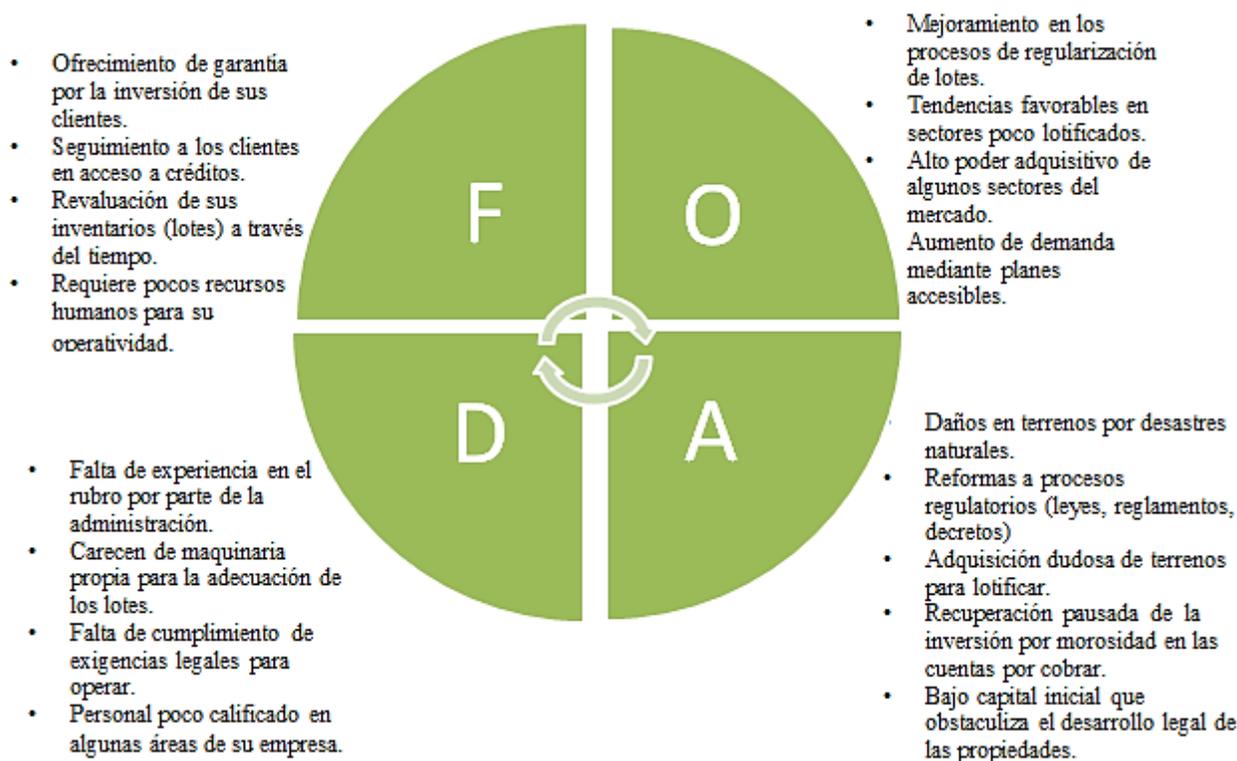


FIGURA No. 2: Análisis FODA

Fuente: Información pública en el sitio web Repositorio Institucional de la Universidad Francisco Gavidia (Recinos, 2009)

2.3.6. Antecedentes de la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso

Habitacional.

El Salvador cuenta con una Ley de Urbanización y Construcción, emitida en 1951, que debió normar el desarrollo de las parcelaciones habitacionales. En la década de 1960, y con mayor penetración en el último cuarto del siglo XX, se inició el fenómeno de lotificaciones en el limbo jurídico, ya que los dueños de estos terrenos no podían entregar escrituras porque sus fraccionamientos no cumplían con los requisitos legales. Con la evolución de esta situación pasó de ser un problema individual a un tema de carácter nacional y social. En ese margen, se crea el régimen transitorio en 2012 para que las lotificaciones y lote-habientes tuvieran un instrumento legal que les permita regular sus lotes.

El 25 de enero de 2012 se emite la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional, con el objetivo regular la posesión de buena fe, comercialización y transferencia de dominio a cualquier título, de las parcelaciones o lotes derivadas de las lotificaciones a nivel nacional.

El 7 de septiembre de 2012 se aprobó el régimen transitorio para un periodo de cuatro años en la regulación de las lotificaciones sobre la tenencia, posesión y propiedad de las parcelaciones.

En septiembre de 2015 se amplió el régimen a dos años más y se estableció un plazo de vencimiento en septiembre de 2018 para que las lotificaciones desarrolladas y comercializadas sin haber cumplido los requisitos, inicien el proceso.

El 4 de abril de 2018 inició el trámite de regulación, pues la ley establece que deberá entregar los documentos 180 días antes del vencimiento del régimen especial.

El 9 de septiembre de 2018 se vencía oficialmente el régimen especial de regulación de lotificaciones. La ley establece que es obligación de los desarrolladores parcelarios de todo inmueble someterse al proceso estipulado en la misma.

Sin embargo, el 13 de febrero de 2018 se emite la prórroga por dos años más, es decir hasta 2020 del régimen transitorio y su publicación fue el 2 de marzo de 2018, para la regulación de lotificaciones, período en el cual las lotificaciones desarrolladas y comercializadas sin haber cumplido con los requisitos legales y técnicos correspondientes puedan completar el procedimiento respectivo de aprobación o validación, todo en beneficio del lote-habiente.

2.4. AMBIENTE DE LA GESTIÓN DE RIESGO

La NTS ISO 31000: 2018 posee la siguiente definición: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo (párrafo 3.2)

Otra definición la plantea como un conjunto de procesos, políticas y acciones cuyo objetivo es el de monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que se encuentra expuesta una entidad en el desarrollo de sus actividades operativas, esto con el fin de que puedan minimizarse y mejorar el cumplimiento de sus metas trazadas, ya que, si bien es cierto los riesgos siempre existirán; pero hay formas de poder adelantarse a eventualidades, siempre que se tenga la visión de evaluar eficientemente la forma en que los procesos de la entidad son desarrollados. (Aparicio, 2017)

Una aplicación adecuada de la gestión de riesgos pretende evaluar qué tan vulnerables son las entidades ante diversas amenazas o peligros, en materia financiera, legal, social; estudiadas por separado, y predecir qué tan altos son los efectos que traerían al juntar dichos

elementos. Por lo que es importante analizar esos factores principales en las empresas lotificadoras ubicadas en los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana.

2.4.1. Descripción de factores de riesgo

En el sector de las empresas lotificadoras existe una serie de factores de riesgo que se han identificado a medida que se han ido desarrollando las actividades en dicho rubro, por ejemplo en relación al análisis de la adecuación de los terrenos, con el fin de identificar si efectivamente se encontraban en condiciones aptas para los proyectos.

Entre los factores de riesgo, a los que las lotificadoras se enfrentan están:

- Concentración extremadamente alta de habitantes en una misma zona,
- Falta de cumplimiento a los requisitos de construcción estructural,
- Inestabilidad en las condiciones de adquisición,
- Sustentabilidad para propiciar el desarrollo humano.

2.4.2. Características de la gestión de riesgo.

La gestión de riesgos para convertirse en una función estratégica entre las entidades dedicadas a la lotificación, incluye una serie de características, entre las cuales se pueden mencionar:

- Seguimiento de un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en forma cotidiana dentro de la empresa.
- Tratamiento metódico de los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa.

- Integración en la cultura de la compañía.
- Se debe convertir la estrategia en objetivos operacionales, asignando responsabilidades en toda la compañía, siendo cada involucrado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo.
- Favorecimiento de la medición y recompensa del rendimiento en función de los objetivos, promoviendo así la eficacia del personal. (empresa, 2012)

2.4.3. Modelo de gestión de riesgo

La gestión de riesgo se define como un proceso, efectuado por el consejo de dirección, gerencia y demás personal de una entidad; aplicado en un marco estratégico y a través de la empresa; diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad. (Internos, 2004)

La gestión tiene que ver sobre todo, con la vulnerabilidad de la empresa, para lo cual es fundamental definir cuatro elementos dentro de este proceso:

- a) Amenaza:** son situaciones negativas que obligan a la empresa a cambiar el rumbo de su estrategia para poder seguir adelante sin verse afectada, la amenaza puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de que si lo haga (ABC, 2011) .
- b) Vulnerabilidad:** es una debilidad de un bien o de un control, que puede ser aprovechada por una amenaza, las vulnerabilidades están en directa interrelación con

las amenazas porque si no existe una amenaza, tampoco existe la vulnerabilidad o no tiene importancia, porque no se puede ocasionar un daño (magazcitum, 2013).

- c) **Probabilidad:** posibilidad de que algo suceda; se pretende definir, medir o determinar objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente dicha posibilidad, y describa utilizando términos generales o matemáticos (OSN, 2018).
- d) **Impacto:** es el efecto ya sea financiero, reputacional, etc. el cual, no puede ser controlado. Los tipos de eventos que crean este tipo de impacto son los desastres económicos, cambios inesperados en las condiciones de mercado y cualquier cosa que interrumpa un negocio y sobre todo los que la gestión empresarial no tiene control. (life, 2016)

Se muestra a continuación una figura donde se resumen los indicadores de riesgo, y la forma cómo se manifiestan que ya fue descrito a detalle anteriormente:

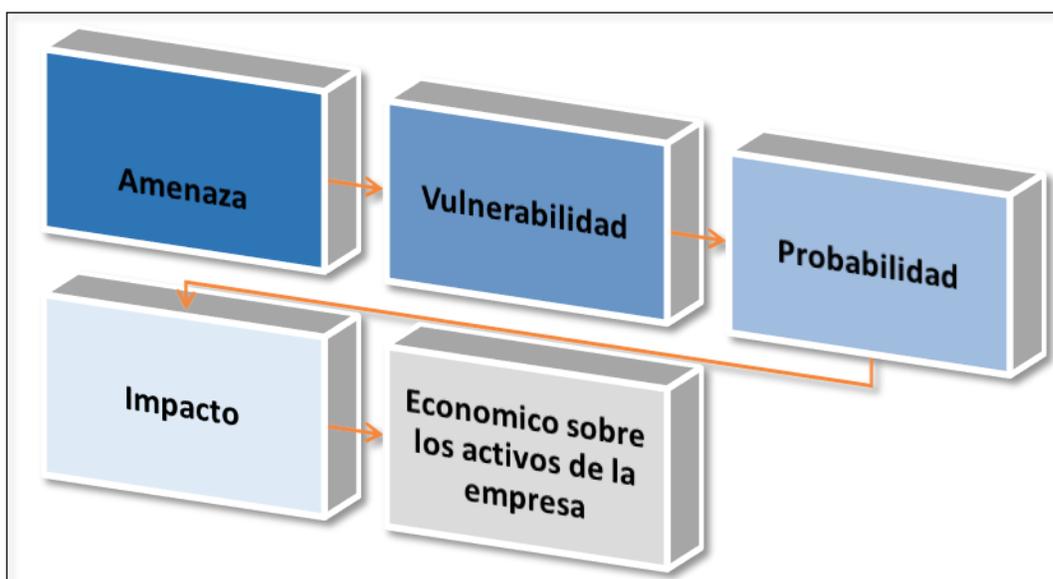


FIGURA No. 3: Factores de riesgo

Fuente: NTS ISO 31000:2018

2.4.4. Proceso de gestión de riesgo

La gestión de riesgo comprende las actividades coordinadas para dirigirlo y controlarlo en la organización (ISACA, 2013).

La alta dirección y los organismos de supervisión, cuando sea aplicable, deben dedicarse a formular y demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante por ejemplo: una política, una declaración u otras formas similares que permitan una expresión clara de los objetivos y el compromiso de la organización con esta actividad importante dentro de sus operaciones.

El compromiso, antes mencionado por lo menos debería incluir los siguientes elementos:

- Definición de un propósito de la organización para gestionar el riesgo, estableciendo vínculos con sus objetivos y otras políticas,
- Refuerzo de la necesidad de integrar la gestión del riesgo en toda la cultura de la empresa,
- Establecimiento del liderazgo en la integración de la gestión del riesgo en las actividades principales de la entidad y con respecto a la toma de decisiones,
- Disponibilidad de los recursos necesarios (sobre todo recursos humanos),
- Las autoridades, las responsabilidades y obligación de rendir cuentas previamente definidos,
- La forma de manejar los objetivos en conflicto,
- Revisión y mejora,

Dicho compromiso, también debe comunicarse dentro de la organización y a las partes interesadas, de forma apropiada (OSN, 2018)

Es necesario que en las entidades dedicadas a la comercialización de lotes, se manejen herramientas estratégicas, enfocadas a mejorar la evaluación de riesgos dentro de su operatividad los cuales se adecúan a su negocio, a su organización y a las zonas en las que opera, esto le permite desarrollar su actividad en el marco de una estrategia y política de gestión de riesgos definida por los departamentos de la empresa a fin que puedan adaptarse a un entorno económico y regulatorio cambiante; afrontando la gestión de manera global y considerando las circunstancias de cada momento.

Este modelo que se pretende proponer está basado en la NTS ISO 31000: 2018, el cual estará compuesto de los elementos básicos que se enumeran a continuación:

- **Generalidades:** el proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento de un contexto y evaluación. Es importante aclarar que la Normativa incluye otros aspectos después de la evaluación, sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación, únicamente se tratarán y describirán los puntos mencionados anteriormente, dado que, no se pretende que la herramienta a proponer sea llevada hasta el tratamiento del riesgo como tal, sino solamente que funcione como una guía para el contador que se desempeña en el sector de lotificadoras.

2.4.5. Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración de riesgo, considerando el rol del contador dentro de las empresas lotificadoras puede contribuir en el asesoramiento para identificar los riesgos y así poder evitar un impacto económico.

El proceso de la gestión del riesgo debe ser una parte integral de la gestión y la toma de decisiones que se deberá integrar la estructura, las operaciones y los procesos de la organización. A continuación se presenta la figura 4 considerando los elementos para la evaluación de riesgo. (OSN, 2018)

Es de hecho, una fase muy importante en el desarrollo del proceso de mitigación de riesgos, por lo tanto en esta etapa se debe efectuar una evaluación a cada una de los elementos que se consideren importantes dentro de las actividades que se realizan en la entidad.



FIGURA No. 4: Evaluación del riesgo

Fuente: NTS ISO 31000:2018

Los elementos clave en el desarrollo de la evaluación del riesgo, se describen de la siguiente manera:

a. Identificación del riesgo: su propósito de la identificación del riesgo es encontrar reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos. Para poder reconocer los riesgos es importante contar con información pertinente, apropiada y actualizada. A continuación se consideraran los factores siguientes y la relación entre estos factores:

- Las fuentes de riesgo tangible e intangible.
- Las causas y los eventos.
- Las amenazas y las oportunidades.
- La vulnerabilidad y las capacidades.
- Los cambios en los contextos externos e internos. (OSN, 2018)

Las lotificadoras tienen que identificar los riesgos, tanto si sus fuentes están o no bajo su control. Se debería considerar que puede haber más de un tipo de resultado que puede dar lugar a una variedad de consecuencia tangible o intangible. (OSN, 2018)

Es importante recordar que en un proceso no todas las acciones tienen el mismo grado de importancia. Una buena manera de medir el impacto de un riesgo es a través de preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿A qué área de la empresa afecta?
- ✓ ¿Cómo la afecta?
- ✓ ¿Qué efectos tiene sobre dicha área?
- ✓ ¿Qué grado de complejidad requieren soluciones?
- ✓ ¿Qué consecuencias implicará el no afrontarlo? (Sosa, 2012)

- b. Análisis del riesgo:** el propósito del análisis de riesgo es comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo cuando sea apropiado, el nivel del riesgo. El análisis implica una consideración detallada de incertidumbre, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidad, eventos, escenarios, controles y su eficacia.

Las técnicas de análisis pueden ser cualitativas, cuantitativas o una combinación de estas, dependiendo de las circunstancias y del uso previsto. La observación del riesgo debería considerarse factores tales como:

- La probabilidad de los eventos y de las consecuencias
- La naturaleza y la magnitud de las consecuencias
- La complejidad y la interconexión
- La eficacia de los controles existente.

El análisis de riesgo puede estar influenciado por cualquier divergencia de opiniones, sesgos percepciones del riesgo y juicios. Esta influencia se debería considerar, documentar y comunicar a las personas que toman decisiones.

El estudio del riesgo proporciona una entrada para la valoración del riesgo, para las decisiones sobre la manera de tratar los riesgos y si es necesario hacerlo y sobre todo la estrategia y los métodos más apropiados de tratamiento del riesgo. (OSN, 2018)

- c. Valoración del riesgo:** el propósito de la valoración del riesgo es apoyar a la toma de decisiones. La valoración de riesgo implica comparar los resultados de análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional. Esto puede conducir a una decisión de:

- Considerar opciones para el tratamiento del riesgo.

- Realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo.
- Mantener los controles existentes.
- Reconsiderar los objetivos.

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Están documentados los controles a efectuar?
- ✓ ¿Se está aplicando en la actualidad?
- ✓ ¿Es efectivo para mitigar el riesgo?

Fuente: (Sosa, 2012)

Las decisiones deberían tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas externas e internas. Los resultados de la valoración del riesgo se deberían registrar, comunicar y luego validar a los niveles apropiados.

