

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



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON BASE EN LAS DIRECTRICES DE  
LA NTS ISO 31000: 2018, PARA EMPRESAS DEDICADAS A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL  
DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**Samuel Antonio Carballo Mejía**

**Yackelin Steffany González González**

**Mercedes Abigail Rivas Rivas**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**OCTUBRE 2019**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

|   |  |
|---|--|
| Rector  | Msc. Roger Armando Arias Alvarado                        |
| Secretario General  | Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez                       |
| Decano de la Facultad de Ciencias<br>Económicas                               | Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez                     |
| Secretaria de la Facultad de Ciencias<br>Económicas                           | Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo                      |
| Directora de la Escuela de Contaduría<br>Pública                              | Licda. María Margarita de Jesús Martínez de<br>Hernández |
| Coordinador General de Seminario de<br>Graduación                             | Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez                    |
| Coordinador de Seminario de Graduación de<br>la Escuela de Contaduría Pública | Lic. Daniel Nehemías Reyes López                         |
| Docente Director  | Lic. José Felipe Mejía Hernández                         |
| Jurado Examinador   | MAF. José Gustavo Benítez Estrada                        |
| Jurado Examinador   | Lic. Daniel Nehemías Reyes López                         |

Octubre 2019

San Salvador, El salvador, Centroamérica

## Agradecimientos

Primeramente agradezco a Dios por la vida, la sabiduría y por haberme permitido culminar con éxitos mi carrera, a mi familia (papá, mamá, hermanos y abuelos) por el apoyo incondicional durante toda mi vida y estudios, a mis compañeras de tesis por el esfuerzo y apoyo brindado, a mis amigos(as) que me apoyaron en especial a Mercedes Abigail Rivas Rivas por el apoyo incondicional durante toda la carrera y proceso de trabajo de graduación una excelente y maravillosas persona, a la Universidad de El salvador por la excelente formación académica.

*Samuel Antonio Carballo Mejía*

A Dios, por permitirme culminar con éxito mi carrera, a mi abuela quien ha sido y será siempre el motor de mi deseo de mantenerme firme ante las adversidades, afrontarlas y superarlas, a mis padres que a pesar de la distancia me han apoyado en todos los sentidos posibles de manera incondicional, a mi hermana, tía y primas por motivarme siempre y alegrar mis días. A ti William por el apoyo que siempre me brindas, por tu paciencia, tolerancia y amor. A todos mis amigos y educadores que ayudaron a mi formación académica.

*Yackelin Steffany González González*

Principalmente agradezco y doy la Gloria a Dios por haberme fortalecido en los momentos más difíciles hasta finalizar mi carrera universitaria, así también a mis padres y hermanos/as por su cariño incondicional y apoyo moral en este proceso, en especial agradezco a mi hermano Misael Asarias Rivas Rivas quien fue el que me brindó el apoyo económico a lo largo de mis estudios. A mis amigos/as que siempre tienen una forma de apoyarme, en especial a César Arévalo y Samuel Carballo, no existen palabras que puedan llenar mi concepto de agradecimiento con ustedes. A la Universidad de El Salvador y sus docentes, por la excelente formación académica.

*Mercedes Abigail Rivas Rivas*

## CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>  | v   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | vii |
| <b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                             | 1   |
| 1.1. Antecedentes del problema  | 1   |
| 1.2. Caracterización del problema   | 2   |
| 1.3. Formulación del problema   | 4   |
| 1.4. Objetivos  | 5   |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>   | 6   |
| 2.1. Antecedentes   | 6   |
| 2.2. Marco conceptual   | 8   |
| 2.3. Marco Técnico  | 10  |
| 2.4. Marco legal  | 23  |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>                      | 27  |
| 3.1. Enfoque y Tipo de estudio  | 27  |
| 3.2. Unidad de análisis   | 27  |
| 3.3. Universo y muestra   | 27  |
| 3.4. Instrumentos y técnicas de medición                                  | 27  |
| 3.5. Procesamiento de la información                                      | 28  |
| 3.6. Análisis de los resultados   | 28  |
| 3.7. Determinación de las variables e indicadores                         | 28  |
| 3.8. Diagnóstico  | 29  |
| <b>CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO</b>                          | 35  |
| 4.1. Planteamiento del caso   | 35  |
| 4.2. Estructura de solución   | 36  |
| 4.3. Caso práctico  | 37  |
| 4.4. Sistema de Gestión de Riesgos de la empresa “El Clavito” S.A de C. V | 39  |
| 4.5. Establecimiento del marco de referencia                              | 40  |
| 4.6. Proceso de gestión de riesgos  | 45  |
| 4.7. Matriz de riesgos  | 48  |
| 4.8. Mapa de riesgos  | 54  |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.9. Propuesta de solución   | 55 |
| 4.10. Seguimiento y revisión | 57 |
| 4.11. Registro e informe     | 57 |
| <b>CONCLUSIONES</b>          | 58 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>       | 59 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>          | 60 |
| <b>ANEXOS</b>                | 61 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Principios, NTS ISO 31000:2018          | 11 |
| Figura 2 Marco de Referencia. NTS ISO 31000:2018 | 14 |
| Figura 3 Proceso de la Gestión de Riesgos        | 19 |
| Figura 4 Cronograma de actividades               | 34 |
| Figura 5 Organigramas ISO 31000:2018             | 36 |
| Figura 6 Estructura organizativa                 | 38 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Obligaciones de los comerciantes         | 24 |
| Tabla 2 Leyes aplicables al sector ferretero     | 25 |
| Tabla 3 Aplicación de los principios             | 39 |
| Tabla 4 Análisis FODA                            | 42 |
| Tabla 5 Plan de implementación                   | 44 |
| Tabla 6 Criterio para probabilidad de ocurrencia | 46 |
| Tabla 7 Criterio para impacto                    | 46 |
| Tabla 8 Matriz de riesgos                        | 48 |
| Tabla 9 Mapa de riesgos                          | 54 |
| Tabla 10 Tratamiento de los riesgos              | 55 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La gestión de riesgos es fundamental dentro de las organizaciones dado que, a través de este proceso se permite protección y generación de valor, lo cual se ve afectado por una gran diversidad de riesgos, sean económicos, financieros y operativos, que al no ser gestionados pueden generar pérdidas significativas; la falta o inadecuada gestión del riesgo impide a las organizaciones alcanzar los objetivos, identificar oportunidades y amenazas, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la seguridad y la confianza de los accionistas y los controles administrativos.

Por tal razón, las organizaciones se ven en la necesidad de aplicar nuevos enfoques que les permitan gestionar los riesgos, surgiendo la necesidad para los profesionales del ejercicio de la contaduría pública de conocer dichos enfoques, que les permita ejercer la consultoría y supervisión.

El objetivo de la investigación fue elaborar un sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la NTS ISO 31000: 2018, para empresas dedicadas a la comercialización de productos de ferretería en el departamento de La Paz que les permita a las entidades identificar, analizar, valorar y proporcionar tratamiento a los riesgos.

El enfoque aplicado en la investigación fue de tipo cualitativa y el método de estudio utilizado es hipotético deductivo; el instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario suministrado a través de la técnica de entrevista, de la cual se obtuvo información que se analizó y diagnosticó los resultados obtenidos.

Según los resultados, en cada actividad que desarrolla la empresa objeto de estudio, se confirmó que no realizan gestión de riesgos y que existe la necesidad de elaborar un sistema que ayude a

gestionarlos; se pudo determinar que, en buena parte de los procesos, la empresa tiene serias deficiencias, como consecuencia de esto genera diferentes riesgos que afectan su operatividad.

Algunas de las deficiencias que se encontraron son: a) falta de formatos para realizar solicitudes de compras, b) comunicación inadecuada entre áreas relacionadas, esto conlleva a la duplicidad de esfuerzos en las operaciones, c) entregas realizadas tardías a los clientes esto es ocasionado por la falta de personal y por factores externos como el clima; ya que cuando es cálido la demanda incrementa, tanto que los repartidores no alcanzan a cubrirla, y los clientes buscan otras ferreterías, d) inadecuado responsable del control de entradas y salidas de inventario, debido a que lo hace contabilidad cuando se debe delegar un encargado de bodega que realice todo el proceso y le permita generar reportes, e) no se realiza recuentos físicos periódicos, solo lo realizan al final del año de forma incompleta, es decir solo extraen ciertos tipos de productos para realizar el conteo, constituyendo incumplimiento tributario.