2.5. MARCO LEGAL

La base legal representa un parámetro al cual deben ajustarse las entidades para dar cumplimiento a las disposiciones estipuladas, para las regulaciones en lo aplicable a las empresas lotificadoras, se ha elaborado la siguiente tabla, en relación a los aspectos destacados de algunas leyes y reglamentos relacionados con la problemática en investigación:

TABLA No. 1*Principales leyes aplicables*

| Marco Legal | Artículos | Comentario |
|---|--------------------------|--|
| Código de Comercio | Art. 1037 | Para efecto de esta normativa establece que, son mercantiles las compraventas de inmuebles efectuadas por empresa lotificadora, siempre y cuando hayan dotado a los lotes de todos los servicios que exige la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional. |
| Ley del Medio Ambiente | Art. 21 literal I) | Conforme los establece esta Ley en su literal I) Toda persona natural o jurídica deberá presentar un estudio de Impacto Ambiental para poder ejecutar la actividad de lotificaciones y así poder evitar el deterioro acelerado del ambiente ya que esto está ocasionando graves problemas económicos y sociales, amenazando con daños irreversibles para el bienestar de las presentes y futuras generaciones, |
| Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional. | Capítulo segundo Art. 44 | Establece los procedimientos de regularización de las lotificadoras que no cuentan con los permisos legales correspondientes. Las autoridades competentes tengan conocimiento que exista una lotificadora sin autorización será causal de infracción y se procederá de conformidad a lo establecido en el capítulo quinto del título segundo de la presente ley. |

Fuente: (Asamblea legislativa)

2.6. MARCO TÉCNICO APLICABLE

La NTS ISO 31000:2018 ayuda a las organizaciones en sus análisis y evaluaciones de riesgos. Proporciona beneficios en la aplicación a la mayoría de las actividades empresariales, incluyendo la planificación, operaciones de gestión y procesos de comunicación. Aunque todas las organizaciones gestionan los riesgos de algún modo, las recomendaciones de mejores prácticas de esta norma internacional se desarrollaron para mejorar las técnicas de gestión y garantizar la seguridad en el lugar de trabajo en todo momento. (BSI, 2018)

La base técnica utilizada en esta investigación es la NTS ISO 31000: 2018. Esta norma ha sido publicada por el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), y es una adopción idéntica a la norma ISO 31000:2018, (riesgo-Directrices, 2018).

Está dirigido a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones gestionando riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño.

Proporciona las directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones. La aplicación de estas directrices puede adaptarse a cualquier organización y a su contexto. (BSI, 2018).

El comité técnico internacional ISO/TC 262 *Risk Management* ha estado desde 2014 trabajando para confeccionar la nueva NTS ISO 31000: 2018; (OSN, 2018).

El profesional en contaduría pública contribuirá mediante asesoramientos para la aplicación de la NTS ISO 31000:2018 como buena práctica para identificar, analizar, valorar y tratar los riesgos asociados a la actividad de la comercialización de lotes.

Para poder aplicar esta normativa al trabajo se realizará un modelo de gestión de riesgo en el cual es importante evaluar y entender el contexto externo y el contexto interno de la lotificadora, dado que ambos pueden influir significativamente.

Las evaluaciones del contexto externo de la lotificadora pueden incluirlo lo siguiente factores:

- ✓ El entorno social, político, legal, reglamentario, municipal, natural, económico y competitivo.
- ✓ Los factores y las tendencias que tienen impacto sobre los objetivos de la lotificadora
- ✓ Las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus intereses propios.

Las evaluaciones de contexto interno de las lotificadoras pueden incluir las siguientes:

- ✓ El gobierno, la estructura de la lotificadora, las funciones y las obligaciones de rendir cuentas.
- ✓ Las estrategias que se establecen para conseguir los objetivos trazados.
- ✓ Las actitudes, entendidas en términos de recursos y conocimiento
- ✓ Los sistemas de información, flujos de información y los procesos de toma de decisiones; tanto formales como informales.

Para que sea posible elaborar el modelo de gestión de riesgo será necesario hacer uso de estrategias apropiadas para la agilización de las legalizaciones aplicando políticas a los procesos y el manejo en que el profesional de la contaduría pública lo pueda resolver, cumpliendo con los

requisitos legales y reglamentarios en este caso sería con Ley especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional.

2.6.1. Establecimientos de la NTS ISO 31000:2018

1. Que todas las actividades de una organización implican riesgos. Las organizaciones llevan a cabo el proceso de gestión de riesgos a través de tres pasos: identificándolo, analizándolo y evaluando si el mismo se debería modificar mediante un tratamiento que satisfaga sus criterios de riesgo. Durante todo este proceso al que se hace alusión en el párrafo anterior, las organizaciones están en constante comunicación con las partes interesadas, realizan seguimiento, revisan el riesgo y los controles que lo modifican para asegurar que no se requiere un tratamiento o gestión adicional del mismo. Esta Norma Técnica Salvadoreña describe este proceso sistemático y lógico en detalle.

2. La mayor parte de las organizaciones gestionan sus riesgos a diferentes niveles, sin embargo, esta Norma Técnica Salvadoreña establece una serie de principios que deben ser cumplidos en su totalidad para lograr que la gestión del riesgo sea efectiva.

3. Esta Norma Técnica Salvadoreña recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de forma continua un marco de referencia, cuyo propósito sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobernanza, estrategia, planificación, gestión y elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de la organización. (OSN, 2018)

2.6.2. Ventajas del uso de la NTS ISO 31000:2018

- Mejorar de forma proactiva la eficacia operativa y la gobernanza.
- Generar confianza entre las partes interesadas con el uso de técnicas de riesgos.
- Aplicar controles de sistemas de gestión para analizar riesgos y minimizar posibles pérdidas.
- Mejorar el desempeño y resiliencia de los sistemas de gestión.
- Responder a los cambios de forma eficaz y proteger su empresa mientras crece.

(OSN, 2018)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Enfoque:** el enfoque de la investigación fue cuantitativo ya que por medio de las encuestas se tuvo un parámetro de cómo se encuentra el sector de lotificaciones en Santa Ana y Ahuachapán.
- **Tipo de investigación:** el trabajo se desarrolló usando el método hipotético – deductivo, y se recopiló la información general del sector a investigar a través de la observación de los fenómenos a analizar, posteriormente se formuló la hipótesis con el objeto de explicar el problema, la cual fue comprobada para saber si su enunciado era verdadero y por último se realizó el diagnóstico.

3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

El alcance en aspectos geográfico y tiempo de este encargo se definió de la siguiente manera:

3.2.1. Espacial

Para realizar el estudio, se tomó como referencia, las empresas que se dedican a lotificaciones, ubicadas en el departamento de Ahuachapán y Santa Ana, que se encuentran debidamente inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

3.2.2. Temporal

Con el objetivo de desarrollar una investigación de utilidad al sector de lotificaciones, se realizó el estudio a partir del mes de febrero hasta septiembre de 2018, basado en la entrada en

vigencia de la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional, la cual está relacionada con la regularización de las empresas del sector.

La ley mencionada anteriormente, comienza su aplicación a partir del veinticinco de mayo de dos mil doce.

3.3. SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO

3.3.1. Unidades de análisis

Las unidades de análisis a considerar en la investigación fueron los profesionales en contaduría pública, que ejercen como contadores de las empresas lotificadoras ubicadas en los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana.

3.3.2. Población y marco muestral

El universo está conformado por las empresas del sector lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán que están inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

Con base en la información proporcionada por el organismo antes mencionado, se obtuvo un total de 17 empresas, de las cuales 2 se encuentran en el departamento de Ahuachapán y 15 en Santa Ana.

3.3.3. Variables e indicadores

- **Variable independiente:** Herramienta de asesoramiento para los contadores basado en la NTS ISO 31000: 2018.

- **Variable dependiente:** Procesos para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras.
- **Indicadores**
 - a. Funciones y consideraciones del personal administrativo.
 - b. Establecimiento y adopción de políticas para la gestión de riesgos.
 - c. Estrategias, políticas y metodologías de gestión para los riesgos identificados
 - d. Formulación y controles de medida preventivas para mitigar los riesgos.
 - e. Aplicación de políticas y procedimientos
 - f. Evaluación de factores de riesgo (clientes, intermediarios, empleados, entre otros)
- **Operacionalización de variables**

En este apartado, se definieron brevemente cada una de las variables consideradas en su momento para la elaboración de la hipótesis de trabajo. Esto, con el propósito de realizar la definición operacional de las mismas e identificar los indicadores que permiten realizar su medición de forma cuantitativa, al igual que cualitativamente si se da el caso. La Operacionalización de variables se presenta de la siguiente manera:

| Operacionalización de variables | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| Formulación del problema | Objetivo general | Hipótesis | Variables | Elementos de la variable | Indicadores |
| ¿De qué manera afecta a las empresas lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán no poseer un modelo de gestión de riesgos enfocado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos? | •Elaborar un modelo de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018, a fin de detallar los procedimientos que contribuyan a una adecuada administración del riesgo y así los contadores puedan adecuarlo como buenas prácticas dentro de las lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán. | La aplicación de un modelo de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018 contribuirá en la metodología a llevar a cabo para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán. | Variable dependiente: Procesos para mitigar los riesgos a los que se enfrentan las entidades lotificadoras ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán. | -Medir a través de instrumentos técnicos la eficiencia de los procesos de evaluación de riesgos. -Identificar los factores de riesgo en las empresas lotificadoras. -Medir el nivel de mitigación de riesgos mediante la aplicación de técnicas de control. | a) Funciones y consideraciones del personal administrativo. b) Establecimiento y adopción de políticas para la gestión de riesgos. c) Estrategias, políticas y metodologías de gestión para los riesgos identificados. d) formulación y controles de medida preventivas para mitigar los riesgos. e) aplicación de políticas y procedimientos f) consideraciones técnicas de la NTS ISO 31000: 2018. g) evaluación de factores de riesgo (clientes, intermediarios, empleados, entre otros). |
| | | | Variable independiente: Herramienta de asesoramiento para los contadores basado en la NTS ISO 31000: 2018. | -Nivel de conocimiento sobre la NTS ISO 31000: 2018 que contiene las directrices principales sobre gestión de riesgos. -Perspectiva de aplicación de procedimientos de gestión de riesgos. -Medición de nivel de cultura de riesgo de las entidades lotificadoras. | |

3.4. TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

3.4.1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información

Para la obtención de la información relacionada a la problemática en investigación, se utilizó la técnica de la encuesta con la cual se procuró que los resultados obtenidos hayan generado una dinámica objetiva y una narrativa por parte de las unidades de análisis sobre su perspectiva de solución en las lotificadoras de implementar un modelo de gestión de riesgos contra los obstáculos que impiden un desarrollo operativo satisfactorio.

Desde el punto de vista bibliográfico, se retomaron y recopilaron las fuentes técnicas y legales relacionadas al tema de riesgos dentro de las lotificadoras que influyeron de manera directa para consolidar la propuesta de solución.

3.4.2. Instrumentos de medición

El instrumento que fue utilizado para la recopilación de información fue el cuestionario que se presentó a las unidades de análisis descritas anteriormente. El mismo estaba constituido por diversas preguntas, esto con el fin de obtener una perspectiva más clara sobre la problemática y considerarla para la creación de la propuesta (ver anexo 2).

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos y su análisis fueron tablas elaboradas en el programa ofimático Microsoft Office Excel, además de los gráficos circulares elaborados a partir de los resultados tabulados. Con respecto a los textos fueron procesados en Microsoft Office Word, y la presentación gráfica final se realizó en Microsoft Office Power Point.

3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES | AÑO 2018 | | | | | | | | | | | |
|--|----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--|
| | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| Elaboración de Anteproyecto | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | | | | | | | | | | | | |
| Situación problemática | | | | | | | | | | | | |
| Enunciado del problema | | | | | | | | | | | | |
| Justificación de la investigación | | | | | | | | | | | | |
| Objetivos de la investigación | | | | | | | | | | | | |
| Hipótesis | | | | | | | | | | | | |
| Limitaciones de la investigación | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | | | | | | | | | | | | |
| Estado actual del hecho o situación | | | | | | | | | | | | |
| Principales definiciones | | | | | | | | | | | | |
| Legislación aplicable | | | | | | | | | | | | |
| Normativa técnica aplicable | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Enfoque y tipo de investigación | | | | | | | | | | | | |
| Delimitación espacial y temporal | | | | | | | | | | | | |
| Sujetos y objetos de estudio | | | | | | | | | | | | |
| Técnicas, materiales e instrumentos | | | | | | | | | | | | |
| Procesamiento y análisis de la información | | | | | | | | | | | | |
| Cronograma de actividades | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de resultados | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento del caso | | | | | | | | | | | | |
| Estructura del plan de solución | | | | | | | | | | | | |
| Beneficios y limitantes | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de caso práctico | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | |
| EXAMEN DE GRADO | | | | | | | | | | | | |

3.7. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los siguientes resultados muestran la percepción de los informantes clave, respecto al conocimiento que poseen acerca de la gestión del riesgo dentro de las empresas lotificadoras. Estos resultados fueron analizados tomando como base algunos conceptos contenidos dentro de este trabajo de investigación.

El instrumento que proporcionó los resultados y permitió llevar a cabo el respectivo análisis, fue diseñado con criterios basados en la NTS ISO 31000:2018 y lineamientos de estándares internacionales relacionados al riesgo.

Cada pregunta elaborada, contiene un objetivo fundamental y está diseñada para capturar los elementos esenciales que den respuesta a la problemática que se ha planteado. Dado que la gestión de riesgo conlleva poseer cierto grado de conocimiento en el área, las preguntas contienen elementos que capturan información relevante al análisis.

3.7.1. Tabulación y análisis de los resultados

A continuación se presenta la tabulación respectiva para las preguntas contenidas en el instrumento de medición, que fue el cuestionario. Además del análisis de los resultados obtenidos, que se ve reflejado en la tabulación como en el gráfico de cada interrogante.

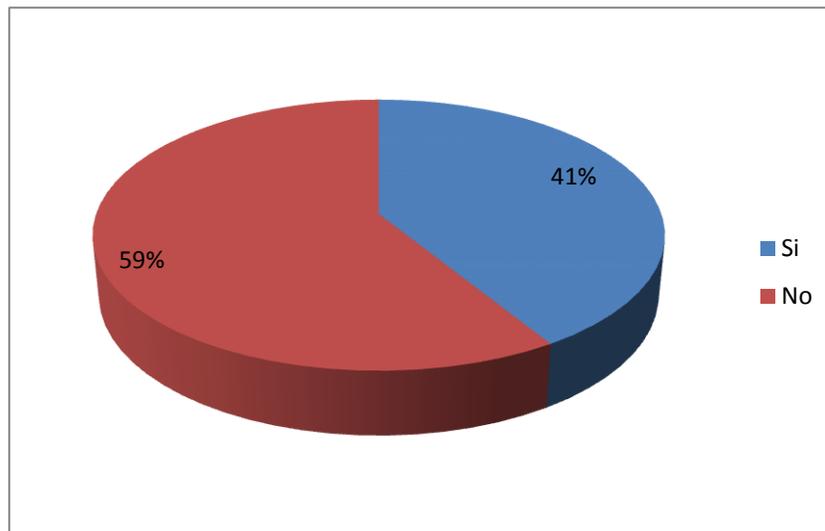
Pregunta #1:

¿Tiene la entidad una definición formal de riesgo como parte de una cultura interna de riesgos?

Objetivo: determinar el nivel de conocimiento que poseen las lotificadoras con respecto a la cultura interna de riesgos y cómo lo ponen en práctica para que estos riesgos sean reducidos y controlados.

| Cuadro N° 1 | | | |
|----------------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| Cultura interna de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 7 | 41% |
| b | No | 10 | 59% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 1
Cultura interna de riesgos



Análisis: Con relación al manejo de una cultura de riesgos, los contadores de las lotificadoras a quienes se dirigió la encuesta manifiestan que existe poco dominio del tema incluyéndose en ese 59% que en comparación con el 41% no aparenta ser mucha la diferencia, por lo que se percibe que no está lejos la idea de ampliar los conocimientos respecto a los riesgos que enfrentan las empresas del sector. Sin embargo, para alcanzar un nivel idóneo ese 18% de diferencia entre ambas respuestas parece que afecta el control de los sucesos que desfavorecen el desarrollo de sus actividades.

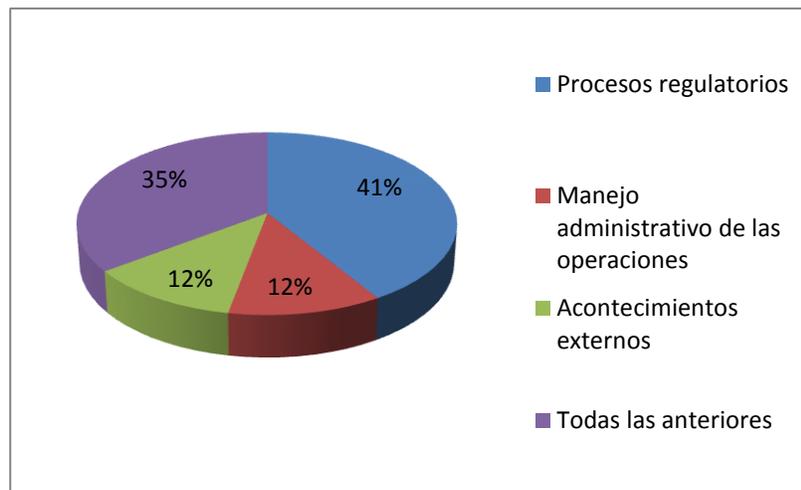
Pregunta #2:

¿Cuál considera que es el principal factor generador de riesgos dentro de la empresa?

Objetivo: identificar el factor de riesgo principal que las lotificadoras consideran como de mayor peligro en los procesos operacionales para que se tomen controles sobre estos.

| Cuadro N° 2 | | | |
|---------------------------------------|--|---------------------|---------------------|
| Principal factor generador de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Procesos regulatorios | 7 | 41% |
| b | Manejo administrativo de las operaciones | 2 | 12% |
| c | Acontecimientos externos | 2 | 12% |
| d | Todas las anteriores | 6 | 35% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 2
Principal factor generador de riesgos



Análisis: El 41% de los contadores encuestados considera que el principal factor que origina los riesgos se enfoca a los procesos regulatorios, esto porque conocen que cotidianamente la administración de estas entidades se encuentra pendiente de los requisitos que se le exigen para su funcionamiento. Hay 6 de los encuestados (35%) que coincide en que tanto los procesos regulatorios, el manejo administrativo de operaciones y los acontecimientos externos inciden en la generación de riesgos, pues al no cumplir las expectativas se ve afectado el desarrollo de sus servicios.