Según la investigación realizada se concluyó que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de gestión de riesgo que les permita identificar, valorar y tratar los diferentes riesgos que afectan las operaciones, estancando la creación y limitando la protección del valor; así mismo se pudo constatar la necesidad de contar con un órgano supervisor en la organización.

Se recomienda Implementar la propuesta descrita en las políticas, procedimientos y anexos así también contratar auditor interno especialista en gestión de riesgo y su auxiliar.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas de todos los tipos y tamaños se ven afectadas por diferentes riesgos que afectan el logro de sus objetivos, por ello es necesario aplicar nuevos enfoques de tratamiento de los riesgos, para satisfacer las exigencias de un entorno de negocios en continua evolución, que surgen de la complejidad que estos experimentan.

Debido a lo anterior la Organización Internacional de Normalización (ISO) representada en El Salvador a través del Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) creó la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018, en adelante (ISO 31000), que tiene como objetivo establecer procesos para la gestión de riesgos mediante la aplicabilidad de principios y marco de referencia.

El objetivo de la investigación es elaborar un sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000 para crear y proteger el valor en la empresas comercializadoras de productos de ferretería en el municipio de Zacatecoluca departamento de La Paz, el cual se logrará a través de una adecuada gestión de riesgos que permitirá a las organizaciones alcanzar los objetivos, identificar oportunidades y amenazas, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la seguridad y la confianza de los accionistas y los controles administrativos.

Por lo antes descrito en esta investigación se describen cuatro capítulos: en el primero se incluyen, (a) planteamiento del problema, conformado por los antecedentes, caracterización y formulación; y (b) los objetivos de la investigación, en el segundo se desarrolla: (a) el marco teórico, que incluye los antecedentes del sector investigado; (b) conceptos básicos, que servirán para mejor comprensión de la temática; y (c) marco técnico, en el que se aborda una amplia

explicación de la estructura que compone el proceso de gestión de riesgos donde se incluyen: análisis de los principios, marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos en todas sus fases.

También se describe el marco legal aplicable al sector objeto de estudio, en el que se incluyó las obligaciones establecidas en el Código de Comercio y Tributario, Ley de Impuesto Sobre la Renta y Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Posteriormente en el tercer capítulo se definió el diseño metodológico como respaldo del proceso de investigación, que incluye el tipo de estudio, unidad de análisis, universo y muestra; además del instrumento y técnicas a utilizar en la investigación, la forma del procesamiento de la información, el análisis de los resultados y la determinación de las variables, así también se presenta el diagnóstico, los resultados obtenidos y el cronograma de actividades.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta el desarrollo del caso práctico como solución a la problemática descrita a lo largo del trabajo incluyendo planteamiento del caso, un organigrama donde se describen las directrices a tratar, adopción de los principios, establecimiento del marco de referencia; además se desarrolló todas los pasos establecidas por la ISO para el desarrollo del procesos de gestión de riesgo y como último punto se presentan las soluciones a los diferentes problemas así como las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos relacionados con la temática.

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

### **1.1. Antecedentes del problema**

Debido a factores como el crecimiento poblacional en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz y las catástrofes que ocurrieron desde el año 1986 hasta 2005, en el que muchas familias, empresas y edificaciones del Estado se vieron afectadas por daños o destrucción en su infraestructura, dando origen a la necesidad de volver a construir, lo que contribuyó a la dinamización de la economía del sector que se dedica a la distribución y comercialización de productos de ferretería.

El incremento en la demanda de productos ferreteros, fue lo que llevó a las empresas ferreteras al desarrollo de su actividad, provocando mejoras en: (a) los rendimientos económicos y financieros, medidos a través del aumento de las ganancias, inversión en infraestructura, bienes muebles y personal; y (b) posicionamiento en el mercado, por el establecimiento de nuevas sucursales en lugares estratégicos; sin embargo, no todo es positivo, debido al mercado competitivo en el que se desarrollan estas empresas, es necesario realizar diferentes actividades que les ayuden a mantenerse y a seguir desarrollándose.

Las ejecuciones de dichas actividades pueden verse afectadas por diferentes riesgos, que al no ser gestionados pueden generar pérdidas significativas y estancar la comercialización de sus productos afectando el valor en las empresas y el crecimiento económico y financiero.

La falta de gestión de riesgos impide a las organizaciones alcanzar los objetivos, identificar oportunidades y amenazas, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, la seguridad y la confianza de los accionistas y los controles administrativos.

Por tal razón, instituciones como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway presenta un nuevo enfoque titulado “Gestión de Riesgo Empresarial, Integrando Estrategia y Desempeño” (COSO ERM) y la Organización Internacional de Normalización (ISO) representada en El Salvador a través del Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) con la adopción de la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000 que tiene como objetivo establecer parámetros orientados a una adecuada gestión de riesgos.

## **1.2. Caracterización del problema**

La administración desempeña un papel muy importante dentro de las organizaciones debido a que es la encargada de la creación y protección de valor mediante el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, los cuales pueden ser afectados por diversos riesgos en las operaciones; si las organizaciones no realizan una adecuada gestión de riesgos existe la probabilidad que no cumplan con la finalidad para la que han sido creadas.

Según el sondeo realizado en la empresa en la cual se basa la investigación dedicada a la comercialización de productos de ferretería en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz, se determinaron dificultades de coordinación para dirigir y controlar las operaciones de una forma adecuada al entorno actual, como consecuencia se identificaron los siguientes problemas:

- 1- Generación de estados y reportes financieros inadecuados e inoportunos, como estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio; antigüedad de saldos de los clientes y proveedores, existencias y valuación de inventarios, comparativos de ingresos y gastos por sucursal y de ejecución presupuestaria debido a la falta de un software apropiado; además inexistencia de fechas

establecidas para realizar el corte de operaciones por área y detalle de datos requeridos en cada reporte, lo cual impide a la administración tomar decisiones de manera oportuna.

- 2- Pérdida de clientes, causado por la inexistencia de productos disponibles para la venta, incumplimientos de entrega de pedidos, inadecuada comunicación del equipo de trabajo, afectando el prestigio de la empresa e impidiendo un mayor rendimiento económico.
- 3- Inexistencia de proyecciones de ventas, causadas por la ausencia de adopción de políticas y procedimientos para su establecimiento, afectando el *stock* en inventario.
- 4- Detección de diferencias en inventarios que no han sido ajustadas, causadas por no realizar conteos físicos con frecuencia, lo que conlleva posibles imposiciones de multas tributarias.
- 5- Problemas de liquidez debido a la baja rotación de inventarios, lo cual impide a la empresa invertir en productos nuevos y hacer frente a sus obligaciones y compromisos financieros a corto plazo.
- 6- Existencias de productos deteriorados por: (a) obsolescencia, causado por el deseo de aprovechar ventajas ofrecidas por proveedores como descuentos o facilidades de pago, falta de coordinación adecuada entre departamentos y deficiencias en las políticas y procedimientos para administrarlos, produciendo mayores gastos de almacenaje; (b) daños por manejo inadecuado de productos e instalaciones inapropiadas, lo que impide vender los artículos al precio normal o con un margen de ganancia para la empresa.
- 7- Pérdida de documentos legales, como consecuencia de la falta de control de talonarios en las salas de venta y en contabilidad, generando posibles erogaciones en multas.
- 8- Incremento de gastos por no elaborar un plan de prevención para el mantenimiento automotriz y mecánica general, afectando los resultados económicos.

- 9- Afectación de procesos operativos, debido a la inexistencia de programas de capacitación constante al personal, generando reducciones económicas por el inadecuado desempeño en las diferentes áreas.
- 10- El patrimonio de la empresa no está asegurado, lo cual impide establecer responsabilidades económicas cuando ocurra un siniestro, más bien la empresa asumiría las pérdidas ocasionadas amenazando la capacidad de la empresa de continuar como negocio en marcha.
- 11- Falta de identificación y estudio de las variables en el contexto interno y externo que intervienen en la empresa, causado por no elaborar la matriz de análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), lo que no permite la obtención de más y mejor información para la toma de decisiones.

### **1.3. Formulación del problema**

Debido a las problemáticas descritas anteriormente, surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera afecta la ausencia de un sistema de gestión de riesgos con base en ISO 31000 en la creación y protección de valor en las empresas comercializadoras de productos ferreteros?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000, que contribuya a crear y proteger el valor en las empresas comercializadoras de productos de ferretería en el municipio de Zacatecoluca departamento de La Paz.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ✓ Crear una estrategia con base en las directrices para la identificación y análisis de los riesgos, que le sirva a la administración para la toma de decisiones.
- ✓ Aplicar la adopción de técnicas de valoración de riesgos, con la creación de políticas y procedimientos para suplir las necesidades de control de la empresa.
- ✓ Establecer opciones para el tratamiento de los riesgos, realizando un balance entre costo-beneficio para determinar la viabilidad del seguimiento.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Empresas comercializadoras de productos ferreteros a nivel nacional

En El Salvador el sector ferretero ha tenido un crecimiento acelerado, tanto que en la actualidad se encuentran empresas que han sobresalido y son reconocidas, por ejemplo:

Freund, fundada por Don Max Freund (Junio 1890) de origen alemán quien llegó a El Salvador para colaborar en temas comerciales, adquiriendo habilidades del trabajo en empresas alemanas, más la experiencia en Casa Mugdan (empresa Salvadoreña), llevaron oportunamente al desarrollo de Freund, que hasta hoy en día, se expande con actividades y negocios con mucha solidez y firmeza. (Freund, S.A de C.V, p. s/n).

Vidrí, en 1950 llega de Barcelona a El Salvador, instalándose en una finca, iniciando con la venta de productos varios como verduras, cereales, clavos, focos, martillos entre otros, fue hasta 1960 que abrió la primera sucursal en Santa Ana donde los productos principales de venta eran tela y zapatos. Luego en 1965 abrió la sucursal en el centro de San Salvador, donde se legalizó formalmente como empresa. (Gavidia, 2019, pág. s/n)

En 1975 inauguró otra sucursal en Bulevar Venezuela, lugar donde se trasladó la casa matriz en 1990; época en la que se abrieron sucursales en el Bulevar del Ejército y Soyapango, simultáneamente en Metrópolis, Escalón, San Miguelito y luego ciudad Merliot para el año 2001, creciendo cada vez más. (Gavidia, 2019, pág. s/n)

EPA, en la actualidad es una de las ferreterías más fuertes y recientes del país, que llegó al mercado salvadoreño en 2011, cuando abrió la sucursal del Bulevar del Ejército, con una



inversión de 12 millones de dólares; dos años más tarde inauguró la segunda “megatienda”, con una inversión de 8 millones de dólares, hoy día, la cadena regional de almacenes, que opera bajo el concepto de Home Center, ha logrado una participación de 10% en el mercado salvadoreño. (El Diario de Hoy, 2016)

### **2.1.2. Empresas comercializadoras de productos ferreteros en el municipio de Zacatecoluca.**

En el municipio de Zacatecoluca ha existido un amplio desarrollo del sector ferretero, desde que se instaló la primera ferretería en el año 1972 conocida como Ferretería Calderón, y otras que surgieron en la misma década como la Ferretería San Carlos en 1974 y la Ferretería “El Candado” en 1977.

En la actualidad se encuentran en el Municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz, 15 empresas clasificadas en el sector ferretero, entre las más reconocidas se encuentran Ferretería la Fe, el Encanto y la Brocha; gran parte de todas las empresas dedicadas a éste sector no han podido superar los desafíos que representan la competitividad, los avances tecnológicos y la modernización. (Gavidia, 2019, pág. s/n).

Se dedican principalmente a la compra y venta de materiales de construcción; como cemento, grava, tierra blanca, arena, cerámica, azulejos y pisos, pinturas, caños, tubos, polines y otros de ferretería en general; además la mayoría de ferreterías prestan servicios de transporte para la entrega de sus productos.

## 2.2. Marco conceptual

### 2.2.1. Riesgo

El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el riesgo como la contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.

Según el glosario de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Mientras que para la ISO 31000 el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

### 2.2.2. Gestión de riesgos

“Se define como el proceso de planear dirigir, organizar y controlar los recursos y actividades de una empresa, para reducir al mínimo, el efecto económico al ocurrir un riesgo, al menor costo posible”. (Delgado, 2011, p.48).

La ISO 31000 define la gestión de riesgos como actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

### 2.2.3. Tipos de riesgos

**Riesgos económicos:** son aquellos que provocan la imposibilidad de garantizar el nivel de resultado de explotación de una empresa, vienen dados por distintos factores, que se derivan del

mercado en que se mueve la organización, independientemente de la situación financiera y estos además pueden condicionar los resultados. (Benedicto, 2007).

El riesgo económico más común en una empresa es el crédito o comercial, se define como la posibilidad de sufrir pérdidas si los clientes y proveedores con los que tiene contratadas operaciones, incumplen compromisos por falta de solvencia o liquidez. (Benedicto, 2007).

**Riesgos financieros:** son aquellos derivados de la contingencia o probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera, se dividen en: (a) riesgos de liquidez; se produce cuando los activos líquidos o convertibles en liquidez a corto plazo son insuficientes para hacer frente a los pagos comprometidos, (b) riesgos de insolvencia; está asociado a la situación continuada de pérdidas contables que van mermando los recursos propios, se genera cuando el valor de las deudas resulta mayor al patrimonio, e incluso vendiendo todos los activos la empresa no sería capaz de hacer frente a sus compromisos, (c) riesgos de tipo de interés; es el precio de mercado que hemos de pagar por poder disponer del bien que es el dinero. (Benedicto, 2007).

**Riesgos operacionales:** surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencia de sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, fraudes, problemas imprevistos o bien acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones. (Moreno, 2016).

#### **2.2.4. Valor en las empresas**

Valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos, que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como

organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro. (La gran enciclopedia de economía, 2006)

## **2.3. Marco Técnico**

### **2.3.1. Objeto y campo de aplicación**

Las directrices para gestionar los diferentes riesgos establecidas en la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000 pueden aplicarse a: a) todas las organizaciones, con o sin fines de lucro en cualquiera de las etapas de su ciclo de vida (nacimiento, crecimiento, desarrollo y liquidez); b) a las distintas circunstancias que las rodean, sean económicas, políticas o sociales e independientemente del sector en el que se desarrollan (comercio, industria o servicio); y c) diferentes procesos o acciones que realizan las organizaciones, para generar mayor rendimiento financieros.

### **2.3.2. Principios**

Son los criterios fundamentales orientados sobre las características de una gestión de riesgos basada en la consecución de objetivos propuestos logrados de una mejor forma utilizando los recursos necesarios y aplicados de forma coherente.

En la figura 1 se muestran los principios que ayudarán a lograr la creación y protección del valor en las organizaciones como propósito fundamental de la gestión de riesgos; así como el mejoramiento del desempeño, fomento de la innovación y el logro de los objetivos, a través del establecimiento de estrategias, metas claras y coherentes a la realidad.

Principios.



*Figura 1 Principios, NTS ISO 31000:2018*

Para el logro del propósito de la gestión de riesgos es fundamental aplicar los ocho principios establecidos en la ISO 31000.

Los elementos que integran la figura 1 son:

**a) Integrada**

Implica que la organización debe de incorporar la gestión de riesgos en los diferentes procesos como ventas, compras, almacenamiento, gestión de recursos humano y financiero, marketing, transporte, contabilidad, mantenimiento de equipo, etc. Para reducir al mínimo el efecto económico al ocurrir un riesgo, además la integración de las actividades es un control fundamental para mantener una comunicación eficaz en las operaciones que realiza la organización.

**b) Estructurada y exhaustiva**

Se debe entender lo que implica cada proceso de manera completa para elaborar el sistema de gestión de riesgos y así obtener resultados coherentes y comparables.

**c) Adaptada**

El marco de referencia y el proceso de la gestión de riesgos deben adecuarse y ser proporcional a lo que ocurre internamente y externamente en la organización relacionada con sus objetivos.