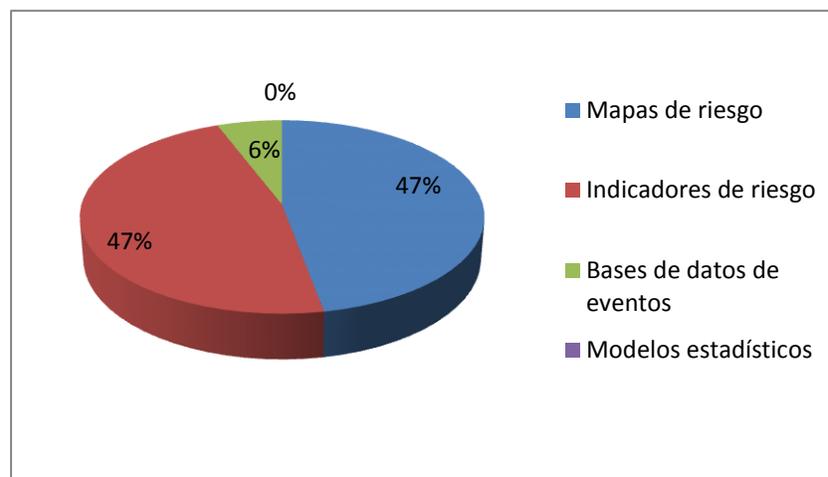
Pregunta #3:

¿Qué herramientas considera más apropiadas para una adecuada gestión del riesgo?

Objetivo: medir la efectividad que tienen las herramientas existentes y cómo son utilizadas para que la gestión de riesgos sea apropiada, y considerarlo en la propuesta del grupo.

| Cuadro N° 3 | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Herramientas de gestión de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Mapas de riesgo | 8 | 47% |
| b | Indicadores de riesgo | 8 | 47% |
| c | Bases de datos de eventos | 1 | 6% |
| d | Modelos estadísticos | 0 | 0% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 3
Herramientas de gestión de riesgos



Análisis: La gestión de riesgo abarca herramientas enfocadas a un eficiente control de las actividades que se realizan en las entidades del sector lotificadoras. Según los resultados, un 94% se reparte entre la utilización de mapas de riesgo (47%) y los indicadores de riesgo (47%) como instrumentos para la gestión del riesgo; considerando que los primeros ofrecen una alternativa más concentrada de la información, pero un poco más general que los indicadores de riesgo que se enfocan en la cuantificación del perfil de riesgo de las entidades, por medio de análisis del volumen de operaciones, rotación de personal, número de veces que cae el sistema.

Pregunta #4:

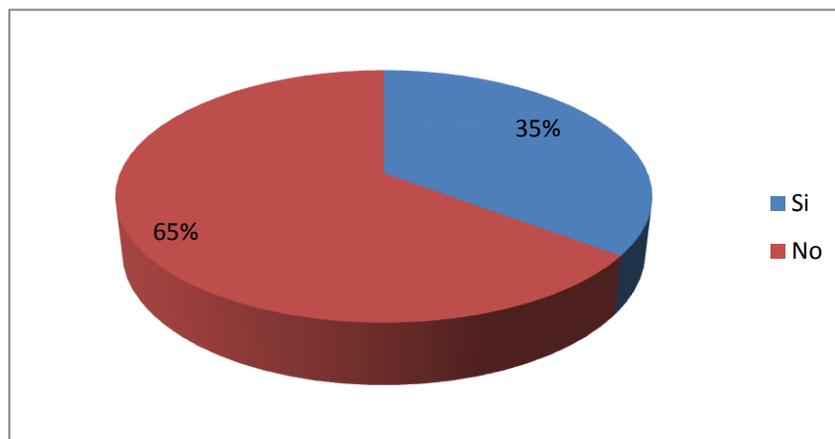
¿La entidad cuenta con un plan apropiado incluyendo plazos y recursos, para la gestión de riesgos?

Objetivo: identificar si existe evidencia de un plan de gestión de riesgos en las empresas lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán con el fin de saber, en caso que se posea si se apega a lo establecido en la NTS ISO 31000.

| Cuadro N° 4 | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------------|
| Existencia de plan para gestión de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 6 | 35% |
| b | No | 11 | 65% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 4

Existencia de plan para gestión de riesgos



Análisis: El resultado de esta interrogante es consecuencia de la primera pregunta, vinculada a una cultura de riesgos. Obviamente, si no existe un nivel adecuado de conocimientos del tema, no hay evidencia de que exista un plan por medio del cual se gestionen los riesgos, el 65% confirma que es necesaria la contribución de los contadores a través del asesoramiento que conlleve a incluir procedimientos acerca de la gestión de riesgos en sus actividades, el 35% que afirma poseerlo, a comprometerse en que sea un reflejo de lo que dicta la NTS ISO 31000.

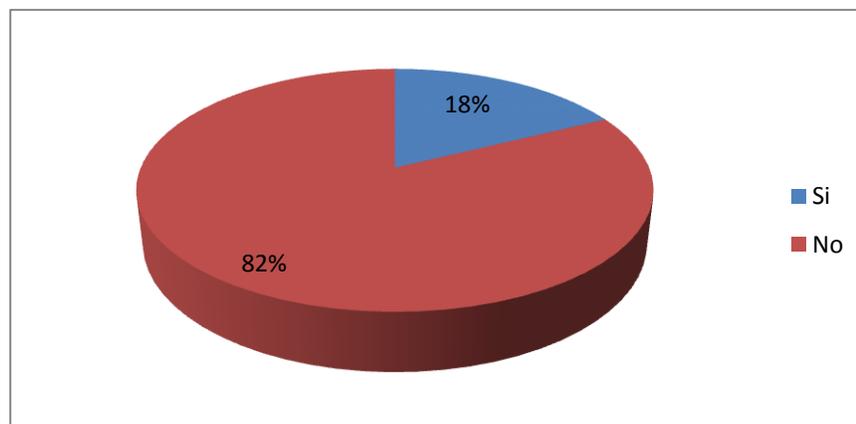
Pregunta #5:

¿Considera usted que la empresa está preparada para enfrentar riesgos altos (entre ellos demandas que le puedan ocasionar desprestigio)?

Objetivo: conocer el nivel de prevención que las empresas lotificadoras del sector de Santa Ana y Ahuachapán manejan dentro de sus actividades diarias, lo cual se considerará en la propuesta del grupo para contribuir a la mitigación de dichos riesgos.

| Cuadro N° 5 | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------------|---------------------|
| Enfrentamiento de riesgos altos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 3 | 18% |
| b | No | 14 | 82% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 5
Enfrentamiento de riesgos altos



Análisis: Cada entidad lotificadora determinará por supuesto, cuáles son riesgos altos para ella; pero la mayoría de los encuestados dio a conocer que un riesgo alto viene a raíz de la reputación de la empresa. Por consecuencia, el 82% de los contadores piensan que la lotificadora en la que laboran no está apta para enfrentarse a sucesos como demandas provenientes de los clientes, lo cual se ha comprobado porque algunas ya han estado involucradas en esa situación. En cuanto al 18% que afirma que estarían preparadas, esto está relacionado como se dijo a la percepción que se tiene de un riesgo alto, e incluso puede considerarse dentro de este porcentaje aquellas lotificadoras que han surgido hace poco tiempo y tratan de dar cumplimiento a todas sus exigencias.

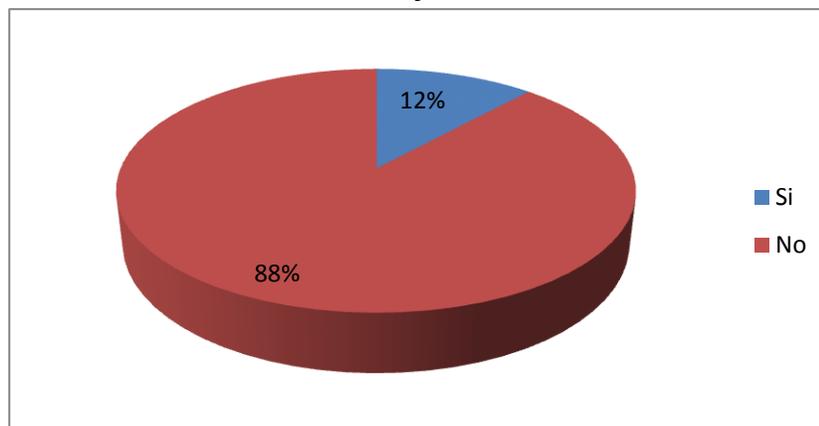
Pregunta #6:

¿Su empresa ha estado alguna vez involucrada en procesos de demanda judicial por incumplimiento en el otorgamiento de escritura a sus clientes?

Objetivo: Medir el impacto que posee el riesgo de demandas en las empresas lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán mediante el estudio de casos de litigios en que se han visto involucrados.

| Cuadro N° 6 | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|
| Procesos de demanda judicial contra la lotificadora | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 2 | 12% |
| b | No | 15 | 88% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 6
Procesos de demanda judicial contra la lotificadora



Análisis: Los datos de la tabla, muestran que el procesos para el otorgamiento de las escrituras presenta debilidades, para las empresas lotificadoras, pues de un total de 17 profesionales de la contaduría pública de las lotificadoras, 88% corresponden a 15 personas que opinaron que la empresa no ha estado involucrada en procesos de demanda judicial por incumplimiento en la entrega de escrituras, 12% corresponde a 2 contadores quienes tienen conocimiento que la empresa si ha estado involucrada en procesos judiciales a causa de la no entrega de escrituras a sus clientes.

Pregunta #7:

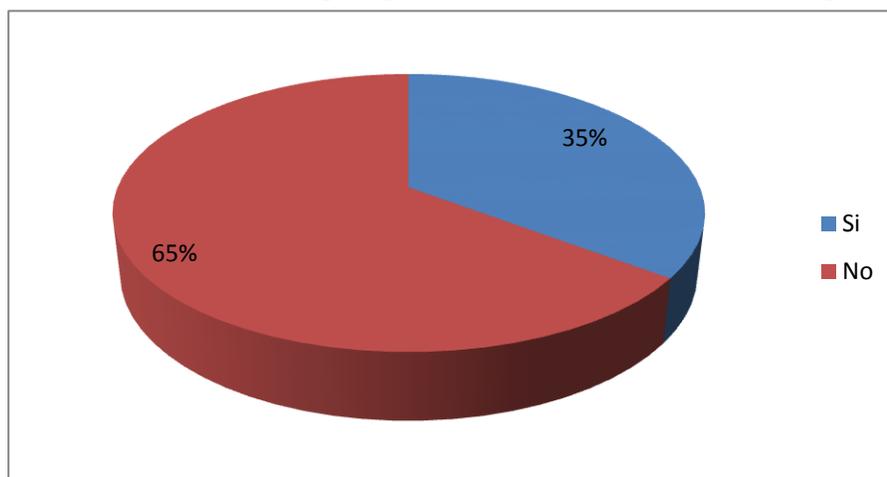
¿Considera que el riesgo reputacional afecta considerablemente la actividad en marcha de la empresa?

Objetivo: indagar sobre los casos de desprestigio en los cuales la empresa ha estado implicada, que se deban principalmente a fenómenos sociales los cuales afectan directamente las lotificadoras del sector de Santa Ana y Ahuachapán.

| Cuadro N° 7 | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|
| Incidencia del riesgos reputaciones en la actividad de la empresa | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 6 | 35% |
| b | No | 11 | 65% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 7

Incidencia del riesgo reputacional en la actividad de la empresa



Análisis: La reputación de las empresas produce una percepción de la imagen de su empresa en los clientes, ya que en esta clase de negocios es imprescindible conocer lo que se dice en éstas; los datos que muestra el cuadro 7, refleja que el 65% correspondiente a 11 personas, opinan que no afecta el riesgo reputacional de las actividades de la empresa, y el 35% equivalente a 6 personas consideran que el riesgo reputacional si afecta la actividad en marcha de la empresa, esto generara ciertamente baja clientela para la lotificadora.

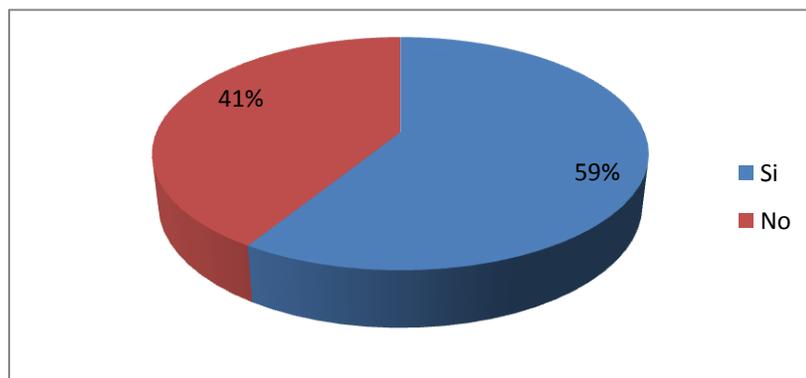
Pregunta #8:

¿Tienen inconvenientes en cumplir los requisitos establecidos en la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional, respecto a la legalización de lotes?

Objetivo: evaluar el conocimiento y aplicación de la base legal en el sector de lotificadoras, considerándolo dentro de la propuesta del grupo para que se adquiriera mayor noción de los requerimientos legales.

| Cuadro N° 8 | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|
| Inconvenientes en el cumplimiento de requisitos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 10 | 59% |
| b | No | 7 | 41% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 8
Inconvenientes en el cumplimiento de requisitos

**Análisis:**

Identificar los inconvenientes que poseen las lotificadoras para el cumplimiento de los requisitos según el cuadro 8, refleja que el 41% afirma no poseer inconvenientes en el cumplimiento de los requisitos establecido en la ley, respecto a la legalización de lotes. 59% si los presentan, lo cual da a conocer que es cierto que en su mayoría las lotificadoras tienen el obstáculo más grande en el cumplimiento a cabalidad de los requisitos exigidos.

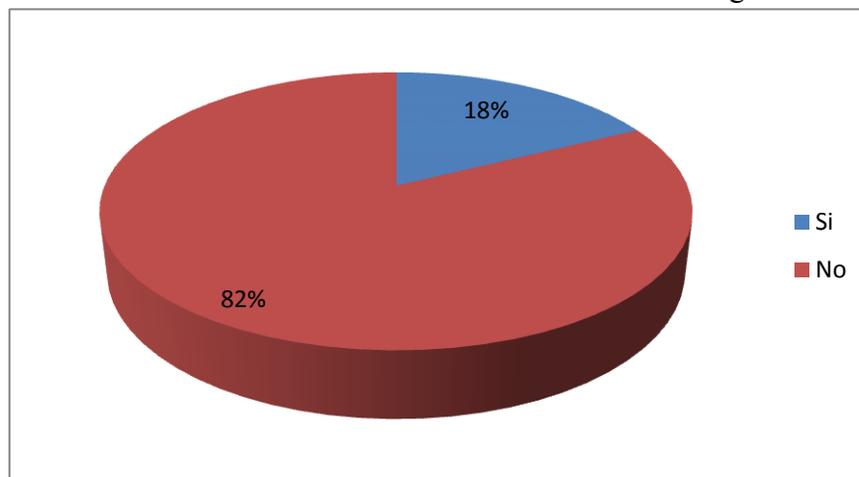
Pregunta #9:

Para la gestión de riesgos; ¿Incluye la estructura organizacional, una Unidad de Riesgos y un Comité de Riesgos, ambos dependientes de Junta de accionistas?

Objetivo: investigar acerca de la organización que manejan las lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán, con el fin de determinar los riesgos que surgen al no poseer base sólida en su estructura.

| Cuadro N° 9 | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------------|
| Inclusión de un comité o unidad de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 3 | 18% |
| b | No | 14 | 82% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 9
Inclusión de un comité o unidad de riesgos



Análisis: Los beneficios acerca de la investigación de la estructura organizacional que manejan las lotificadoras puede percibir; procesos y procedimientos como para tomar medidas frente a riesgos; sin embargo, al hacer un sondeo un 0.82% de los encuestados opinó que no incluye en la estructura organizacional, unidad de riesgo y comité de riesgos, en cuanto al porcentaje restante que compete al 0.18% opinaron que sí incluye en su estructura organizacional una unidad de riesgos y un comité de riesgos.

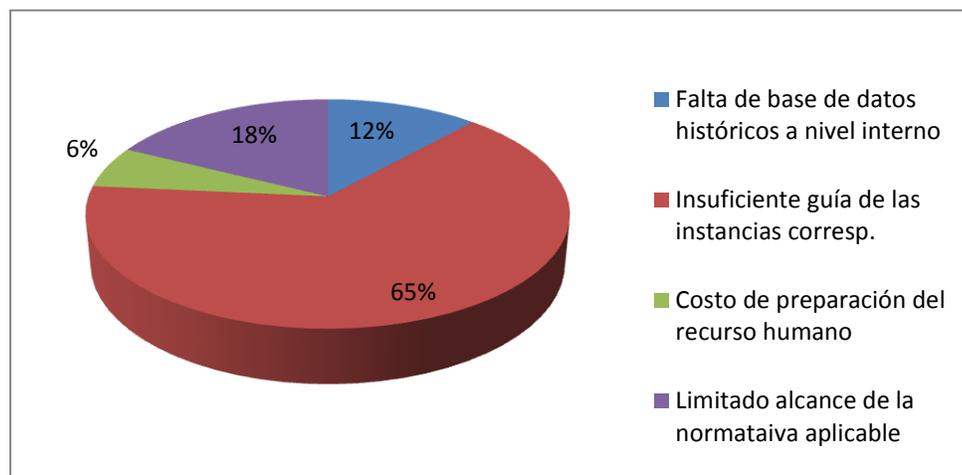
Pregunta #10:

¿Cuáles factores considera que representan la mayor dificultad para gestionar el riesgo operativo?

Objetivo: analizar los factores de mayor probabilidad de ocurrencia de eventos dentro de las lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán, a fin de incluir técnicas de control en el modelo de gestión a proponer.

| Cuadro N° 10 | | | |
|---|---|---------------------|---------------------|
| Factores que dificultan la gestión del riesgo | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Falta de base de datos históricos a nivel interno | 2 | 12% |
| b | Insuficiente guía de las instancias corresp. | 11 | 65% |
| c | Costo de preparación del recurso humano | 1 | 6% |
| d | Limitado alcance de la normativa aplicable | 3 | 18% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 10
Factores que dificultan la gestión del riesgo



Análisis: Se ha podido determinar con el 65% que el factor de riesgo que actualmente identifican las empresa lotificadoras es la insuficiente guía de las instancias correspondientes, que el Gobierno actualmente ha ejecutado, ya que hasta el momento solo en la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional se encuentran los requisitos completos, esto conlleva a que el proceso de legalización sea deficiente ya que este es uno de los riesgos operativos que se ha determinado; y con respecto al 18% que es el limitado alcance de la normativa aplicable, en este caso, la NTS ISO 31000, se debe al costo de su adquisición ya que las lotificadoras se enfocan en otros costos de operación.

Pregunta #11:

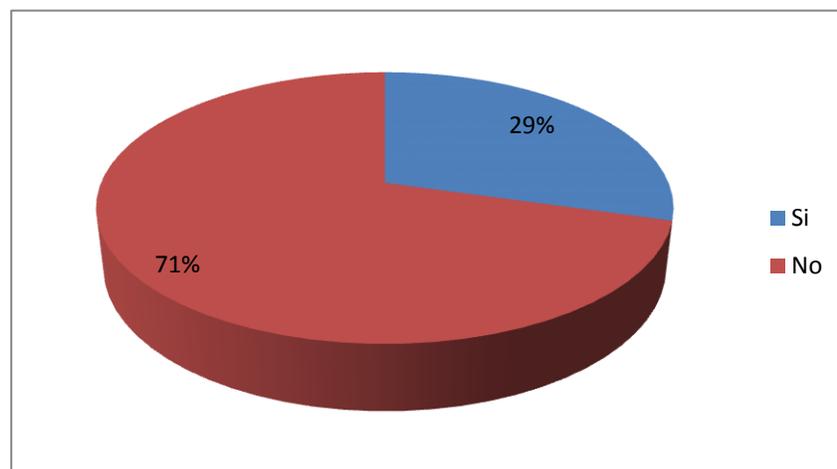
¿Realiza la empresa una evaluación sobre la severidad de los riesgos identificados?

Objetivo: verificar los procesos llevados a cabo en la entidad con relación a la evaluación de riesgos, con el fin de considerar las deficiencias encontradas en el modelo de gestión de riesgos.

| Cuadro N° 11 | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------------|
| Evaluación sobre la severidad de riesgos identificados | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 5 | 29% |
| b | No | 12 | 71% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 11

Evaluación sobre la severidad de riesgos identificados



Análisis: Al verificar si las empresas lotificadoras evalúan con severidad los riesgos el porcentaje de las respuestas obtenidas fue que un 71% no lo hace, lo que nos lleva a la conclusión que la mayoría de empresas lotificadoras no consideran procesos de evaluación, que midan con exactitud los riesgos. Por lo tanto estos sucesos se vuelven más complicados o difíciles de mitigarlos. Para ello el modelo de gestión de riesgo propuesto será una partida de acción preventiva con el fin de prevenir futuros riesgos para actuar ante consecuencias legales, reputacionales etc.

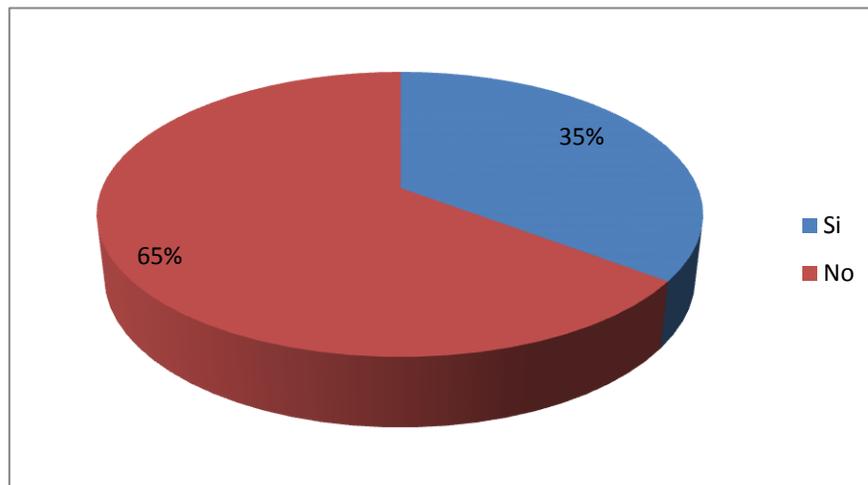
Pregunta #12:

¿Existe en la entidad una política de control interno con respecto a los riesgos que enfrenta?

Objetivo: indagar sobre la comunicación que existe entre la gerencia y los departamentos de la lotificadora a fin de establecer modelos para la operación del control interno que permita una reducción a la exposición a todos los riesgos que enfrenta.

| Cuadro N° 12 | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------------|
| Política de control interno respecto a los riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 6 | 35% |
| b | No | 11 | 65% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 12
Política de control interno respecto a los riesgos



Análisis: Se ha podido identificar que el 65% que las empresas lotificadoras encuestadas no cuenta con una política de control con respecto a los riesgos que enfrentan internamente debido a la falta de conocimiento de parte del contador quien podría asesorar al personal administrativo.

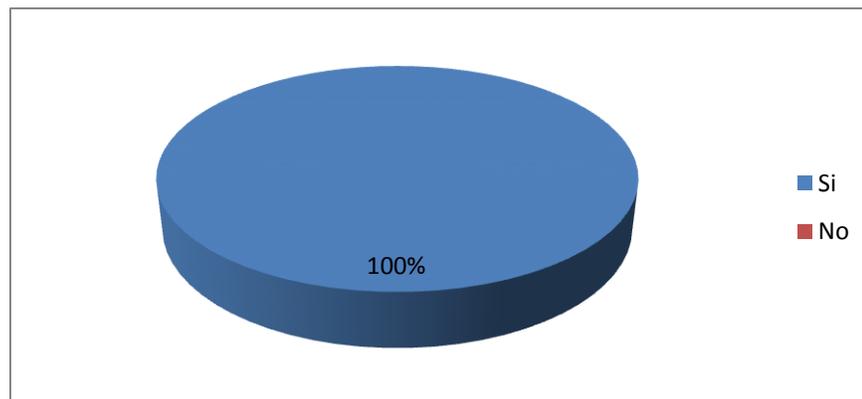
Pregunta # 13

¿Considera que un modelo de gestión de riesgos, específico para el tipo de sus operaciones empresariales, contribuiría a la prevención y mitigación de riesgos?

Objetivo: establecer parámetros que confirmen la necesidad de un modelo de gestión de riesgo en las empresas lotificadoras de los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana.

| Cuadro N° 13 | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|
| Contribución del modelo de gestión de riesgos | | | |
| Literal | Respuesta | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
| a | Si | 17 | 100% |
| b | No | 0 | 0% |
| Total | | 17 | 100% |

Gráfico N° 13
Contribución del modelo de gestión de riesgos



Análisis: Con un 100% de aprobación es posible medir el parámetro de necesidad que se encuentra actualmente en las empresas lotificadoras ya que no poseen un modelo de gestión de riesgo, lo único con que cuentan son políticas establecidas de control interno o únicamente cuentan con procesos de control y esto valida la investigación para que la propuesta de modelo de gestión de riesgo basado con la norma NTS ISO 31000 cumpla con lo necesario para que sea útil en las empresas lotificadoras y así poder mitigar los riesgo con los que se enfrentan actualmente.

3.7.2 Diagnóstico

Para dar inicio a la prescripción de los resultados, es importante destacar la debilidad en cuanto a conocimiento sobre cultura de riesgo existente entre la administración de las empresas del sector; pues apenas 7 de las personas encuestadas conoce una definición generalizada del término, y eso significa que en la práctica no tienen capacidad para identificar cuáles situaciones pueden considerarse como riesgos, por lo tanto se demuestra que el no manejar conceptos importantes para su aplicabilidad denota deficiencia; y al tener un conocimiento limitado no puede existir una adecuada gestión de los mismos.

El principal factor detonante de riesgos continúa siendo la cuestión de los procesos regulatorios, se respalda en 7 de los encuestados. Al mismo tiempo 6 personas hicieron referencia a que se debe al manejo administrativo de las operaciones, lo cual junto a los acontecimientos externos es un factor importante de sucesos que afectan el desarrollo normal de las operaciones.

Todo ello da lugar a pensar en las distintas deficiencias que en conjunto con la administración, los contadores han logrado detectar relacionados con la poca importancia que la mayoría de lotificadoras le da a la regularización de sus procesos de inscripción ante las instituciones correspondientes. Las empresas del sector se ven afectadas por estas y otras situaciones las cuales inciden en el desarrollo de sus actividades cotidianas, y ponen en serios inconvenientes la relación que poseen con sus clientes, reflejando graves consecuencias en la rentabilidad, puesto que existen empresas del sector, que han estado involucradas en demandas judiciales; y dicha situación genera desconfianza entre quienes desean adquirir lotes.

Algunas de las empresas lotificadoras cuentan con herramientas de gestión de riesgos, sin embargo no son aplicadas en la forma adecuada, ya que en algunas sólo se conoce de su existencia.

Con relación a ello, hay 6 de los encuestados que poseen de manera general un plan apropiado en relación al tema, ellos están conscientes a su vez que éste no está sustentado en normas técnicas como es la NTS ISO 31000: 2018 ni en buenas prácticas de bibliografías especializadas en el tema, sino más bien este instrumento se maneja en base al conocimiento empírico que los propietarios poseen. Es aquí, donde se hace más necesaria la inclusión del contador como pieza importante para el asesoramiento sobre gestión de riesgos. Por ello, es fundamental la formación de criterio en dichos profesionales, así como un conocimiento amplio del marco regulatorio para las lotificadoras, y de esta manera contribuir en el control de sucesos que exponen a la empresa, y con más razón contando con un modelo en el que se determinen los procedimientos idóneos para los riesgos a los que cada lotificadora se enfrenta.

Los 17 contadores de las empresas del sector de lotificadoras que brindaron información a través del cuestionario necesitan una herramienta idónea para poder contribuir mediante trabajos de asesoramiento en la mitigación de riesgos. Para ello se ha premeditado un modelo de gestión de riesgos específico para este tipo de empresas. El mismo está basado en la NTS ISO 31000:2018 y será de gran utilidad en las empresas lotificadoras.

CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA LOTIFICADORA “LOS TRES DIAMANTES, S.A. DE C.V.”

4.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO

Entre las acciones a considerar para la mitigación de los riesgos que surgen en las diversas lotificadoras, se ha ideado la propuesta de un modelo de gestión de riesgo basado particularmente en la NTS ISO 31000; en el cual queden plasmados todos aquellos procesos, políticas y estructuras dirigidas a generar oportunidades potenciales contra los efectos del riesgo en el propósito de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

Dicho modelo contempla un conjunto organizado y sistematizado integrado por 3 etapas a seguir; en cada tipo de riesgo, y cada una incorpora los elementos fundamentales para una mayor eficiencia en la gestión de probabilidad del impacto.

Sin embargo, para la presente propuesta se incluyen dos de dichas etapas establecidas en la NTS ISO 31000: 2018, adoptando el entorno del enfoque acerca de la mitigación de riesgo para lotificadoras. Cada una de éstas se desarrolla mediante la ejecución de pasos, que se muestran a continuación:

1. Alcance, contexto, criterios (NTS ISO 31000: 2018 6.3)
2. Evaluación del riesgo (NTS ISO 31000: 2018 6.4)
 - Identificación del riesgo (NTS ISO 31000: 2018 6.4.2)
 - Análisis del riesgo (NTS ISO 31000: 2018 6.4.3)
 - Valoración del riesgo (NTS ISO 31000: 2018 6.4.4.)

De modo que el tratamiento del riesgo como tal, se deja a criterio de la administración en conjunto con los profesionales de contaduría pública que se encuentran en las lotificadoras de los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán.

El presente Modelo está enfocado para la siguiente entidad:

Empresa: Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.

Giro o actividad económica: comercialización y administración de terrenos y lotes.

Domicilio: Casa matriz (Edificio Markay entre 63 y 65 Av. Sur Pasaje 1, local No. 1, San Salvador), una sucursal en (3a. Calle Oriente # 23-B entre 7a y 9a. Avenida, Santa Ana.)

4.1.1. Objetivos de la propuesta

a) General

- Proponer un modelo de gestión basado en las directrices establecidas en la NTS ISO 31000: 2018 dirigido a las empresas lotificadoras de los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán, para que a través del asesoramiento de los contadores se contribuya a una administración eficiente del riesgo asociado a las diferentes actividades operativas.

b) Específicos

- Establecer la distribución clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las actividades de control.
- Garantizar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre administración del riesgo.
- Incluir y comprometer a todos los empleados de la lotificadora en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.

- Fomentar entre los empleados de la lotificadora la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.

4.1.2. Importancia y justificación de la propuesta

a) Importancia

Entre el sector dedicado a las lotificaciones se evidencia una carencia de metodologías apropiadas para la gestión del riesgo en todas sus áreas y procesos, por lo cual es vulnerable a los factores de riesgo identificados que inciden de manera negativa. La propuesta del modelo de gestión que se ha preparado, contribuiría a una adecuada administración de los mismos.

b) Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, ha sido posible determinar la condición actual de las empresas lotificadoras, se pudo confirmar una serie de deficiencias con respecto al tema de gestión de riesgos que se presentan a diario en este tipo de entidades.

4.1.3. Diagnóstico de la empresa-FODA

En las empresas lotificadoras se ha determinado por medio de un análisis la situación actual de las mismas, el cual dio como resultado una determinación general con base en el estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se presenta a continuación:

TABLA No. 2

Diagnóstico FODA de la empresa “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”

| FODA | Puntos analizados | Estrategia |
|----------------------|---|--|
| Fortalezas | 1.Seguimiento a los clientes en acceso a créditos. 2.Revaluación de sus inventarios (lotes) a través del tiempo. 3.Requiere pocos recursos humanos para su operatividad. | 1. Acompañar a clientes con bajo poder adquisitivo y brindarles acceso a créditos mediante convenios con instituciones financieras. 2.Contratación de peritos en el área de revaluación para el manejo de cifras correctas. 3. Capacitación del personal para mantenerse actualizados en temas del sector, dado que son pocos miembros. |
| Oportunidades | 1.Mejoramiento en los procesos de regularización de lotes. 2.Tendencias favorables en sectores poco lotificados. 3.Alto poder adquisitivo de algunos sectores del mercado. 4.Aumento de demanda mediante planes accesibles. | 1. Tener la visión de mejorar el cumplimiento de los procesos, mediante el asesoramiento de peritos en el tema. (contadores) 2. Mantener relaciones comerciales armoniosas con las empresas intermediarias entre la lotificadora y el cliente. 3. Aprovechamiento de los clientes con alto perfil económico, que permita una ampliación de la demanda en el mercado. |
| Debilidades | 1.Bajo nivel de experiencia en el rubro de los diversos colaboradores. 2.Carecen de maquinaria propia para la adecuación de los lotes. 3.Falta de cumplimiento de exigencias legales para operar. 4.Personal poco apto en algunas áreas de su empresa. | 1. Promover el asesoramiento en actualizaciones con respecto a las nuevas leyes que involucran a las empresas lotificadoras. 2. Lograr que la maquinaria pueda ser adquirida por la entidad. 3. Buscar alternativas para disminuir los retrasos y evitar la inconformidad de los clientes. 4. Reclutamiento adecuado de los empleados al inicio de su contratación. |

| | | |
|------------------------|---|--|
| <p>Amenazas</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Daños en terrenos por desastres naturales. 2. Reformas a procesos regulatorios (leyes, reglamentos, decretos) 3. Adquisición dudosa de terrenos para lotificar. 4. Recuperación pausada de la inversión por morosidad en las cuentas por cobrar. 5. Bajo capital inicial que obstaculiza el desarrollo legal de las propiedades. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar áreas geográficas con menos vulnerabilidad antes desastres. 2. Reforzar planes de contingencia para cualquier asunto jurídico a tratar. 3. Recurrir al asesoramiento de expertos en el tema, para evitar adquirir bienes de dudosa procedencia. 4. Administrar planes de prevención y control de la morosidad de los clientes. 5. Buscar formas de financiamiento para evitar retraso en sus obligaciones. |
|------------------------|---|--|

Resultado del diagnóstico

Después de efectuado el análisis de la empresa mediante el FODA, se ha identificado que las lotificadoras a nivel comercial se encuentran en un nivel adecuado de ofrecer sus bienes en diversos municipios de Santa Ana y Ahuachapán.

La perspectiva que se tiene a futuro está enfocada en mejoras dentro de sus procesos, sobre todo los regulatorios pues existe un alto grado de ineficiencia en su cumplimiento, y esto repercute en negocios que se podrían aperturar con nuevos clientes.

Por otro lado, existen elementos de control interno que están vinculados al riesgo y esto puede afectar sus operaciones de manera negativa, ya que existe evidencia de obstáculos que frenan la consecución de los resultados a favor de las entidades, al no tomarse las medidas de corrección idóneas para mitigarlos, y en cuanto a los factores externos encontrar la forma de aplicar medidas preventivas para disminuir las posibilidades de impacto y sucesos negativos que comprometan a la entidad.

4.2. ABORDAJE Y SOLUCIÓN

Explicación de la estructura en general

El modelo de gestión del riesgo propuesto, basado en la NTS 31000:2018 denominada “Gestión del Riesgo. Directrices”, la cual propone lo siguiente:

- ✓ Fase 1 Definición del proceso (6; 6.1-6.3)
- ✓ Fase 2 Aplicación; Evaluación del Riesgo (del Proceso 6; 6.4.1-6.4.4)

En ese sentido la propuesta presentada en este capítulo se muestra en el siguiente esquema, y se desarrolla de forma detallada a continuación; la misma servirá de modelo para que pueda ser adecuado por las empresas a las que se ha dirigido.