**d) Inclusiva**

Pretende el involucramiento de todas las partes dentro de la organización como junta directiva, gerencia general, sub-gerencias y demás empleados para obtener conocimiento de los diferentes procesos que realizan dentro de la organización.

**e) Dinámica**

Los factores internos y externos pueden provocar cambios, aparición o la extinción de los riesgos, por tal razón las organizaciones mediante la adecuada gestión de riesgos pueden de manera eficiente anticiparse, detectar, reconocer y responder a esos cambios y eventos.

**f) Mejorar información disponible**

Para una adecuada gestión de riesgos es fundamental tomar como base información que provenga de: a) datos históricos, como hechos que ya sucedieron en los diferentes procesos por ejemplo detrimento en la afluencia de clientes por entregas inoportunas que genera pérdida de valor en la organización; b) actualizada, de todas aquellas dificultades que actualmente afectan en los procesos y que no permite lograr los objetivos; y c) información de expectativas futuras, por

ejemplo la inversión en un nuevo local o ampliación del o los existentes, que riesgos internos y externos a la organización lo afectarían.

#### **g) Factores humanos y culturales**

La colaboración del talento humano debe ser considerada dentro del sistema de gestión de riesgos ya que influye a través del conocimiento, puntos de vista, percepciones y la aplicación en todos los niveles y etapas de la gestión de riesgos.

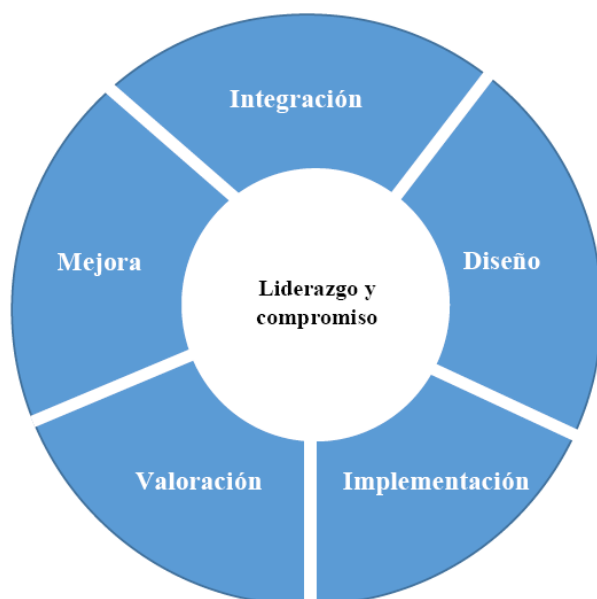
#### **h) Mejora continua**

Implica que la organización a través de la aplicación de todas las directrices establecidas por esta norma lograra mejorar la gestión de riesgos de forma continua a través del aprendizaje y la experiencia.

### **2.3.3. Marco de referencia**

El propósito del marco de referencia es asistir a la organización en integrar la gestión de riesgos en todas sus actividades y funciones significativas. (ISO 31000). La alta dirección debe involucrarse en la integración de la gestión de riesgos y valorar sus prácticas y procesos existentes para la toma de decisiones, lo anterior permitirá que la gestión de riesgos sea eficaz y sirva como instrumento de creación de valor contribuyendo al cumplimiento de los objetivos, el marco de referencia se desarrolla en cinco componentes que se ilustran en la figura 2.

## Marco de referencia



*Figura 2 Marco de Referencia. NTS ISO 31000:2018*

Los cinco componentes que se desarrollan en el marco de referencia son la integración, diseño, implementación, valoración, y mejora; al aplicarlos se deben adaptar a las necesidades de la organización y establecer coordinación con el liderazgo y compromiso de la alta dirección.

### **El liderazgo y compromiso de la administración.**

Es compromiso de la alta dirección como líder y los organismos de supervisión como la unidad de auditoría interna asegurar que la gestión de riesgos ha sido integrada en todas las actividades de cada uno de los procesos y funciones de forma adecuada; lo anterior se demuestra cuando: a) todos los componentes del marco de referencia han sido adaptados e implementados a las necesidades de la empresa; b) la alta dirección hace público mediante una declaración o una política en la que se establezca un enfoque, una línea o un plan de acción, que contribuyan al desarrollo de la gestión de riesgos; c) se asignan los recursos necesarios como humanos, los cuales aportan



habilidades, competencias y experiencias, incluyendo el desarrollo profesional y las necesidades de formación; así como materiales.

Quedará demostrado que existe liderazgo y compromiso de la dirección también cuando asigne a personas, autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas a los niveles adecuados de cada proceso por ejemplo en el proceso de venta debe haber un cargo con la responsabilidad de autorizar ventas al crédito con montos elevados que afecten la liquidez de la empresa por el riesgo de incobrabilidad, volviéndose el encargado obligado a responder por él.

Lo anterior ayudará a la organización a

- Alinear la gestión de riesgos con sus objetivos, estrategia y cultura
- Reconocer y abordar todas las obligaciones, así como sus compromisos voluntarios
- Establecer la magnitud y el tipo de riesgos que puede o no puede ser tomado para guiar el desarrollo de los criterios de riesgos, asegurando que se comunican a la organización y a sus partes interesadas
- Comunicar el valor de la gestión de riesgos a la organización y a sus partes interesadas
- Promover el seguimiento sistemático de los riesgos
- Asegurarse que el marco de referencia de la gestión de riesgos permanezca apropiado al contexto de la organización

La alta dirección rendirá cuentas por gestionar los riesgos mientras que los supervisores que pueden ser contadores en el ejercicio de la auditoría interna tendrán la responsabilidad de supervisión y rendirán cuentas por ello, para lograrlo deben asegurar las siguientes situaciones establecidas en la ISO 31000:

- Que los riesgos se consideren apropiadamente cuando se establezcan los objetivos

- Comprendan los riesgos a los que hace frente la organización en la búsqueda de sus objetivos
- Los sistemas para gestionar estos riesgos se implementen y operen eficazmente
- Los riesgos son apropiados en el contexto de los objetivos de la organización
- La información sobre estos riesgos y su gestión se comunique de la manera apropiada

## **Integración**

“La integración de la gestión de riesgos depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización” (ISO 31000). La intención es integrar la gestión de riesgos a la estructura, que difiere dependiendo de los objetivos y metas de la organización y de la participación de la gobernanza.

A través de la gobernanza se guía a la organización, las relaciones externas e internas, las reglas, procesos y prácticas necesarias para alcanzar los objetivos como parte integral dentro de la estructura, además se debe determinar roles para la rendición de cuentas y la supervisión de la gestión de riesgos ya que todos deben gestionar los riesgos desde sus áreas de trabajo.

La gestión de riesgos como parte integral en la organización debe adaptarse a los cambios de nuevas necesidades y a la cultura de la organización como un proceso dinámico e interactivo no debe estar separada del propósito de la organización, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización.

## **Diseño**

Para establecer el diseño del marco de referencia se debe comprender el contexto interno y el externo.

## **Contexto interno**

Es el conjunto de factores internos que pueden tener un efecto negativo o positivo en la organización; incluye misión, visión, rendición de cuentas, gobernanza, objetivos, políticas, estrategias, normas internas, cultura de la organización, las directrices, los flujos de información, las capacidades medidas en términos de recursos y conocimientos, las relaciones contractuales, entre otros.

## **Contexto externo**

En el contexto externo se establecen los factores sociales, culturales, financieros tecnológicos, ambientales, las tendencias que afectan el alcance de los objetivos, las relaciones y compromisos contractuales y todo lo que tiene relación con la organización desde un ambiente externo.

Se debe tener en cuenta además de lo anterior en el diseño de marco de referencia: a) la articulación del compromiso de la gestión de riesgos, demostrado mediante una política, una declaración, u otra forma que exprese claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión de riesgos; b) asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligaciones de rendir cuentas en la organización, enfatizando que la gestión de riesgos es una responsabilidad principal; c) asignación de recursos, que pueden incluir las personas, los procesos y procedimientos documentados, los sistemas de gestión de información y del conocimiento; d) establecimiento de la comunicación y consulta, implica compartir información con el público objetivo y que los participantes proporcionen retroalimentación con la expectativa de contribuir y dar forma a las decisiones u otras actividades.