Para tal efecto, se presenta la solución al caso a través de la simulación de creación y funcionamiento de la empresa “Los Tres Diamantes, S.A de C.V”

De esta manera el esquema en el que se basa la propuesta presentada es el siguiente:

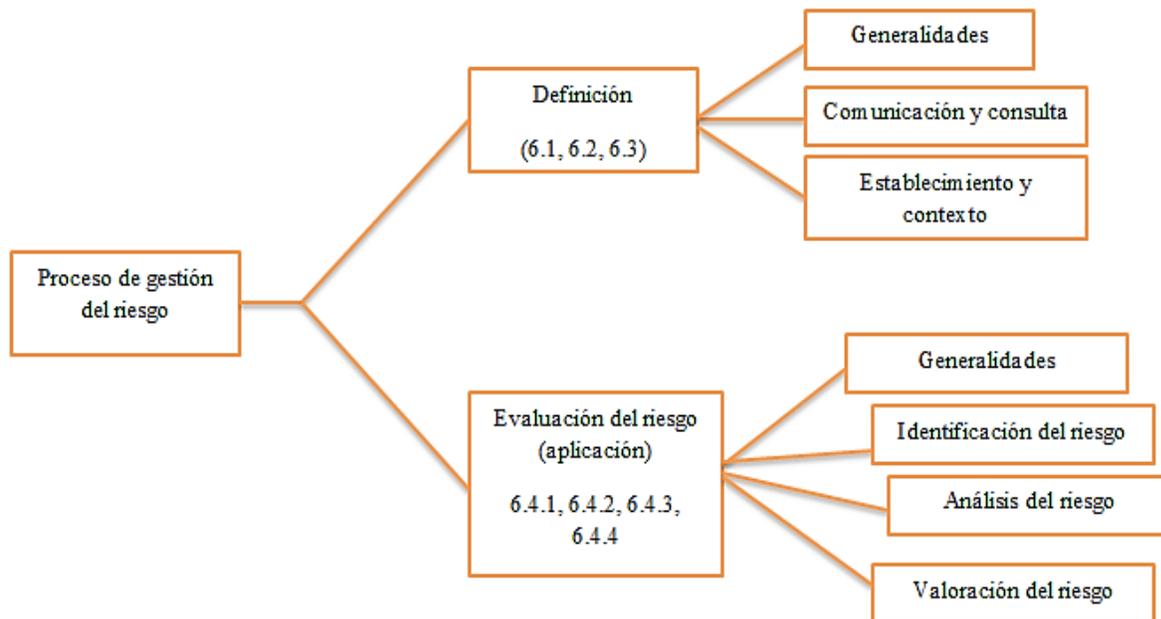


FIGURA No. 5: Esquema del modelo de gestión de riesgo para empresas lotificadoras

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.3. DESARROLLO DEL CASO

4.3.1 Aspectos generales de la empresa

- ✓ Los Tres Diamantes, S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la comercialización y la administración de terrenos y lotes, cuenta con más 35 años de experiencia, ubicada en Edificio Markay entre 63 y 65 Av. sur, pasaje 1, local No. 1, San Salvador. Tel.: (503) 2224-0829 y otra oficina central en 3a. calle oriente # 23-B entre 7a y 9a. avenida, Santa Ana. Tel.: (503) 2224-0829.

- ✓ La empresa nace en los años 80's, época de la guerra civil en El Salvador; muchas familias de las zonas conflictivas del país, así como también personas de las zonas rurales empezaron a emigrar hacia la ciudad, con estos sucesos y con la visión del propietario y fundador de esta empresa se constituye como, sociedad anónima de capital variable.

- ✓ **Misión**

"Proveer de un lugar digno para vivir a las familias en zonas de plusvalía, que mediante el apoyo financiero puedan adquirir lotificaciones idóneas para su desarrollo íntegro dentro de la sociedad salvadoreña. El uso de nuestros recursos humanos y tecnológicos garantizan nuestra permanencia en el mercado".

- ✓ **Visión**

"Ser la empresa líder, íntegra y rentable en el ramo de lotificaciones y parcelaciones en el país y a nivel centroamericano".

- ✓ En la actualidad "Los Tres Diamantes, S.A de C.V", cuenta con un total de 10 empleados fijos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 1 asistente administrativa, 1 contador, 1 auxiliar contable, 3 topógrafos, 3 cobradores, el gerente general y la junta general conformada por 2 accionistas.

- ✓ **Acróstico de la empresa**

- **Integridad:** ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes de manera profesional; lo que les garantiza la legalidad y seguridad en sus inversiones.

- **Valor:** proporcionar bienestar a la familia salvadoreña, a través de la adquisición de bienes inmuebles.
 - **Atención:** compromiso permanente con nuestros clientes, brindando un servicio eficiente y oportuno.
- Valores de la empresa
- Compromiso
 - Responsabilidad
 - Honestidad
 - Integridad
- ✓ Su actividad comercial es cíclica, debido a que los meses de mayor venta son abril y diciembre, su principal fuente de ingresos proviene de la venta de lotes, siendo estas tanto al crédito como al contado.
 - ✓ Lo que ofrece “Los Tres Diamantes S.A. de C.V.” consiste en terrenos y lotes. Las operaciones están centralizadas en la casa matriz.
 - ✓ La casa matriz está ubicada en el municipio de San Salvador. (Edificio Markay entre 63 y 65 Av. Sur Pasaje 1, local No. 1, San Salvador.
 - ✓ Posee una sucursal ubicada en el departamento de Santa Ana (3a. Calle Oriente # 23-B entre 7a y 9a. Avenida, Santa Ana.)
 - ✓ La sociedad posee clientes clave.
 - ✓ La empresa se financia a través de préstamos bancarios y compras al crédito a sus proveedores.

4.4. PRINCIPIOS (NTS ISO 31000:2018, 4)

A continuación se detallan y describen los principios para la gestión del riesgo, a desarrollar e implementar de la siguiente manera:

TABLA No. 3

Principios de gestión del riesgo

| Creación y protección del valor | |
|--|---|
| 1. Integrada | En la empresa la gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos y esta contribuye de manera tangible al desempeño (otorgamiento de escrituras, gestión de cobro, infraestructura de lotificaciones, financiamiento y operatividad usual), también genera beneficios, identificación de las áreas críticas y lo más importante hace tomar conciencia de la importancia de aplicar un modelo de gestión del riesgo para este sector. |
| 2. Estructurada exhaustiva | y Dentro de la organización, en sus áreas y diferentes niveles debe de realizarse una adecuada gestión del riesgo, especialmente en aquellas que se concederán como críticas (otorgamiento de escrituras, gestión de cobro, infraestructura de lotificaciones, financiamiento y operatividad usual), partiendo de la planeación estratégica la cual abarca todas las anteriores. |
| 3. Adaptada | Frente a situaciones de riesgo las partes interesadas después de realizada la reunión para tratar los puntos de donde existen mayor riesgo, se procede a adaptar medidas según las decisiones tomadas; según los modelos y guías de organización desarrollados de manera correcta y así priorizar los puntos más críticos así también como establecer métodos de acción alternos. |
| 4. Inclusión | La gestión del riesgo se realizará por empleados claves de las principales áreas de la organización siendo estas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Otorgamiento de escrituras ✓ Gestión de cobros ✓ Financiamiento y operatividad usual |

| | |
|--|---|
| <p>5. Dinámica</p> | <p>Su enfoque se orienta a la selección e implementación de opciones para que sea abordado el riesgo; la incertidumbre, la naturaleza de este y la condición en que este se puede tratar. De manera que se logre, mediante la interacción de estos elementos una adecuada gestión de los riesgos.</p> |
| <p>6. Mejor información disponible</p> | <p>Se gestionarán los riesgos identificados de la organización; haciendo uso de información histórica y actualizada, experiencias adquiridas, sin omitir la información que proporcionen las partes interesadas que servirá como retroalimentación para la gestión, de igual manera la observación y el juicio de expertos del giro y del sector empresarial de lotificadoras.</p> |
| <p>7. Factores humanos y culturales</p> | <p>Reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de las personas externas e internas que facilitan a la contribución de los objetivos, y de esta manera influye considerablemente en todos los aspectos de la gestión del riesgo.</p> |
| <p>8. Mejora continua</p> | <p>Por medio del seguimiento que se le da a este proceso, en el cual es sustancial realizar controles periódicos en los que se examine cada una de las áreas (otorgamiento de escrituras, gestión de cobros, financiamiento y operatividad usual) para comprobar que los riesgos han sido mitigados y advertir nuevas amenazas; a través de medidas de prevención que son llamadas mejoras continuas.</p> |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.5. MARCO DE REFERENCIA (NTS ISO 31000:2018, 5)

Se ha definido el siguiente marco de referencia para la gestión del riesgo, pretendiendo que este sea eficaz en la mitigación y evaluación del mismo, logrando así la continuidad del negocio y los objetivos propuestos.

El detalle de cada uno de los elementos que conforman el marco de referencia se desarrolla de acuerdo a NTS ISO 31000:2018 y se encuentran descritos, a continuación:

4.5.1. Liderazgo y compromiso (NTS ISO 31000:2018, 5.2)

La norma ha reforzado la idea de que la gestión de riesgos es algo que debe ser intrínseco a la organización por medio del liderazgo y compromiso de la alta dirección, como una forma de formar una cultura y una integración con los procesos en los que se invite a la participación de todos los empleados. La organización, y, en especial la administración puede demostrar el liderazgo y compromiso en ISO 31000:2018 a través de las siguientes acciones:

- Implementar y personalizar los componentes del marco del sistema.
- Generar un documento que establezca la política en la que se refleje el enfoque sobre la gestión de riesgos, así como un plan y una línea de acción sobre el tema.
- Asignar y garantizar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para que se implementen los procesos de gestión de riesgos.
- Delegar las responsabilidades asignando niveles de autoridad que garanticen la supervisión y la rendición de cuentas dentro de la organización.

Para las actividades de gestión de riesgo así como su eficacia es necesario poseer el aporte de la dirección de la organización y de los planes de acción que se ejecuten para darle cumplimiento.

La administración tiene la responsabilidad principal de involucrarse directamente en la ejecución de los procedimientos necesarios para la mitigación de riesgos. Tendrá el apoyo de los contadores, quienes mediante consultas y asesoramiento contribuirán en la solución de esta problemática.

Por lo tanto la administración deberá desarrollar cierto tipo de actividades dirigidas a un mayor compromiso en el sector de las empresas lotificadoras, mismas que están basadas en NTS ISO 31000, y que se describen a continuación:

TABLA No. 4

Liderazgo y compromiso

| NTS ISO 31000:2018 | Liderazgo y compromiso |
|-----------------------|--|
| | a) Adaptar e implementar todos los componentes del marco de referencia, |
| (5.2) (a) | b) Publicar una declaración o una política que establezca el enfoque, plan o |
| (5.2) (b) | línea de acción para gestionar el riesgo, |
| (5.2) (c) | c) Asegurar que los recursos necesarios se asignan para gestionar los |
| (5.2) (d) | riesgos, |
| (5.2) (d) | d) Asignar autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los |
| (5.2) (e) | niveles apropiados dentro de la organización, |
| (5.2) (e) | Por parte de los contadores, como función de supervisión se requiere: |
| (5.2) (e) | e) Asegurarse de que los riesgos se consideran apropiadamente cuando se |
| (5.2) (f) | establezcan los objetivos de la entidad, |
| (5.2) (f) | f) Comprender los riesgos a los que hace frente la empresa en la búsqueda |
| (5.2) (g) | de sus objetivos, |
| (5.2) (g) | g) Asegurarse de que los sistemas para gestionar dichos riesgos se operen |
| (5.2) (h) | de forma eficaz, |
| (5.2) (h) | h) Buscar el aseguramiento de que los riesgos sean apropiados en el |
| (5.2) (i) | contexto de los objetivos de la empresa, |
| (5.2) (i) | i) Verificar que la información sobre estos riesgos y su gestión se |
| (5.2) (i) | comunique de manera apropiada |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.5.2. Integración (NTS ISO 31000:2018, 5.3)

La integración de la gestión del riesgo depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la empresa lotificadora. Pues, las agrupaciones organizacionales difieren debido a que cada una tiene diferente propósito, metas y complejidades con las que lidiar a diario, aún en el mismo sector. Es por ello, que el riesgo se debe gestionar en cada área de la entidad y cada miembro que colabora dentro de ella tiene la responsabilidad de contribuir en dicho proceso. La variante en esta propuesta, es que se tiene al contador en cada lotificadora como un aliado importante para esta actividad, debido a que sus conocimientos sobre el tema le permiten constituir

una fuente de asesoramiento en la búsqueda de cumplir tanto con la normativa técnica NTS ISO 31000: 2018 y con la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional vigentes en El Salvador.

4.5.3. Comprensión de la organización y de su contexto (NTS ISO 31000:2018, 5.4.1)

En este punto, la empresa debe examinar y comprender sus contextos tanto externo como interno al considerar el marco de referencia con el que desarrollará, los procesos de gestión del riesgo. Dicho análisis comprende diversos factores que de una u otra manera afectan y obstaculizan el progreso de actividades cotidianas en la lotificadora “Los Tres Diamantes S.A. de C.V.” En la siguiente tabla, se evidencian dichos factores a tomar en cuenta y estar conscientes a la situación que se enfrentan, dadas las circunstancias descritas mediante el análisis y comprensión de su contenido:

TABLA No. 5

Comprensión de la organización y de su contexto

| NTS ISO 31000:2018 | Comprensión de la organización y de su contexto (5.4.1.) |
|-----------------------|---|
| (5.4.1) (a) | <p style="text-align: center;">Contexto externo</p> <p>a) Esta empresa se caracteriza por poseer elementos externos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus lotificaciones se ubican dentro de un mercado altamente competitivo. ✓ Clientes pertenecientes a un estrato social en su mayoría con bajo poder adquisitivo. ✓ En cuanto a su ubicación geográfica algunas lotificaciones se sitúan en zonas con alto índice delincriminal. ✓ Hace uso del financiamiento bancario como parte de lo invertido en sus lotificaciones. ✓ Existe una persistencia de la oferta y la demanda y por ende existe la libre competencia. ✓ Las remesas del exterior son un factor que podría incidir en la generación de ingresos para estas empresas en particular. ✓ De acuerdo al volumen de sus operaciones están sujetas al cumplimiento de requisitos legales ligados a la regularización de las porciones de tierra que ofrecen. <p style="text-align: center;">Contexto interno</p> <p>a) Esta empresa se caracteriza por poseer elementos internos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fue constituida bajo la forma de persona jurídica, por lo que la administración se ejerce por medio de un administrador único es el propietario, siendo los accionistas colaboradores o intermediarios entre lotificadora-cliente- ✓ La estructura organizativa incluye la casa matriz y una sucursal ✓ Se asigna las funciones a cada departamento según la naturaleza de cada puesto, la obligación de rendir cuentas es de forma ascendente desde cada uno de los niveles directamente hasta el gerente general o propietario. <p>b) Algunas de las políticas, objetivos y estrategias que se implementan son las siguientes:</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento del cumplimiento del marco regulatorio actual. ✓ Búsqueda del tamaño apropiado para las agrupaciones de lotes evitando las configuraciones urbanas de forma monótona, así como espacios sin control social. |

| | |
|------------------------|---|
| <p>(5.4.1) (a)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estándares de operación de las grandes redes de infraestructura que le dan servicio a estos conjuntos. ✓ Evitar la acumulación y concentración de una gran cantidad de lotes en un solo tipo de proyectos habitacionales. ✓ Posibilidad para regularizar la tenencia a nivel individual y colectivo, bajo figura de compraventa o arrendamiento de largo plazo. <p style="text-align: center;">Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los resultados en rentabilidad con relación al año anterior. ✓ Recuperar las cuotas en mora de los clientes que han adquirido lotes. ✓ Fortalecer los instrumentos de gestión de riesgos que permitan una mejor operatividad y así la distribución de las plusvalías generadas por la actividad inmobiliaria sean justas. <p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercialización y seguimiento de los proyectos mediante un acercamiento efectivo de la oferta a la demanda de los sectores de menores ingresos. ✓ Sostener relaciones comerciales armoniosas con las empresas intermediarias. ✓ Considerar planes de capacitación a los empleados al menos una vez al año. ✓ Fomentar un buen ambiente laboral que favorezca el trabajo en equipo. <p>c) En cuanto al manejo de información confidencial, existe un encargado que tiene control de dichos archivos pues el poseer documentación de clientes hace vulnerable la administración de dicha información.</p> |
| <p>(5.4.1) (b)</p> | <p>d) La toma de decisiones es una tarea que se encuentra en manos del propietario o gerente de la empresa, quien también recurre a asesoramientos por parte del contador.</p> <p>e) Los accionistas, gerentes y empleados deben poseer una relación transparente.</p> <p>f) Entre las principales normas, hábitos y valores adoptadas en el desempeño de las actividades se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento del horario de trabajo establecido el cual es de lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm ✓ Justificación por escrito que respalde un permiso laboral. ✓ Cuidar el mobiliario, equipo y en general toda la mercadería destinada para la venta. ✓ Ambiente idóneo para que el cliente reciba la mejor atención. ✓ Transparencia en el desempeño de las labores. ✓ Velar siempre por los intereses de la organización. |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

A continuación se detalla la propuesta de un organigrama para la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” que considera la inclusión de un departamento, o al menos un encargado de la gestión del riesgo.

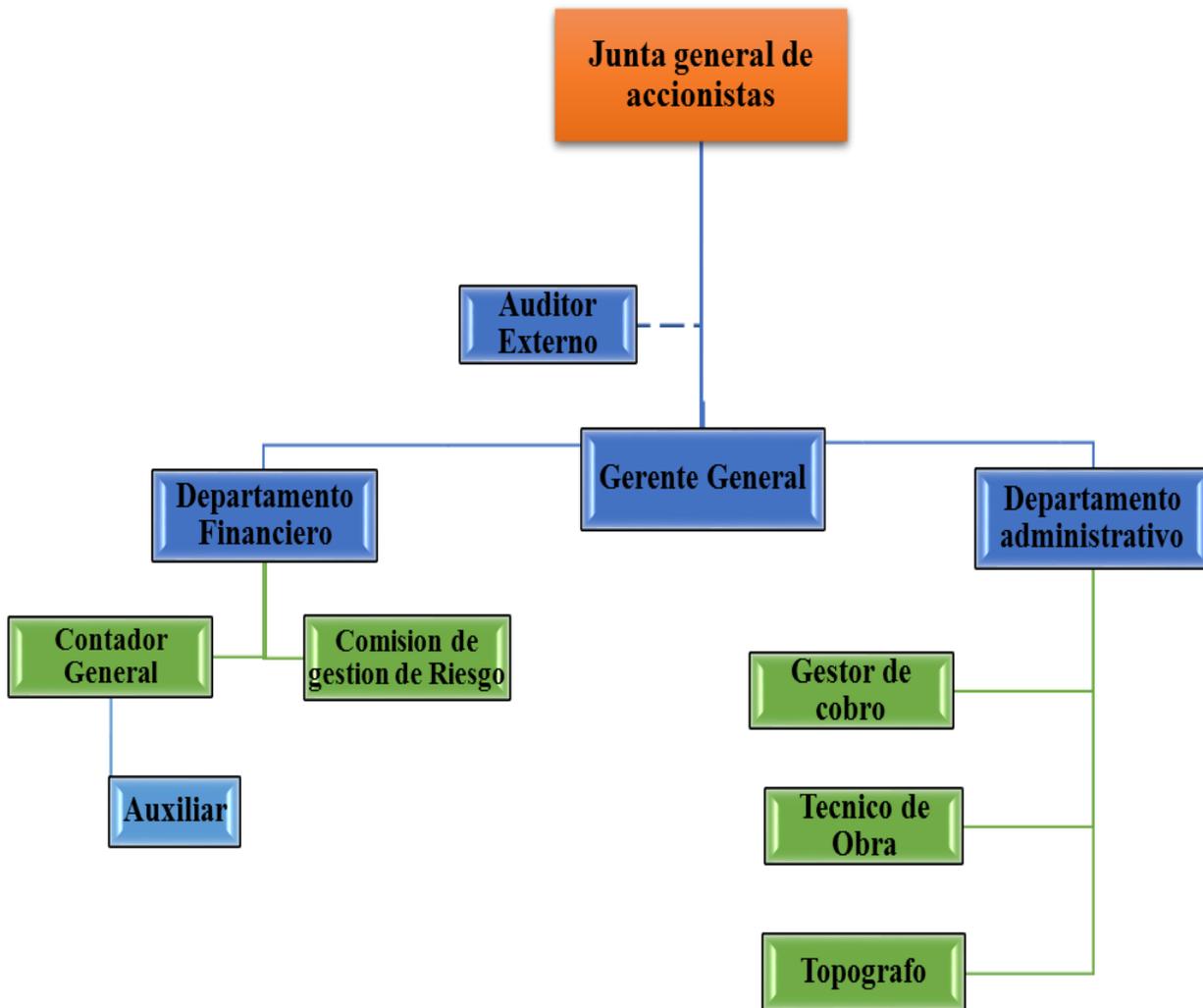


FIGURA No. 6: Organigrama propuesto para empresa lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A de C.V.”

4.5.4 Valoración de la eficacia del marco de referencia (NTS ISO 31000:2018 5.6)

Se incluyen en la siguiente tabla, los elementos a considerar para estimar la eficacia del marco de referencia contenido en la NTS ISO 31000:2018, con el propósito de determinar la contribución a la gestión del riesgo, desde el enfoque preventivo que establece la norma. Por lo que es importante considerar los aspectos que se desarrollan en los siguientes apartados de este manual:

TABLA No. 6

Valoración de la eficacia del marco de referencia

| NTS ISO 31000:2018 | Valoración de la eficiencia del marco de referencia |
|-----------------------|---|
| (5.6) | Definir planes de implementación (objetivos, estrategias designar personal responsable que evalúe riesgo), así como el comportamiento esperado y los indicadores de (eficacia, eficiencia y efectividad) que permitan medir periódicamente el desempeño del marco de referencia de gestión del riesgo en relación a los fines de la empresa lotificadora. |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.5.5 Mejora continua del marco de referencia (NTS ISO 31000:2018, 5.7)

TABLA No. 7

Mejora continua del marco de referencia

| NTS ISO 31000:2018 | <i>Mejora continua del marco de referencia</i> |
|------------------------------|---|
| (5.7) (5.7.1) (5.7.2) | La organización deberá realizar un seguimiento continuo, una adaptación y mejora en la idoneidad, adecuación y eficacia en base a los resultados obtenidos del seguimiento del marco de referencia de la gestión de riesgo en función de los cambios externos e internos. Así las empresas lotificadoras podrán mejorar su valor y poder manejar el proceso de la gestión del riesgo. |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.6. PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO (NTS ISO 31000:2018, 6)

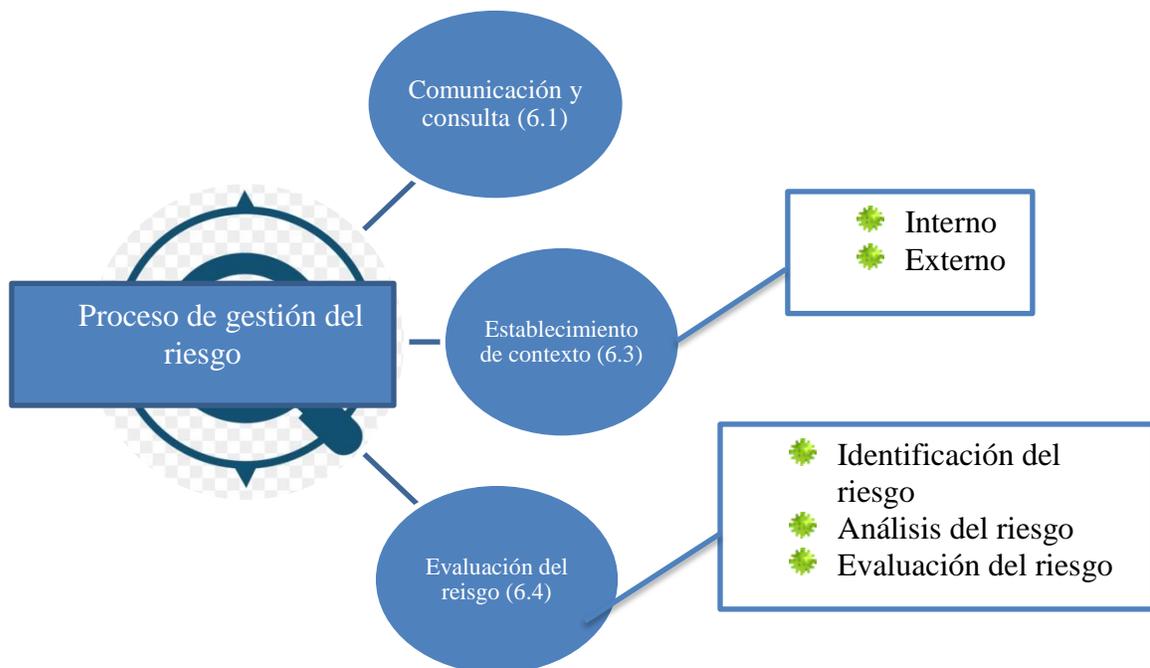


FIGURA No. 7: Modelo de gestión de riesgo para empresas lotificadoras

4.6.1 Comunicación y consulta (NTS ISO 31000:2018 6.2)

Establecer planes de comunicación y consultas con las partes interesadas externas e internas teniendo lugar durante todas las etapas del proceso de gestión de riesgo.

TABLA 8: Comunicación y consulta

| NTS ISO 31000:2018 | <i>Comunicación y consulta</i> |
|-----------------------|---|
| (6.2) | <p>El propósito de la comunicación y consulta es asistir y comprender a las partes interesadas pertinentes a tomar decisiones y razones a lo que es el riesgo, por lo que es necesario acciones específicas desarrollándose en una etapa temprana, esto se debe abordar las cuestiones relacionadas con el riesgo en sí mismo, sus causas, sus consecuencias (si se conoce), y las medidas que se adoptadas para tratarlas. La comunicación busca promover la toma de conciencia y la comprensión de riesgo y la consulta implica obtener retroalimentación e información para la toma de decisiones.</p> |
| (6.2) (a) | <p>Unir las diferentes experiencias de las áreas para cada una de las etapas del proceso de gestión de riesgo.</p> |
| (6.2) (b) | <p>Garantizar que los riesgos están adecuadamente identificados.</p> |
| (6.2) (c) | <p>Proveer la información necesaria para la fácil supervisión del riesgo y la toma de decisiones.</p> |
| (6.2) (d) | <p>Edificar un sentido de inclusión y propiedad entre las personas que salgan afectada de acuerdo al riesgo.</p> |
| (6.2) (e) | <p>Deducir las razones que motivan a las lotificadoras, a implementar un modelo de gestión de riesgo y adecuarlo de acuerdo a los cambios de forma progresiva en el proceso de gestión de riesgo.</p> |
| (6.2) (e) | |

Fuente: NTS ISO 31000:2018

4.6.2 Establecimiento del Alcance, contexto y criterio

- 4.6.2.1 Establecimiento del Alcance (NTS ISO 31000:2018,6.3.2)

TABLA No. 9

Establecimiento del Alcance

| NTS ISO 31000:2018 | <i>Establecimiento del Alcance</i> |
|-----------------------|---|
| (6.3.2) | <p>Las lotificadoras deben definir los procesos de la gestión de riesgo que pueden aplicarse a niveles distintos, así como los operacionales, los de proyecto, los estratégicos u otras actividades que se realizan dentro de las lotificadoras para permitir una planificación de riesgo eficaz y un tratamiento apropiado considerando lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Valorar los objetivos que se persiguen, así como las decisiones de las lotificadoras, pues deben ser claras y precisas b) Establecer criterios apropiados para analizar los resultados esperados de las etapas a ejecutar en el proceso c) Asignar las herramientas apropiadas al riesgo identificado d) Confrontar las relaciones con otros procesos y actividades que se desarrollan por ejemplo: como parte de la legalización de las lotificaciones. |

Fuente: *NTS ISO 31000:2018*

4.6.2.2 Establecimiento del contexto externo e interno (NTS ISO 31000:2018,6.3.3)

El entorno en que las empresas lotificadoras buscan definir y lograr sus objetivos es por medio de su contexto externo e interno, asegurando así, los objetivos e inquietudes de los posibles compradores de lotes.

TABLA No. 10

Establecimiento del contexto externo e interno

| NTS ISO 31000:2018 | <i>Establecimiento del contexto externo e interno</i> |
|-----------------------|---|
| (6.3.3) | <p>Para establecer el contexto, las lotificadoras articulan sus objetivos , define los parámetros tanto exteriores como interiores que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgo, entre ellos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Definir la naturaleza social, cultural político, jurídico, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, y entorno competitivo. b) Identificar factores clave y las tendencias con repercusiones en los objetivos de las lotificadoras. c) Definir los sistemas de información , flujos de información y la toma de decisiones tanto formales como informales, dejando evidencia de las mismas d) Valorar la gestión de riesgo que tiene lugar en el contexto de los objetivos y las actividades de la lotificadora |

Fuente: *NTS ISO 31000:2018*

4.6.2.3 Definición de los criterios del riesgo (NTS ISO 31000:2018,6.3.4)

TABLA No. 11

Definiciones de los criterios del riesgo

| NTS ISO 31000:2018 | <i>Definiciones de los criterios del riesgo</i> |
|-----------------------|---|
| (6.3.4) | <p>Selección por el tipo de cliente :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Investigar de forma general el récord crediticio al posible comprador para la venta del lote, así poder evitar posible riesgos de poseer clientes involucrados en ilícitos, |

- b) Hacer la venta a grupos familiares formalmente constituidos, de esta forma se genera mayor serenidad a los demás clientes que han adquirido los lotes.
- c) Seleccionar a clientes cuya honradez pueda comprobarse, que incluso se constate que no poseen antecedentes penales

Selección de cliente de acuerdo a su tipos de ingreso:

- a) Vender a clientes que tengan ingresos fijos de al menos \$600 en empleos estables, ya que los precios oscilan entre los \$12,000 y \$16,000. Lo que se busca es asegurar la cuota por medio de descuento en planilla o de forma directa.
- b) La venta de los lotes se puede ejecutar a las personas del sector informal, pero que se pueda comprobar la legalidad de sus ingresos.
- c) Se realizará la venta a grupos familiares que sean sostenibles por medio de remesas familiares de exterior siempre y cuando el familiar no tenga problemas migratorios.

Selección del cliente según su domicilio:

- a) Que los clientes que han vivido en zonas de alto riesgo se deban investigar detalladamente si no pertenecen a estructuras delictivas.

Consecuencias de sanciones que pueden enfrentar las lotificadoras según los criterios del Art.38 de La Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para uso Habitacional.

- a) Daño causado a la salud o calidad de vida para los habitantes de los lotes.
- b) Acciones que el infractor tome en prevenir o reparar el daño causado.
- c) Daño causado al medio ambiente en el incumplimiento a la normativa vigente al constituirse la lotificadora.
- d) La reiteración en la violación de La Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para uso Habitacional.

Criterio en la compra de terreno para la venta de lotes.

- a) Comprobar que el terreno esté debidamente registrado en el CNR.
- b) Si el terreno tiene varios herederos, verificar que la sucesión esté debidamente registrada en el CNR, para evitar debates jurídicos y atrasar el traspaso legalmente a la empresa lotificadora.
- c) Comprobar que el terreno adquirir no provenga de hechos ilícitos ya sea por lavado de dinero u otros hechos similares.

4.6.3. Evaluación del riesgo (NTS ISO 31000:2018, 6.4.1)

La evaluación del riesgo para las empresas lotificadoras se hará en base a lo establecido en la NTS 31000:2018, que se lleva acabo de forma colaborativa basándose en la práctica, experiencia y el conocimiento que las personas tenga en este rubro, evaluando los distintos riesgos que pueden surgir en las diferentes áreas ya sea en lo legal, administrativo, gestión de cobros etc.

- **4.6.3.1. Identificación del riesgo (NTS ISO 31000:2018, 6.4.2)**

El propósito de la identificación de riesgo, es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden impedir a una empresa lograr su objetivo. Se realizara determinando las fuentes, causas y consecuencias potenciales, con base en los factores internos y/o externos analizando para la entidad. A continuación se presenta una lista de riesgos que las empresas lotificadoras poseen actualmente:

Riesgo Operacional en las lotificadoras

- Proceso de legalización: este riesgo es el más común en las lotificadoras ya que si no cumple con todos los requisitos establecidos por la Ley Especial de Lotificadoras y Parcelaciones para Uso Habitacional, los procesos quedan congelados y esto conlleva a que las lotificadoras vendan sus lotes sin el permiso necesario que extienden las autoridades competentes.
- Recursos humanos: en relación a esto se podría dar al momento de la contratación del contador ya que esta persona podría carecer de la experiencia necesaria para contribuir en el asesoramiento de la gestión del riesgo, además de no estar actualizado en temas de índole legal, reformas o decretos de prórroga para las lotificadoras.

- Fraudes externos: al momento de la adquisición de la compra de los terrenos a lotificar, se corre el riesgo que provengan de procesos ilícitos o disputas jurídicas de herederos y esto provocaría problemas al momento de legalizar y traspasarlo a nombre de la empresa lotificadora
- Fraudes internos: surge al momento que una persona dentro de la empresa tiene intereses propios, como por ejemplo compra terrenos baratos y aumentar el precio por medio de documentos falsos.
- Desastres Naturales: este es un riesgo que no se puede evitar ya que no se sabe cuándo y dónde ocurrirá pero si se puede mitigar adquiriendo en terrenos planos que no tenga peligro de deslizamiento de tierra ya sea causado por lluvia o por terremotos.

Riesgo de liquidez en las lotificadoras

- Que los clientes no cumplan con sus obligaciones puntualmente: este riesgo es uno de los más comunes que se encontró en estas empresas porque los clientes no pagan sus cuotas puntualmente, ya sea porque han quedado desempleados o tiene otras deudas y esto provoca a la empresa menos ingresos que se podrían adquirir en otras inversiones de terreno o saldar obligaciones con los bancos (financiamiento).
- Cobro en zonas de alto riesgo: actualmente hay varias lotificadoras que utilizan este mecanismo de hacer los cobros personalmente y esto se dificulta, cuando éstas se ubican en zonas de alta delincuencia y es así como les genera pérdidas pues no exponen a sus cobradores a cualquier percance.
- Venta de los lotes a precios inferiores a su costo: este es uno de los riesgos más grandes ya que la inversión no se recupera por completo causando pérdida a la empresa lotificadora.

- Los plazos de crédito se extiendan más de lo acordado: actualmente es uno de los que más afecta a las lotificadoras ya que la situación económica actual en nuestro país es desfavorable con las tasas de desempleo y esto conlleva al retraso en el pago de los créditos.

Riesgo reputacional en las lotificadoras.

- Desprestigio: este es un factor importante para cualquier empresa, pero cuando hay una pérdida de prestigio, influye de forma negativa al momento de vender un lote, los clientes no lo quieren comprar porque no confían en la lotificadora, si es sabido que está involucrada en fraudes o delitos similares.
- Demandas legales: las demandas en el sector lotificadora son varias, y existe conocimiento de ellas, esto se observa en las noticias donde se destaca que miles de familias se quedan sin sus lotes ya que las lotificadoras no les dan sus escrituras y llegan los anteriores propietarios a reclamar por dichos terrenos lotificados.
- Zona geográfica: Este riesgo depende de donde estén los lotes ubicados y como se encuentra, se hace la lotificación para llamar la atención de posibles clientes y el lugar se ve más atractivo.
- Fenómeno social: este riesgo es uno de los más preocupante actualmente ya que los grupos delincuenciales afectan de forma económica a la empresa y atemorizando la tranquilidad de los habitantes de los lotes.

Riesgo legal en las lotificadoras.

- Incumplimiento de contratos: este riesgo provoca a las empresas lotificadoras pérdidas ya que les imponen multas, invierten tiempo y dinero en abogados, se enfrentan así a serias demandas de parte de los clientes.
- Obligaciones sociales: en cuanto a las obligaciones sociales que las empresas lotificadoras poseen, se relacionan al tema de inversiones que las empresas propietarias de los terrenos realizan pues es un área que genera ingresos al país, en general.
- Actos de corrupción: la corrupción para generar negocios, es un riesgo importante que puede afectar seriamente el valor de la empresa. Por ello, es necesario que la administración defina aspectos como la ética en sus empresas, para evitar caer en actos de fraude, estafas y otros similares.