## **Implementación**

Para que la implementación sea efectiva las partes interesadas deben tomar conciencia y realizar las actividades correspondientes en el periodo adecuado, de manera que los cambios en el contexto interno y externo se puedan captar con facilidad, lo cual permitirá que la gestión de riesgos integre todas las actividades de la organización. La ISO 31000 establece que la organización debería implementar el marco de referencia mediante:

- El desarrollo de un plan apropiado incluyendo plazo y recursos
- La identificación de donde, cuando, como y quien tomará las decisiones
- La modificación de procesos
- El aseguramiento de que las disposiciones de la organización para gestionar los riesgos, son claramente comprendidas y puestas en práctica

## **Valoración**

La valoración implica medir el desempeño del marco de referencia y determinar si es idóneo para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

## **Mejora**

Se mejora el valor de la organización cuando realizan el seguimiento de adaptación del marco de referencia a la gestión de riesgos y se consideran los cambios del contexto interno y externo. Quienes tengan que rendir cuentas, deberían desarrollar planes de acción cuando se identifiquen brechas y oportunidades de mejora, lo cual fortalecería la gestión de riesgos.

### 2.3.4. Proceso de la gestión de riesgos.



*Figura 3 Proceso de la Gestión de Riesgos*

El proceso de gestión de riesgos debe integrar en toda la estructura organizativa independiente de la forma esquemática que adopte; así como en todos los procesos y actividades desarrolladas por la organización.

El proceso de gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe de riesgos (ISO 31000, p. 11)

Como sigue:

## **Comunicación y consulta**

Con la comunicación se busca promover la toma de conciencia y la comprensión de los riesgos, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la toma de medidas, todas las organizaciones deberán determinar prácticas seguras y confiables para generar información certera y que sirva en la toma de decisiones por ejemplo se pueden establecer como vías de comunicación los correos empresariales donde la información fluye de manera fácil, apropiada, suficiente, segura y solo para las personas autorizadas a recibirla.

## **Alcance**

Es importante tener muy claro el alcance que tendrá las actividades de gestión de riesgos ya que este se puede aplicar a distintos niveles como estratégicos, operacional, de programa u otras actividades.

Según las directrices de la ISO 31000 a la hora de definir el alcance la organización debe de tomar en cuenta:

- Los objetivos de la organización y las decisiones a tomar
- El tiempo y la ubicación
- Las herramientas y las técnicas de evaluación de los riesgos
- Los recursos requeridos, responsabilidades y registros a conservar

## **Definición de los criterios de riesgos**

La organización debería precisar la cantidad y el tipo de riesgos que puede o no puede tomar, en relación con los objetivos, también deben definirse los criterios para valorar su importancia y apoyar los procesos de toma de decisiones.

Para establecer los criterios se deben incluir, pero no limitar a la naturaleza, los métodos de medición de las consecuencias y probabilidad, el factor tiempo y la capacidad de la organización para afrontar los riesgos.

### **Evaluación de riesgos**

Es el proceso en el que se: (a) identifica, reconociendo y describiendo los riesgos que afecta el logro de los objetivos considerando factores como las fuentes, las causa y eventos los cambios en el contexto interno y externo entre otros; (b) analiza, la naturaleza y sus características detallando su fuente, consecuencia, probabilidad, eventos, escenarios, controles y su eficiencia; (c) valora, a través de una comparación entre los resultados del análisis con los criterios establecidos, para decidir si tratarlo o no hacer nada, aplicar más controles o mejorar los existentes o realizar análisis adicionales.

### **Tratamiento de los riesgos**

El propósito es seleccionar e implementar opciones para tratar los diferentes riesgos que afectan a la organización con el logro de los objetivos, seleccionar una opción implica hacer un balance entre los beneficios potenciales contra costos, esfuerzo o ventajas de su implementación, mientras que implementarlo consiste en especificar la manera en la que se implementaran las opciones seleccionadas.

Dentro de las opciones que la organización puede seleccionar están:

- Evitar los riesgos decidiendo no iniciar con la actividad o terminarla
- Aceptar o aumentar los riesgos hasta que genere una oportunidad
- Eliminar la fuente del riesgo, por ejemplo, no realizando la actividad
- Modificar la probabilidad de que ocurra

- Modificar la consecuencia
- Compartir los riesgos, por ejemplo, con una aseguradora

La información que se debe especificar para la implementación de los planes de tratamiento de los riesgos es:

- Fundamento del por qué se selecciona una opción específica, por ejemplo, compartir los riesgos asegura que la pérdida al ocurrir el siniestro no recaiga sobre la empresa
- Las personas que deberán rendir cuentas y aquellas responsables de aprobar e implementar el plan
- Los recursos necesarios.
- Los plazos para la realización y finalización de las acciones
- Los informes y seguimientos requeridos

### **Seguimiento y revisión**

Tiene como propósito el mejoramiento de la calidad y la eficiencia del diseño, la implementación y los resultados del proceso teniendo en cuenta todas las etapas.

### **Registro e informe**

Todo el proceso de gestión de riesgos debe quedar documentado e informarse a los respectivos responsables a través de mecanismos apropiados tomando en cuenta el costo, la frecuencia y los tiempos de emisión del informe.



## **2.4.Marco legal**

Para que las empresas comercializadoras de productos ferreteros realicen sus actividades empresariales, es precisa la aplicabilidad de diferentes leyes y reglamentos explicados a continuación:

### **Código de Comercio**

Se establecen las disposiciones mercantiles aplicables a los comerciantes, actos de comercio y las cosas mercantiles; para el caso las empresas ferreteras cumplen con:

a) Ser comerciantes, debido a que pueden ser personas naturales titulares de una empresa mercantil o comerciantes sociales

b) Realizan actos de comercio, porque su objetivo es la organización y en algún momento de su vida económica pueden transformarse o disolverse

c) Son cosas mercantiles, porque persigue fines mercantiles. En la tabla 2 se identifican los artículos aplicables

Tabla 1

*Obligaciones de los comerciantes*

| <b>Artículos</b> | <b>Detalle</b>  |
|------------------|---|
| 412- 422         | Matrícula de la empresa mercantil y registro de sus respectivos locales.  |
| 435-440          | Llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad                            |
| 441-442          | Depositar anualmente en el Registro de Comercio los estados financieros   |
| 488-497          | Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal. |

---

Fuente: elaboración propia

**Leyes tributarias**

Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria y la relación con el sujeto pasivo en cuanto a derechos y obligaciones.

Cabe destacar que el sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

Tabla 2

*Leyes aplicables al sector ferretero*

| <b>Leyes tributarias</b>   | <b>Aplicabilidad</b>  |
|--|---|
| Código Tributario  | <p>Incluye diversidad de aspectos formales que los contribuyentes deben cumplir como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Obligaciones de inscribirse como contribuyentes (Art. 86)</li> <li>b) Presentación de declaraciones tributarias (Art. 91)</li> <li>c) Emisión de documentos legales con todos sus requisitos (Arts. 107-115)</li> <li>d) Contabilidad formal y registros especiales (Arts. 139- 141)</li> <li>e) Régimen sancionatorio (Art 226 - 258)</li> </ul> |
| Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles Corporales y a la Prestación de Servicios | <p>Comprende cuatro hechos generadores, que se podrían aplicar a las ferreterías cuando se realizan operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Transferencia de bienes muebles corporales (artículo 4-7)</li> <li>b) Retiro o desafectación de bienes muebles corporales del activo realizable; (artículo 11-15)</li> </ul>   |

---

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p>Ley de Impuesto Sobre la Renta</p> | <p>c) Importaciones o internaciones definitivas, es aplicable cuando las ferreterías compran su inventario en el exterior y lo traen al país para su comercialización. (14-15)</p> <p>d) Prestaciones de servicio, algunas ferreterías prestan el servicio de transporte de la mercadería que venden, realizando un cobro adicional, es decir no se incluye en el precio del bien que se está transfiriendo.</p> <p>Por la obtención de rentas al realizar las operaciones comerciales se genera la obligación del pago del impuesto de Renta.</p> |
|---------------------------------------|--|

---

Fuente: elaboración propia

### **Código de Trabajo**

Son disposiciones de carácter laboral, tiene como objetivo establecer los derechos y obligaciones que deben cumplir tanto los patronos como los trabajadores.