La identificación de los riesgos es un proceso que permite que todos los empleados de la organización puedan visualizarlos, de tal forma que sea posible definir las causas y los factores de riesgo que estos conllevan tanto a nivel interno como externo así como las consecuencias que estos traen. Cabe mencionar la importancia de priorizar aquellos riesgos que representan mayor nivel de peligro para la organización que puedan afectar el normal desempeño y por ende obstaculizar el logro de los objetivos.

Manejar los riesgos de forma adecuada implica tener claro el significado de los siguientes conceptos:

- ✓ Proceso: Proceso al cual se le relacionan los riesgos identificados.
- ✓ Objetivo del proceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso mediante el cual se están identificando los riesgos.

- ✓ **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Aspectos a tener en cuenta para la identificación de los riesgos:

- Entender el proceso.
 - Identificar los objetivos de los procesos.
 - Buscar los objetivos claves de decisión en el proceso.
 - Identificar “qué puede fallar” para cada proceso.
 - Sentido común.
-
- ✓ **Causas (factores internos o externos):** son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
 - ✓ **Descripción:** Se refiere a las características generales o la forma en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
 - ✓ **Efectos o Consecuencias:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la organización; generalmente ocurren sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza.

Como no es posible trabajar todos los riesgos, estos deben ser priorizados para ello se sugiere el siguiente formato de identificación del riesgo, por medio de las principales áreas:

TABLA No. 12

Identificación de riesgos Área: “Otorgamiento de escrituras”

| Proceso: Otorgamiento de escrituras | | | |
|--|---|--|--|
| Objetivo del Proceso: Facilitar a las personas que han adquirido sus lotes el proceso de titularización de los bienes obtenidos. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFFECTOS (Consecuencias) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Las lotificadoras, en su mayoría no tienen un contacto directo con el cliente final, solamente con la intermediaria. 2. Los requisitos que se exigen para la adquisición de los lotes son muy básicos y no brindan información enfatizada. | R1. Clientes con dudosa procedencia. | Altos índices de clientes en mora y cuentas por cobrar con instituciones financieras del país. | Pérdidas económicas y de bienes. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo un porcentaje de las empresas (50%) hace uso de una opción que garantice el pago del adeudo. | R2. Ausencia de personal y herramientas adecuada para garantizar la recuperación de créditos otorgados. | Alto nivel de cuentas incobrables. | Pérdidas económicas. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No todas las lotificadoras realizan la verificación del récord crediticio de sus clientes. | R3. Ineficaz nivel de verificación del récord crediticio. | Poca importancia a la verificación de los datos del cliente, y de esta forma no hay garantía que cumplan sus obligaciones. | Pérdidas económicas. Pocos recursos que impiden tener herramientas de control de empréstitos. |

TABLA No. 13

Identificación de riesgos Área: “Gestión de Cobros”

| Proceso: Gestión de Cobros | | | |
|--|--|--|---|
| Objetivo del Proceso: Realizar gestiones y/o acciones para obtener un cobro favorable, en su vencimiento o en mora a corto plazo. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFFECTOS (Consecuencias) |
| 1. Ausencia de un departamento encargado de la gestión de cobro. | R4. Inadecuado control de la gestión de cobros. | No poseen manuales ni políticas autorizados por la administración para la gestión de cobros. | Vulnerabilidad al fraude dentro de la entidad. |
| 1. Bajo nivel educativo. 2. Baja capacidad de análisis. 3. Escasos conocimientos contables. 4. Escasos conocimientos legales. | R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros. | No se brinda capacitación que ayude a mejorar la forma de operar. | Falta de capacitación al personal, que genera un riesgo alto para la gestión de cobros. |
| 1. Cobro vía telefónica 2. Visita personales en el domicilio del deudor. 3. El cobro judicial no es utilizado por la mayoría por los costos que representa pero es considerado uno de los más efectivos. | R6. Procesos inadecuados de cobro a los clientes. | Falta de estrategias para que los clientes paguen sus créditos en el tiempo estipulado. | Pérdida económica por el aumento de riesgo de no pago y dificultades al gestionar el cobro. |
| 1. Gran asedio de pandillas en varias zonas geográficas. | R7. Alto índice de peligro para los cobradores por visitar a clientes en “zona roja” | Inseguridad para los encargados de cobro a los clientes. | Pérdida económica ya que se evita exponer a los cobradores. |

TABLA No. 14

Identificación de riesgos Área: “Vulnerabilidad en los terrenos lotificados”

| Proceso: Vulnerabilidad en los terrenos lotificados | | | |
|--|--|---|---|
| Objetivo del Proceso: Determinación de los fenómenos naturales u otros factores que puedan afectar la calidad del suelo. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFFECTOS (Consecuencias) |
| 1. Falta de herramientas o aplicación de leyes de prevención del fraude. 2. Bajo nivel de conocimiento del mercado y forma de operar (cuando la lotificadora es reciente). 3. No poseen sistemas de información adecuados. | R8.Prácticas desleales de los proveedores de terrenos. | Proveedores involucrados en fraudes o documentación ilegal. | Pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza. |

TABLA No. 15

Identificación de riesgos Área: “Infraestructura de lotificaciones”

| Proceso: Infraestructura de lotificaciones | | | |
|--|---------------|--------------------|---------------------------------|
| Objetivo del Proceso: Investigar acerca de los inconvenientes por falta de seguridad y control en la infraestructura de las lotificaciones. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFFECTOS (Consecuencias) |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Lapsos muy prolongados en la toma física de inventarios en las lotificaciones. | R9.Detección inoportuna de robo de infraestructura en las lotificaciones. | Descontrol en el manejo de las lotificaciones y parcelaciones, si existen. | Pérdidas económicas. |
| 2. No existe una persona que se encargue única y exclusivamente de vigilar las lotificaciones en todas las zonas que se poseen. | R10.Deficiente administración de la infraestructura (portones, cercas, etc) | Ausencia de personal idóneo para la tarea de cuidar las lotificaciones y estar pendiente de los bienes. | -Desconfianza, del cliente, -Inseguridad -Pérdidas económicas |

TABLA No. 16

Identificación de riesgos Área: “Uso de financiamiento”

| Proceso: Uso de financiamiento | | | |
|---|---|---|-------------------------|
| Objetivo del Proceso: Enfocar adecuadamente el financiamiento proporcionado por instituciones bancarias. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFECTOS (Consecuencias) |
| 1. Falta de políticas internas y conocimiento financiero respecto del uso del financiamiento bancario. | R11. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario. | Uso inadecuado de los flujos de efectivo de financiamiento, por la baja recuperación de cuentas por cobrar. | Pérdidas económicas. |

TABLA No. 17

Identificación de riesgos Área: “Operatividad usual”

| Proceso: Operatividad usual | | | |
|--|---|---|---------------------------------|
| Objetivo del Proceso: Herramientas para la identificación de los riesgos. | | | |
| CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFFECTOS (Consecuencias) |
| 1. Insuficiente orientación o capacitación sobre gestión de riesgos. | R12.Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias apegado a la NTS ISO 31000 | Falta de conocimiento de una metodología adecuada para gestionar los riesgos. | Pérdidas económicas. |

4.6.3.2 Análisis del riesgo (NTS ISO 31000:2018 6.4.3)

Proceso llevado a cabo para comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo, cuando sea apropiada la determinación del nivel de riesgo. El análisis del riesgo implica una consideración detallada de incertidumbres, fuentes de riesgo, consecuencias, probabilidades, eventos, escenarios, controles así como su eficacia. Pues, un evento puede tener múltiples causas y consecuencias y puede afectar a más de un objetivo de la empresa.

El análisis del riesgo puede desarrollarse con diferentes grados de detalle y complejidad. Todo depende del propósito del análisis, la disponibilidad y la confiabilidad de la información y los recursos de los cuales dispone.

Este proceso debe considerar factores como los siguientes:

- ✓ Determinar probabilidad
- ✓ Determinar consecuencias

- ✓ Clasificación del Riesgo
- ✓ Estimar el nivel del riesgo
- ✓ Establecer parámetros de complejidad y de interconexión
- ✓ Eficacia de los controles existentes
- ✓ Niveles de sensibilidad y confianza

El análisis de riesgo brinda una entrada a la valoración del riesgo, para las decisiones sobre la manera de dar seguimiento a los riesgos y si es necesario hacerlo y sobre la estrategia y los métodos más apropiados cuando se trate de gestionar los riesgos, en su debido momento.

4.6.3.3. Valoración del riesgo (NTS ISO 31000:2018 6.4.4.)

Es la etapa del proceso de gestión del riesgo que tiene como finalidad apoyar en la toma de decisiones. Implica que se deban comparar resultados del análisis del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la organización al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos:

- ✓ Insignificante
- ✓ Moderado
- ✓ Serio
- ✓ Grave
- ✓ Catastrófico

El siguiente paso después de haber identificado los riesgos consiste en llevar a cabo la valoración de los mismos; estas actividad con el propósito de definir aquellos factores de riesgo

que amenazan la consecución de las políticas y los objetivos estratégicos planteados por la empresa, en esta etapa es donde se establecen los controles necesarios para el manejo del riesgo.

La gestión del riesgo estará determinada por la severidad del mismo a partir de la probabilidad y el impacto:

$$\text{Severidad del Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Para la estimación de los riesgos, se debe asignar ponderación tanto al nivel de impacto que estos tengan en la empresa como a la probabilidad de ocurrencia de los mismos; lo cual dará lugar a determinar cuáles actividades se deben evaluar y verificar en base a lo que se observe si están o no susceptibles al riesgo.

Con respecto a la ponderación de estos puntos a asignar, se debe poseer un conocimiento de las áreas de la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”, su funcionamiento y su forma de operar.

La asignación será con una escala de valor, del 1 al 5, en el cual 5 representa el de mayor y el 1 el de menor magnitud. A continuación se propone una escala de valor, considerando los criterios establecidos en relación a las circunstancias de las situaciones de riesgo:

TABLA No. 18

Definición de criterios de ocurrencia

| CRITERIOS DE OCURRENCIA | | |
|--------------------------------|----------------|--|
| 1 | Insignificante | Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la empresa. |
| | | Causa un daño en el patrimonio o imagen, que se |

| | | |
|---|--------------|--|
| 2 | Moderado | puede corregir en el corto plazo y no afecta el cumplimiento de los objetivos. |
| 3 | Serio | Puede causar una pérdida importante en el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o un deterioro significativo de la imagen. Además se requeriría una cantidad importante de tiempo de la administración en investigar y corregir los daños. |
| 4 | Grave | Causaría un daño significativo en el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de los objetivos de la entidad. Además se requeriría una cantidad importante de tiempo de la administración en investigar y corregir los daños. |
| 5 | Catastrófico | Influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro del prestigio dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de los servicios que entrega la entidad. |

Posterior a esta actividad es preciso que se valore la probabilidad de ocurrencia del riesgo: La asignación será en una escala de valor, del 1 al 5, en la cual el 5 indica que el riesgo seguramente se materializará y el 1 que es improbable. A continuación se propone una escala de valor, pero la empresa “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” podrá establecer un criterio general para cada escala de valor, en función de la naturaleza y circunstancias de la propia dependencia o entidad:

TABLA No. 19

Definición de criterios de impacto de ocurrencia

| CRITERIOS DE IMPACTO DE OCURRENCIA | | |
|---|------------|-------------------------------------|
| 1 | Remota | Probabilidad de ocurrencia muy baja |
| 2 | Inusual | Probabilidad de ocurrencia baja |
| 3 | Posible | Probabilidad de ocurrencia media |
| 4 | Probable | Probabilidad de ocurrencia alta |
| 5 | Recurrente | Probabilidad de ocurrencia muy alta |

Grado del Riesgo

En la matriz del grado de riesgo, se pretende conceptualizar el significado que tiene un riesgo insignificante, moderado, serio, grave y catastrófico para la empresa; este es el resultado de la multiplicación que tiene el impacto que tenga un acontecimiento por la probabilidad que suceda, por ejemplo:

Una vez establecidas las escalas de clasificación de probabilidad e impacto, se procede a elaborar la matriz de riesgo con el resultado combinado de su multiplicación. El resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto del riesgo evento, se obtiene el nivel de riesgos, el cual se puede clasificar en: aceptado, aceptado condicionalmente y no aceptado. Asimismo, la entidad por medio análisis establecerá los criterios para determinar si el riesgo es aceptado, a condición, o no aceptado.

TABLA No. 20***Escala de clasificación del riesgo***

| NIVEL | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
|-------|---------------------------|--|
| 1-3 | Aceptado | Poca probabilidad de ocurrencia y el monto no afecta a la empresa, ni la continuidad del negocio. |
| 4-6 | Aceptado condicionalmente | Probabilidad de ocurrencia en menor medida y monto puede afectar los ingresos del año en que ocurra. |
| 7-9 | No aceptado | La probabilidad de ocurrencia es alta y tiene relación con la cotidianidad de la actividad y el monto de pérdida puede acarrear cese de las operaciones. |

En función de estas variables se busca dar respuesta a los riesgos que tengan mayor grado dentro de la empresa y canalizar los esfuerzos para mitigarlo o disminuir el impacto y probabilidad de ocurrencia de estos.

Por ello, a continuación se muestran las acciones a tomar, en relación a las escalas definidas de los riesgos dentro de la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” con el propósito de enfocar los procedimientos dentro de la entidad para que se logre un mejor rendimiento operativo, a través del análisis que conlleva la herramienta de control propuesta en este modelo de gestión de riesgos:

TABLA No. 21***Descripción de actividades de control***

| NIVEL | CALIFICACIÓN | ACTIVIDAD DE CONTROL |
|-------|--------------|---|
| 1-3 | Bajo | Se deberán aplicar controles a mediano o largo plazo, se verificara el impacto y la probabilidad del suceso y si requiere un mayor análisis de los procesos, además de considerarlos en revisiones previas. |

| | | |
|-----|-------|--|
| 4-6 | Medio | Los riesgos que surjan pueden ser tratados en corto o mediano plazo, se deben buscar soluciones que sean aplicables y posean los requerimientos necesarios para el área. |
| 7-9 | Alto | El riesgo debe controlarse inmediatamente, a la espera de una solución definitiva, se deben adoptar medidas e implementar acciones temporales que mitiguen el grado de riesgo, implementando soluciones definitivas lo antes posible, sino es posible reducir el riesgo, con los recursos que se posean se deben buscar opciones para llevar a cabo el proceso sugerido. |

Matriz de Riesgo

Para el caso en estudio, se ha recurrido a los resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a contadores en 17 empresas lotificadoras, quienes conocen de primera mano los sucesos que ocurren en el desarrollo normal de sus actividades. Así, ha sido posible determinar cómo estos riesgos deben ser evaluados por la administración, y por un departamento o encargado de la gestión del riesgo que se propone en la Figura 6 descrita en el apartado anterior.

En la Matriz de Riesgo de la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” se han registrado ciertos riesgos y se ha evaluado la probabilidad e impacto, así también se detallan las consecuencias de estos. Cabe mencionar que algunos de ellos ya han sido identificados por la empresa, pero no se les ha dado solución o pretendido mitigar el grado de riesgo. La tabla que refleja las consecuencias de los riesgos, se presenta a continuación:

TABLA No. 22

Consecuencias de los riesgos en “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”

| Riesgo | Descripción | Probabilidad | Impacto | Grado del riesgo | Consecuencias |
|---|--|--------------|---------|------------------|--|
| R1. Clientes de dudosa procedencia. | Altos índices de morosidad. | 3 | 3 | 9 | -Pérdidas económicas -Baja rentabilidad |
| R2. Ausencia de personal y herramientas adecuados para garantizar la recuperación de créditos a clientes. | Alto nivel de cuentas incobrables. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas |
| R3. Ineficaz nivel de verificación del record crediticio. | Poca importancia a la verificación de datos del cliente, y de esta forma no hay garantía que cumplan sus obligaciones. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas. Pocos recursos que impiden tener herramientas de control de préstamos. |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| R4. Inadecuado control de la gestión de cobros. | No poseen manuales ni políticas autorizados por la administración para gestionar cobros. | 3 | 2 | 6 | Amenaza de fraude dentro de la entidad. |
| R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros. | No se brinda capacitación que ayude a mejorar la forma de efectuar adecuadamente los cobros a clientes. | 3 | 3 | 9 | Innovación de su personal, por lo tanto ineficiencia en la tarea de cobrar a sus clientes. |
| R6. Procesos inadecuados de cobro a los clientes | Falta de estrategias para que los clientes paguen sus créditos en el tiempo estipulado. | 2 | 3 | 6 | Pérdida económica por el aumento de riesgo de no pago y dificultades al oficiar el cobro. |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| R7. Alto índice de peligro para cobradores por visitar clientes en la mal llamada “zona roja” | Inseguridad para los encargados de cobro a los clientes. | 3 | 3 | 9 | Pérdida económica ya que se evita exponer a los cobradores. |
| R8. Prácticas desleales de los proveedores de terrenos. | Proveedores involucrados en fraudes o documentación ilegal. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza. |
| R9. Detección inoportuna de robo de infraestructura en las lotificaciones | Descontrol en el manejo de lotificaciones y parcelaciones, si existen. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas |
| R10. Deficiente administración de la infraestructura (portones, cercas, etc) | Ausencia de personal idóneo para la tarea de vigilar las lotificaciones y estar pendiente de los bienes. | 3 | 2 | 6 | Desconfianza, inseguridad del cliente, pérdidas económicas. |
| R11. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario. | Uso inadecuado de los flujos de efectivo de financiamiento, por la morosidad en cuentas por cobrar. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|----------------------|
| R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias apegado a la NTS ISO 31000 | Falta de conocimiento de una metodología adecuada para gestionar los riesgos. | 3 | 3 | 9 | Pérdidas económicas. |
|---|---|---|---|---|----------------------|

Enseguida se exponen los riesgos más significativos a los que se encuentra expuesta la entidad, y por lo que debido a eso requieren mayor estudio y análisis que permita la mitigación de los mismos. Además permitirá tener posibles soluciones en el corto y mediano plazo haciendo uso de los recursos de los que dispone la empresa. “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” presenta una alta exposición al riesgo en las áreas de: otorgamiento de escrituras, gestión de cobros, eventos de fenómenos naturales (terremotos, huracanes, inundaciones etc.), que dañen los terrenos, infraestructura de las lotificaciones y el uso de financiamiento. Los niveles de inseguridad son elevados al no poseer una herramienta de gestión de los mismos, originado en la mayoría de los casos por el desconocimiento de los beneficios que un modelo de gestión de riesgo les puede brindar a las empresas lotificadoras, y por otra parte a la escasez de recursos económicos.