Lo anterior se pacta mediante un contrato individual de trabajo, constituyendo derechos para los trabajadores que son las obligaciones para el patrono, emanadas de las distintas fuentes de derecho laboral, establecidos en el Código y Reglamento Interno de Trabajo, contratos, convenciones, arreglos directos, los consagrados en las costumbres de trabajo, entre otras.

### **Leyes Municipales.**

Establecen principios, reglas y aspectos relacionados al cumplimiento de ordenanzas municipales en la cual se regulan formalidades sobre los impuestos, tasas y contribuciones especiales.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Enfoque y Tipo de estudio**

El enfoque aplicado en la investigación fue de tipo cualitativa y el método de estudio utilizado es hipotético deductivo, porque a través de estos se observó el problema, sus variables, se identificó las causas y midió sus efectos; los cuales fueron utilizados como base para elaborar el sistema de gestión de riesgos que contribuya a las empresas ferreteras ubicadas en municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz a crear y proteger el valor.

### **3.2. Unidad de análisis**

Las unidades de análisis consideradas en la investigación fueron el contador, gerente general y de compras, encargados de sala de venta y de bodega, de la empresa ubicada en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz, debido a que son los conocedores principales de todas las actividades que se desarrollan en la entidad.

### **3.3. Universo y muestra**

En vista que la investigación fue realizada a una empresa específica y es de tipo cualitativa no se constituyó población y muestra.

### **3.4. Instrumentos y técnicas de medición**

La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la entrevista, la cual se realizó al contador, gerente general y de compras, encargados de sala de venta y de bodega, de la empresa ubicada en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz, el cual esta formulado por una serie de preguntas enfocadas a la gestión de riesgos. (Ver anexo I)

### **3.5. Procesamiento de la información**

La información obtenida por medio de la entrevista se analizó y procedió a diagnosticar los resultados obtenidos.

### **3.6. Análisis de los resultados**

El análisis de los datos se realizó aplicando las directrices de la ISO 31000 e interpretando las variables de los resultados obtenidos, con la intención de determinar si la problemática estipulada existe y confirmar que no se realiza gestión de riesgos.

### **3.7. Determinación de las variables e indicadores**

Variable independiente: elaboración de un sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la ISO 31000.

Indicador: Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión de riesgos y cumplimiento del propósito de la normativa aplicada.

Medición: Responsabilidad de la administración sobre la gestión de riesgos, calidad en la gestión de riesgos y nivel de riesgos aceptados.

Variable dependiente: crear y proteger el valor

Indicador: Directrices de la ISO 31000 y conocimiento de la aplicación de dicha normativa

Medición: Medir si la entidad ha logrado identificar los riesgos y verificar los procedimientos de control para mitigar los riesgos.

### 3.8. Diagnóstico

Se hizo una relación entre la variable dependiente e independiente, así como entre preguntas, los resultados que se obtuvieron sirvieron de base para determinar de manera confiable las causas y efectos de la problemática, y se determinó la necesidad de elaborar un sistema de gestión de riesgos que le permita a la empresa, crear y proteger el valor.

### 3.9. Presentación de resultados

Según los resultados del desarrollo del instrumento, en cada actividad que desarrolla la empresa, se confirmó que no realizan gestión de riesgos y que existe la necesidad de elaborar un sistema que ayude a gestionarlos. Se pudo determinar que, en buena parte de los procesos, la empresa tiene serias deficiencias, como consecuencia de esto genera diferentes riesgos que afectan la operatividad de la empresa, especialmente en las áreas de:

**Compras:** se identificó deficiencias por a) falta de formatos para realizar solicitudes de compras, ya que si no existe una solicitud de pedido no hay forma de comprobar lo que se requirió y de establecer responsabilidades, en caso que los proveedores envíen de menos o de más; b) comunicación inadecuada entre áreas relacionadas, esto conlleva a la duplicidad de esfuerzos en las operaciones; c) desconocimiento del orden jerárquico, debido a que no tiene una estructura organizativa bien diseñada el personal operativo desconoce a quién rendir cuentas; d) falta de criterios o adopción de políticas escritas para realizar cotizaciones, esto trae como consecuencia compras a proveedores con intereses propios, sin considerar la calidad, cantidad y precio, y sin realizar un análisis del producto que más beneficios económicos trae a la empresa e) la responsabilidad de efectuar las compras no recae sobre un mismo cargo, sino que lo realizan el gerente operativo, el encargado de compras y el departamento de contabilidad.

También se determinó que la empresa no analiza el flujo de caja para la aprobación de compras ya sean al crédito o contado, lo cual provoca el riesgo de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones por falta de liquidez.

Como se determinó en esta área existen deficiencias que se pueden resolver implementando un proceso de gestión de riesgos con base en la ISO 31000, como es el marco de referencia donde establece que la organización debe definir una estructura organizativa en la que se puedan establecer responsabilidades de las actividades de gestión de riesgos, con el objetivo que se gestionen todos los que afectan los diferentes procesos.

**Inventario:** actualmente la empresa objeto de estudio ha concentrado todo el proceso del control de inventario, al departamento de contabilidad, cuando debería haber un responsable de bodega que se encargue de todo el proceso, esto incluye el ingreso al sistema del producto y las salidas, lo que permitirá generar reportes oportunos de entradas y salidas de inventario. Sin embargo, en la empresa se realiza diferente, debido a que el bodeguero se encarga de recibir y despachar el producto, sin registrarlo en el sistema, solo lleva el control en un cuaderno de apuntes.

Se identificó además que la empresa no realiza recuentos físicos periódicos, solo lo realizan al final del año de forma incompleta, es decir solo extraen ciertos tipos de productos para realizar el conteo, constituyendo incumplimiento al Código Tributario en el artículo 142, lo cual establece que se debe realizar recuento físico general al finalizar cada año ejercicio.

Otro factor muy importante que está afectando a la empresa es la falta de comunicación escrita entre sucursales al momento de solicitar traslado de inventario de una bodega hacia otra, esto ocasiona pérdidas, debido a que no existe forma de comprobar las personas responsables del envío del producto y la cantidad solicitada en el pedido, esto para los casos que se traslade de más, de



menos o producto que no sea requerido, todo se realiza de forma verbal. Para el caso de la obsolescencia o daños de inventarios, la empresa no tiene políticas establecidas para su tratamiento; no obstante, cuentan con estrategias para minimizar las pérdidas, por ejemplo, cuando tienen producto obsoleto o dañado, lo venden a un precio más bajo, incluso aunque no recuperen el costo, o bien es utilizado para el autoconsumo.

**Ventas:** la empresa no cuenta con un responsable de ventas para cada sucursal, esto trae dificultades al momento de tomar las decisiones relacionadas con descuentos, devoluciones y con las resoluciones de conflictos entre vendedores; además no existe un responsable de realizar proyecciones de ventas en las sucursales ni a nivel general, debido a que no tienen toda la información digitalizada en el sistema, lo que impide conocer datos estadísticos de periodos anteriores y generar reportes inmediatos para tomar las mejores decisiones.

Las ventas se han visto disminuidas, debido a que las entregas se realizan tardías a los clientes esto es ocasionado por la falta de personal y por factores externos, como el clima, ya que cuando es cálido la demanda incrementan tanto que los repartidores no alcanzan a cubrirla, y los clientes buscan otras ferreterías; otro factor importante que afecta la distribución del producto es la inadecuada explicación de la dirección por parte del cliente, al momento de efectuar el envío, el transportista se pierde y no realiza la entrega.

Además, la entrega de los pedidos se ve afectada porque no cuentan con suficientes camiones repartidores o los existentes se encuentran en mantenimiento y no hay forma de movilizar el producto hasta el lugar de destino.

En esta área se necesita ser más efectivos, por esa razón la ISO 31000 recomienda que dentro del sistema de gestión de riesgos se consideren todos los factores internos y externos como el

cambio climático, cultura de la sociedad, capacidad económica y operativa de la organización, el uso de tecnología de última generación que minimice los procesos y que ayude a generar información oportuna, etc.

**Contabilidad:** en esta área se identificó que no existe una unidad de auditoría que pueda realizar verificaciones del cumplimiento de todos los procesos establecidos en cada actividad como ejemplo arqueos de caja sorpresivos, si no que los realiza contabilidad cada tres meses, esto puede ocasionar un indebido uso del efectivo y que no estén reportando las entradas o salidas.

Con la implementación de las directrices de la ISO 31000 específicamente el marco de referencia donde establece que dentro de un sistema de gestión de riesgos se debe crear un órgano supervisor, que ayude a la organización a evaluar el cumplimiento de todos los procesos desarrollados en cada actividad que conllevan riesgos, se solucionaría el problema de la organización, dado que si lo adopta la empresa tendrá que delegar un responsable de la supervisión y la realización de los arqueos de caja debido a que no es competencia del departamento de contabilidad realizarlos.

**Mantenimiento:** el personal elabora un programa para el mantenimiento de vehículos; sin embargo, no es el adecuado, ya que existen problemas para lograr repartir los productos porque los vehículos no están en las condiciones para ser utilizados.

**Cuentas por cobrar:** en esta área se pudo determinar que no existen políticas escritas y definidas para el otorgamiento de crédito, únicamente se evalúa que el vendedor conozca dónde vive el cliente para cobrar, si el aspirante al crédito es una persona natural y el destino es la construcción de vivienda rara vez se concede, a menos que sea conocido del gerente operativo y el considere se pueda otorgar; si es para un proyecto el requisito principal es que ya se esté

ejecutando la obra, cuando debería de tomarse en cuenta otros factores como record crediticio, evaluaciones financieras del patrimonio del aspirante al crédito, entre otras, esto permitiría tener menos riesgos por incobrabilidad.

**Recurso Humano:** la responsabilidad para contratar no recae sobre la encargada del área sino sobre el gerente operativo, quien ya cuenta con demasiadas responsabilidades; además no se levanta acción de personal en el momento que los empleados faltan sin solicitar permiso con anticipación, lo anterior provoca incertidumbre sobre el número de horas o fracción de ellas a descontar del salario cuando aplique, ya que manifiestan que es el empleado quien proporciona el dato sin existir un soporte escrito sobre él.

**Cuenta por pagar:** se determinó falta de comunicación entre la responsable de las cuentas por pagar y el gerente operativo, existe contradicción en las respuestas en cuanto a los niveles de endeudamiento permitidos.

En general la empresa tiene ciertas deficiencias que necesitan ser resueltas ya que obstruyen la creación y protección de valor, lo cual quedaría solventado con la implementación de un proceso de gestión de riesgos con base a la ISO 31000.

En la figura 4 se detalla mediante un cronograma todas las actividades desarrolladas durante todo el proceso del trabajo de graduación.

### 3.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDAD<br>MES<br>SEMANA                           |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---------|---|---|---|---|-------|---|---|---|----|-------|----|----|----|----|------|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|--------|---|---|---|---|------------|---|---|---|----|---------|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | FEBRERO |   |   |   |   | MARZO |   |   |   |    | ABRIL |    |    |    |    | MAYO |    |    |    |    | JUNIO |    |    |    |    | JULIO |    |    |    |    | AGOSTO |   |   |   |   | SEPTIEMBRE |   |   |   |    | OCTUBRE |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11    | 12 | 13 | 14 | 15 | 16   | 17 | 18 | 19 | 20 | 21    | 22 | 23 | 24 | 25 | 26    | 27 | 28 | 29 | 30 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6          | 7 | 8 | 9 | 10 | 11      | 12 | 13 | 14 | 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración del anteproyecto                         |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del anteproyecto                          |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>        |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Antecedentes del problema                            |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Caracterización del problema                         |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Formulación del problema                             |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Objetivos  |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del capítulo I                            |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>                    |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Antecedentes   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Marco conceptual                                     |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Marco técnico  |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Marco legal  |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del capítulo II                           |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tipo de estudio                                      |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Unidad de análisis                                   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Población y muestra                                  |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intrumentos y técnicas de medición                   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Variables e indicadores                              |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Procesamiento de la Información                      |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis de los resultados                           |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cronograma   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                                   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de la propuesta                          |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Verificación de la propuesta                         |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entrega de la propuesta                              |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de las conclusiones                      |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de las recomendaciones                   |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aprobación del capítulo IV                           |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>ENTREGA DEL TRABAJO FINAL</b>                     |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>DEFENSA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>             |         |   |   |   |   |       |   |   |   |    |       |    |    |    |    |      |    |    |    |    |       |    |    |    |    |       |    |    |    |    |        |   |   |   |   |            |   |   |   |    |         |    |    |    |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia

Figura 4 Cronograma de actividades

## **CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO**

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON BASE EN LAS DIRECTRICES DE LA NTS ISO 31000: 2018, PARA EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

### **4.1. Planteamiento del caso**

La Empresa “El Clavito, S.A. de C.V.” realiza operaciones de compra y venta de productos de ferretería en el departamento de La Paz, municipio de Zacatecoluca; según la investigación realizada y descrita en el diagnóstico del capítulo anterior, en donde se identifica una serie de problemas que serán solucionados con base en las directrices de la ISO 31000 el cual se estructura en la figura 5.