Es necesario detallar los tipos de riesgos, por lo que a continuación se presenta la definición de los mismos:

- **Riesgos estratégicos:** riesgos que surgen a partir de la aplicación de políticas y/o estrategias en el control interno. La administración identifica los riesgos más importantes a través del proceso de planificación y obtiene aprobación de los accionistas.
- **Riesgos operativos:** grandes riesgos que afectan la habilidad de la organización para lograr el plan estratégico.

- **Riesgos financieros:** incluyen información financiera, valoración, cobertura, riesgos de mercado y liquidez, así como riesgos de crédito si se refiere a instituciones financieras.
- **Riesgos de cumplimiento:** riesgos no compensados, generalmente el reflejo principal del desarrollo de las actividades de gestión de riesgo empresarial. Están relacionados con la regularización de los procesos de inscripción.

(Deloitte, 2015).

- **Riesgo Reputacional:** Se define como el peligro de que una opinión pública negativa que impide o disminuye la capacidad para hacer negocios de una empresa.

Considerando lo anterior, en la siguiente tabla se agrupa la tipología de riesgos a los que la lotificadora “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” está expuesta, y por ello es necesario realizar el tratamiento respectivo, el cual se deja a criterio de la administración en conjunto con los trabajos de apoyo que le brindará el contador.

TABLA No. 23

Descripción de tipología de riesgos “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.”

| Descripción del riesgo | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Resultado de riesgo | Tipología del riesgo |
|---|----------------------------|---------|---------------------|------------------------|
| R1. Clientes de dudosa procedencia. | 3 | 3 | 9 | Riesgo operativo |
| R2. Ausencia de personal y herramientas adecuados para garantizar la recuperación de créditos a clientes. | 3 | 3 | 9 | Riesgo operativo |
| R4. Inadecuado control de la gestión de cobros. | 3 | 3 | 9 | Riesgo financiero |
| R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros. | 3 | 2 | 6 | Riesgo operativo |
| R6. Procesos inadecuados de cobro a los clientes | 3 | 3 | 9 | Riesgo financiero |
| R7. Alto índice de peligro para cobradores por visitar clientes en “zona roja” | 2 | 3 | 6 | Riesgo de cumplimiento |

| | | | | |
|--|---|---|---|------------------------|
| R8. Prácticas desleales de los proveedores de terrenos. | 3 | 3 | 9 | Riesgo estratégico |
| R9. Detección inoportuna de robo de infraestructura en las lotificaciones | 3 | 3 | 9 | Riesgo de cumplimiento |
| R10. Deficiente administración de la infraestructura (portones, cercas, etc) | 3 | 3 | 9 | Riesgo operativo |
| R11. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario. | 3 | 2 | 6 | Riesgo financiero |
| R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias apegado a la NTS ISO 31000 | 3 | 3 | 9 | Riesgo estratégico |

CONCLUSIONES

- a) El sector de lotificaciones dedicado a la venta de lotes, ha experimentado en los últimos años una serie de inconvenientes; entre ellos demandas por parte de los clientes a raíz de la falta de entrega de escrituras de propiedad cuando ya se ha pagado la totalidad del precio que se había convenido, ya sea por medio de contratos o promesas de venta. Y se debe al hecho de no haber cumplido aún con los requisitos exigidos por la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones de Uso Habitacional vigente en el país.
- b) Uno de los puntos más relevantes encontrados durante la investigación, es que las empresas lotificadoras encuestadas carecen de un modelo de gestión de riesgo, lo cual no les permite identificar, analizar y valorar los riesgos encontrados en dicho sector.
- c) La aplicación de políticas provenientes de un modelo, es importante para mitigar los riesgos en las empresas del sector. Pues, contribuyen en la continuidad del negocio, competitividad en el mercado de lotificadoras, incremento de su rentabilidad, mejora en el control del cumplimiento de requisitos y beneficio a las partes interesadas.
- d) Es necesario que el personal de las empresas lotificadoras, dedicadas a la venta de lotes posea los conocimientos aptos y una actitud proactiva en todo momento, para que puedan ofrecerse los servicios de este rubro de forma adecuada y poseer alta competencia en el mercado.
- e) Se obtuvo entre la información general de la empresa “Los Tres Diamantes, S.A. de C.V.” que en su organigrama se ubica incorrectamente al auditor externo, lo cual no cumple con una estructura adecuada dentro de su jerarquía.
- f) Existe alto índice de deficiencia en cuanto a la gestión de cobros, que es una de las áreas con más riesgo identificada en el trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

Después de realizada la investigación, se recomienda lo siguiente:

- a) A las empresas del sector de lotificadoras, mejorar el control operativo para lo cual pueden optar por asesoría para la implementación de políticas fundamentadas en estándares internacionales; como la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018 “Riesgo. Directrices”.
- b) Desarrollar una metodología adecuada para la gestión de riesgos a partir del modelo contenido en este trabajo, con el fin de lograr una correcta identificación de sus riesgos y definir las estrategias que permitan adaptarlos a sus necesidades específicas, pues de ello depende el logro de los objetivos planteados.
- c) Los contadores de las empresas lotificadoras deben mantenerse a la vanguardia con temas en materia de gestión de riesgos, que les permita optimizar sus conocimientos para continuar apoyando a la administración en la labor de mitigar los riesgos existentes y los que puedan surgir. De este modo, cumplir con los objetivos estratégicos y metas planteadas por la organización, tomando en cuenta que cada mejora o implementación de nuevas herramientas implican nuevos riesgos que deben evaluarse y controlarse.
- d) A los profesionales de la contaduría pública extender sus servicios ante la administración de las lotificadoras, con énfasis en el área de gestión de riesgos, pues la amplia mejora de su portafolio de actividades profesionales así como un creciente nivel en su competencia permitirán una mayor credibilidad ante las empresas que lo contraten.
- e) Considerar el modelo de organigrama propuesto por el grupo de investigación, respetando la estructura correcta de sus niveles jerárquicos, que incide en la eficiencia de sus operaciones.

- f) Se recomienda incluir la medida de descuento en planilla de los créditos otorgados a sus clientes, basándose en el Código de Trabajo de la República de El Salvador.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC, D. (2011). *Definicion ABC*. Obtenido de:
<https://www.definicionabc.com/general/amenaza.php>
- Activa, T. (2012). *Transparencia Activa*. Obtenido de <http://www.transparenciaactiva.gob.sv/ley-de-lotificaciones-beneficiara-a-350-mil-de-familias>
- Aparicio, E. (2017). *La gestión del riesgo en el fondo social europeo*.
- Asamblea legislativa. (s.f.). *Asamblea Legislativa de El Salvador*. Obtenido de Asamblea Legislativa de El Salvador: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/406>
- BSI. (FEBRERO de 2018). *BSI*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-31000-Gestion-de-Riesgos/>
- Cepal, R. (2001). *repositorio.cepal.org*. Obtenido de repositorio cepal:
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/25525/LCMEXL503s.pdf?sequence=1>
- Daniel Nehemías Reyes López y Mauricio Ernesto Magaña Menéndez. (2015). *Guia de Trabajo de Investigación, Seminario de Graduacion*. El Salvador, Centroamérica: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.
- Deloitte. (noviembre de 2015). *Enterprise Risk Services*. Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Diario, O. (30 de octubre de 2015). Obtenido de
<https://okdiario.com/economia/2015/10/30/funciones-basicas-empresa-15556>
- empresa, B. C. (2012). *Blog Conduce tu empresa*. Obtenido de
<http://blog.conducetuempresa.com/2012/11/existe-la-perfeccion-en-lasempresas.html>
- Excellence, ISOTools. (2015). Norma ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. *ISOTools Excellence*.
- Gaviria Juarez M.A. . (2012). *Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una entidad del gobierno del Distrito con base al modelo ISO 31001; evaluando los riesgos financieros y operacionales*. Mexico.
- Institute, L. (2015). *Lincoln Institute*. Obtenido de
<http://s://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/lopez-wp14cf1sp-fullo.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación . (2011). *Gestión del Riesgo. Vocabulario ISO Guide 73:2009*. Colombia: Icontec Internacional.
- Internos, I. d. (Septiembre de 2004). *Instituto de Auditores Internos de Peru*. Obtenido de
http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=89:ique-es-la

gestion-de-riesgo-empresarial-gre-y-que-funcion-cumple-auditoria-interna-en-la-misma&catid=49:preguntas-frecuentes&Itemid=40

ISACA, C. R. (2013). *ISACA, CRISC Review Manual*.

ISACA, CRISC Review Manual. (2013). Estados Unidos de America : ISACA Press.

IVAN. (2018). *IVAN S.A. de C.V.* Obtenido de <http://ivan.com.sv/>

J.P. Morgan Chase. (2014). *Manual de Gestión del Riego Reputacional*. Buenos Aires: Bank N.A. Sucursal.

LELPUH. (7 de Enero de 2016). *Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional*. San Salvador, El Salvador.

Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel. (2007). *Guía Básica para la Redacción de Trabajos de Investigación*. El Salvador, Centroamérica: Universidad de el Salvador. life, c. (27 de agosto de 2016). *choose life*. Obtenido de <http://noticiasvegetarianasweb.blogspot.com/2013/07/que-es-el-impacto-financiero.html>

López, J. (2013). *elsalvador.com*. Obtenido de <http://www.elsalvador.com/noticias/nacional/103173/investigan-846-casos-de-estafas-en-lotificaciones/magazcitur>. (25 de Mayo de 2013). *magazcitur*. Obtenido de <http://www.magazcitur.com.mx/?p=2193#.W180GIzbiU>

Mundo, D. E. (9 de Octubre de 2017). *El Mundo*. Obtenido de El Mundo: <http://elmundo.sv/mas-de-300000-lotes-persisten-en-limbo-juridico/>

NTS ISO 31000:2009. (2009). *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. . San Salvador: Organismo Salvadoreño de Normalizacion (OSN). OSN. (2018).

P., Hopkin. (2012). *Fundamentos para la administración de riesgos*. Hong Kong : Graphicraft Ltd.

Recinos, M. (2009). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7359/2/332.7-M385p-Capitulo%20I.pdf>

riesgo-Directrices, G. d. (2018). *NTS ISO 31000:2018*. Obtenido de www.iso.org/directrices

Ronald Eduardo Escobar Ruiz. (2013). *Curso de Salud y Seguridad Ocupacional*. Perito especializado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Rubi Consuelo Mejía Quijano . (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellin, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT .

Sosa, J. (27 de Enero de 2012). *Análisis de Riesgos*.

Velásquez, Warner. (octubre de 2016). Lotificadora demandada por estafa. *El Salvador Times*. Obtenido de El Salvador Times: <http://www.elsalvadortimes.com/articulo%2Fsucesos%2Fempresa-lotificadora-solo-entrega-recibos-cuando-clientes-terminan-pagar-terrenos%2F20160817175612006122.html>.

ANEXOS

ANEXO 1

Universo de la muestra

Listado de empresas lotificadoras según Resolución #0199, Dirección de Transparencia,

Acceso a la Información y Participación Ciudadana del Ministerio

| Lista de empresas con CIU: 6810 y 6820 | | | | | | | | | | |
|--|--------------|------------|---------|--------------|----------|--------|---------|-------------|-----------|-----------|
| Correlativo | Departamento | Municipio | CiuRV4 | Actividad | PONoRemu | PORemu | POTotal | outsourcing | PersonalM | PersonalF |
| 1660 | AHUACHAPA | AHUACHAPAN | 6810902 | Lotificación | 1 | 3 | 7 | 3 | 3 | 4 |
| 1677 | AHUACHAPA | AHUACHAPAN | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 3694 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 4598 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 5 | 10 | 5 | 8 | 2 |
| 4663 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 4748 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | Lotificación | 0 | 0 | 8 | 8 | 7 | 1 |
| 4983 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 5943 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 5981 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | Lotificación | 0 | 6 | 6 | 0 | 6 | 0 |
| 6011 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 4 | 4 | 0 | 1 | 3 |
| 6044 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 6084 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 6243 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 23235 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 7 | 7 | 0 | 5 | 2 |
| 25497 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 27223 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 30513 | SANTA ANA | SANTA ANA | 6810902 | LOTIFICACIÓN | 0 | 6 | 6 | 0 | 1 | 5 |

Cuestionario dirigido a contadores de las empresas lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán



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



OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico acerca de la carencia de actividades de gestión de riesgos en las empresas lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán, con el propósito de plantear un modelo de gestión de riesgo basado en la NTS ISO 31000:2018 y poder ajustarlo como buenas prácticas en dichas entidades.

INDICACIÓN. A continuación se presenta una serie de preguntas, por favor responda marcando con una “x” la opción que usted considere conveniente.

Pregunta #1:

¿Tiene la entidad una definición formal de riesgo como parte de una cultura interna de riesgos?

Sí

No

Objetivo: determinar el nivel de conocimiento que poseen las lotificadoras con respecto a la cultura interna de riesgos y cómo lo ponen en práctica para que estos riesgos sean reducidos y

controlados.

Pregunta #2:

¿Cuál considera que es el principal factor generador de riesgos dentro de la empresa?

- a) Procesos regulatorios
- b) Manejo administrativo de las operaciones
- c) Acontecimientos externos
- d) Todas las anteriores

Objetivo: identificar el factor de riesgo principal que las lotificadoras consideran como de mayor peligro en los procesos operacionales para que se tomen controles sobre estos.

Pregunta #3:

¿Qué herramientas considera más apropiadas para una adecuada gestión del riesgo?

- a) Mapas de riesgo
- b) Indicadores de riesgo
- c) Bases de datos de eventos
- d) Modelos estadísticos

Objetivo: medir la efectividad que tienen las herramientas existentes y cómo son utilizadas para que la gestión de riesgos sea apropiada, y considerarlo en la propuesta del grupo.

Pregunta #4:

¿La entidad cuenta con un plan apropiado incluyendo plazos y recursos, para la gestión de riesgos?

Sí

No

Objetivo: identificar si existe evidencia de un plan de gestión de riesgos en las empresas lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán con el fin de saber, en caso que se posea si se apega a lo establecido en la NTS ISO 31000.

Pregunta #5:

¿Considera usted que la empresa está preparada para enfrentar riesgos altos (entre ellos demandas que le puedan ocasionar desprestigio)?

Sí

No

Objetivo: conocer el nivel de prevención que las empresas lotificadoras del sector de Santa Ana y Ahuachapán manejan dentro de sus actividades diarias, lo cual se considerará en la propuesta del grupo para contribuir a la mitigación de dichos riesgos.

Pregunta #6:

¿Su empresa ha estado alguna vez involucrada en procesos de demanda judicial por incumplimiento en el otorgamiento de escritura a sus clientes?

Sí

No

Objetivo: medir el impacto que posee el riesgo de demandas en las empresas lotificadoras de

Santa Ana y Ahuachapán mediante el estudio de casos de litigios en que se han visto involucrados.

Pregunta #7:

¿Considera que el riesgo reputacional afecta considerablemente la actividad en marcha de la empresa?

Sí

No

Objetivo: indagar sobre los casos de desprestigio en los cuales la empresa ha estado implicada, que se deban principalmente a fenómenos sociales los cuales afectan directamente las lotificadoras del sector de Santa Ana y Ahuachapán.

Pregunta #8:

¿Tienen inconvenientes en cumplir los requisitos establecidos en la Ley Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional, respecto a la legalización de lotes?

Sí

No

Objetivo: evaluar el conocimiento y aplicación de la base legal en el sector de lotificadoras, considerándolo dentro de la propuesta del grupo para que se adquiriera mayor noción de los requerimientos legales.

Pregunta #9:

Para la gestión de riesgos; ¿Incluye la estructura organizacional, una Unidad de Riesgos y un Comité de Riesgos, ambos dependientes de Junta de accionistas?

Sí

No

Objetivo: investigar acerca de la organización que manejan las lotificadoras ubicadas en Santa Ana y Ahuachapán, con el fin de determinar los riesgos que surgen al no poseer base sólida en su estructura.

Pregunta #10:

¿Cuáles factores considera que representan la mayor dificultad para gestionar el riesgo operativo?

a) Falta de base de datos históricos a nivel interno

b) Insuficiente guía de las instancias correspondientes

c) Costo de preparación del recurso humano

d) Limitado alcance de la normativa aplicable

Objetivo: analizar los factores de mayor probabilidad de ocurrencia de eventos dentro de las lotificadoras de Santa Ana y Ahuachapán, a fin de incluir técnicas de control en el modelo de gestión a proponer.

Pregunta #11:

¿Realiza la empresa una evaluación sobre la severidad de los riesgos identificados?

Sí

No

Objetivo: verificar los procesos llevados a cabo en la entidad con relación a la evaluación de riesgos, con el fin de considerar las deficiencias encontradas en el modelo de gestión de riesgos.

Pregunta #12:

¿Existe en la entidad una política de control interno con respecto a los riesgos que enfrenta?

Sí

No

Objetivo: indagar sobre la comunicación que existe entre la gerencia y los departamentos de la lotificadora a fin de establecer modelos para la operación del control interno que permita una reducción a la exposición a todos los riesgos que enfrenta.

Pregunta # 13

¿Considera que un modelo de gestión de riesgos, específico para el tipo de sus operaciones empresariales, contribuiría a la prevención y mitigación de riesgos?

Sí

No

Objetivo: establecer parámetros que confirmen la necesidad de un modelo de gestión de riesgo en las empresas lotificadoras de los departamentos de Ahuachapán y Santa Ana.