## 4.2. Estructura de solución

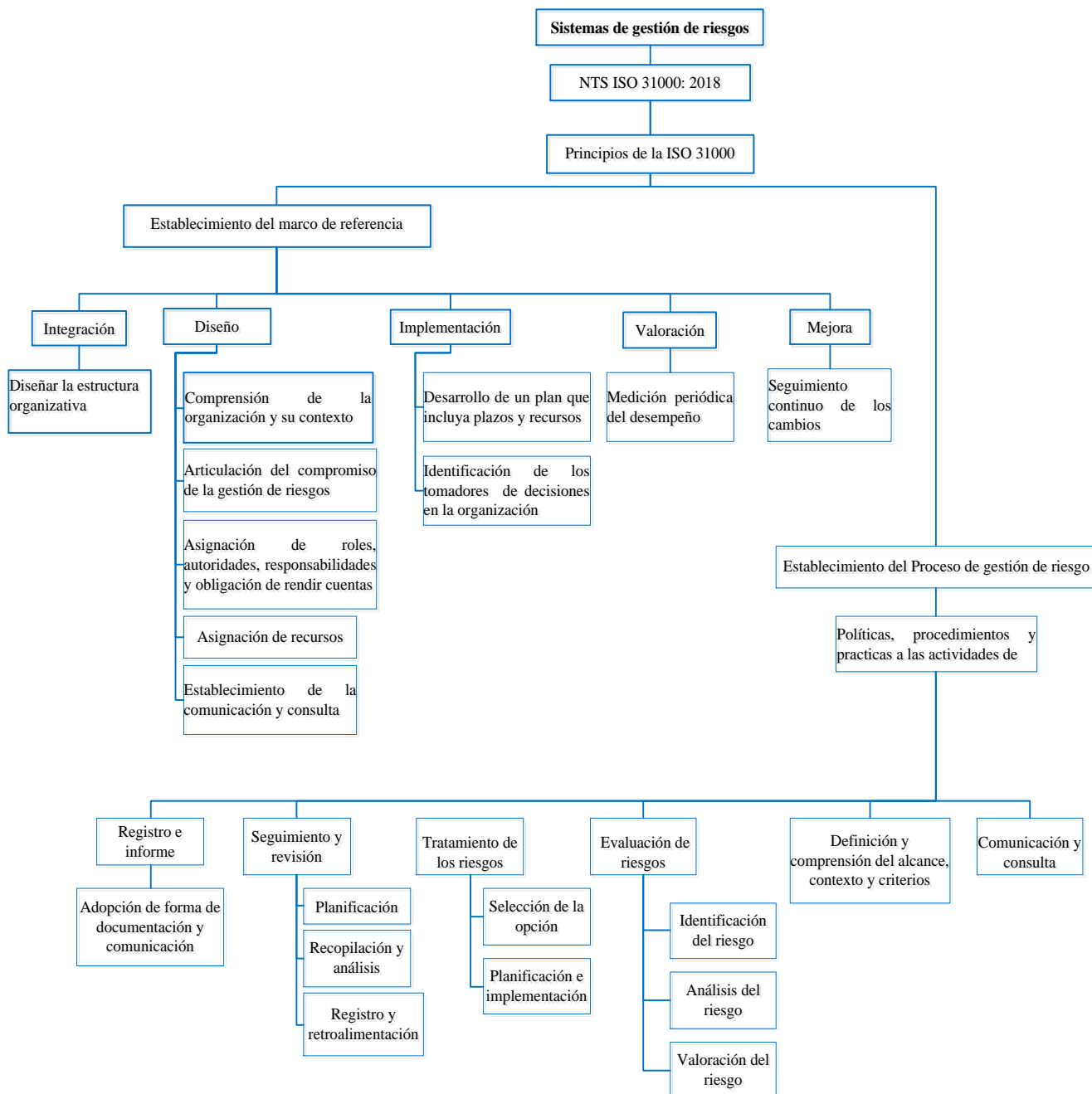


Figura 5 Organigrama ISO 31000:2018



" EL CLAVITO" S.A DE C. V

EL LUGAR DONDE ENCUENTRAS TODO

## CASO PRÁCTICO

### “EL CLAVITO” S.A DE C.V

### **4.3. Caso práctico**

#### NDICE

|   |    |
|---|----|
| 4.4 Sistema de gestión de riesgos de la empresa “El Clavito” S. A de C. V | 2  |
| 4.4.1 Políticas   | 2  |
| 4.4.2 Principios  | 2  |
| 4.5 Establecimiento del marco de referencia                               | 3  |
| 4.5.1 Integración   | 3  |
| 4.5.2 Diseño  | 4  |
| 4.5.3 Implementación  | 7  |
| 4.5.4 Valoración  | 7  |
| 4.5.5 Mejora  | 7  |
| 4.6 Proceso de gestión de riesgos   | 8  |
| 4.6.1 Comunicación y consulta   | 8  |
| 4.6.2 Alcance   | 8  |
| 4.6.3 Definición de los criterios de riesgo                               | 8  |
| 4.6.4 Matriz de riesgos   | 11 |
| 4.6.5 Mapa de riesgos   | 19 |
| 4.6.6 Propuesta de solución   | 20 |
| 4.6.7 Seguimiento y revisión  | 22 |
| 4.6.8 Registro e informe  | 22 |



#### 4.4. Sistema de Gestión de Riesgos de la empresa “El Clavito” S.A de C. V

##### 4.4.1. Políticas

- 1- El enfoque utilizado para la elaboración del sistema de gestión de riesgos de la empresa El Clavito, S.A. de C.V. será con base en las directrices de la NTS ISO 31000: 2018

##### 4.4.2. Principios

- 2- Se adoptan los principios establecidos en la ISO 31000 como fundamento de la gestión de riesgos, para ejecutar de manera eficaz y eficiente el marco de referencia y su proceso presentado en la siguiente tabla.

Tabla 3

*Aplicación de los principios a la empresa El Clavito, S.A. de C.V.*

| <b>Principios</b>             | <b>Descripción de los principios de gestión de riesgos</b>   |
|-------------------------------|--|
| Integrada                     | Será incorporado en todas las actividades operativas y procesos que se realicen en cada una.   |
| Estructurada y Exhaustiva     | Será entendible y completo, enfocado a resultados coherentes y comparables.  |
| Adaptada                      | Se adaptará al contexto interno y externo.   |
| Inclusiva                     | Participarán los altos directivos de la organización, así como las gerencias para obtener conocimiento de las diferentes actividades de las cuales son responsables. |
| Dinámica                      | Se adaptará a los cambios que sufran los riesgos anticipando, detectando, reconociendo y respondiendo a esos cambios   |
| Mejor información disponible  | La información se obtendrá de datos históricos y de expectativas futuras con el objetivo de obtener información clara y oportuna.                                    |
| Factores humanos y culturales | Será considerado el comportamiento humano y cultural en todas las etapas de la gestión de riesgos.   |
| Mejora continua               | El proceso de gestión de riesgos será mejorado con aprendizaje y experiencia   |

La tabla se encuentra estructurada por los ocho principios y su descripción, estos deberán aplicarse en todas las etapas del sistema de gestión de riesgos.

## 4.5. Establecimiento del marco de referencia

### 4.5.1. Integración

El Clavito, S.A. de C.V. adopta la siguiente estructura organizativa que servirá como orientación de la gobernanza en relación a la gestión de riesgos.

#### Estructura organizativa de la empresa El Clavito, S.A. de C.V.

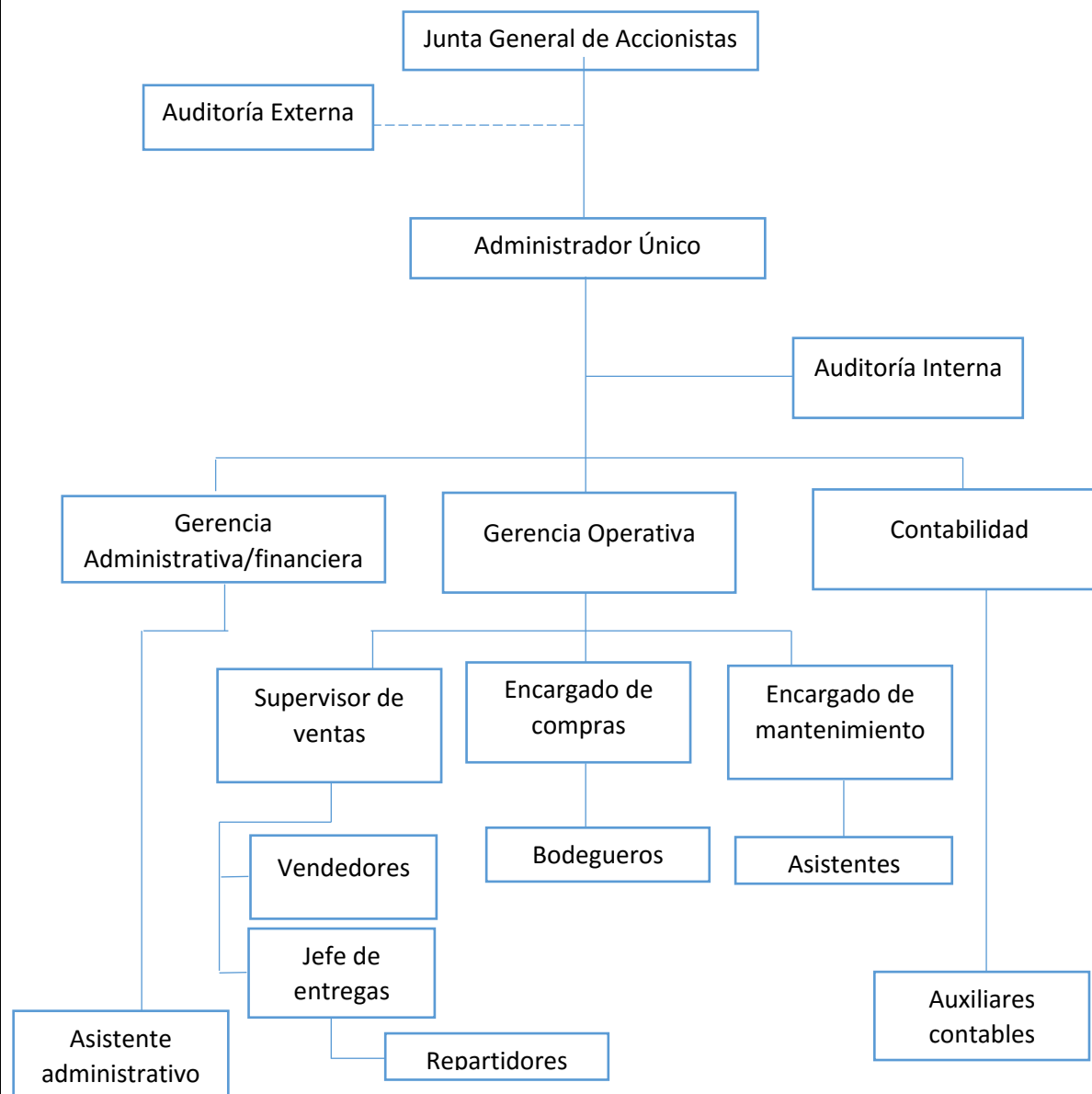


Figura 6 Estructura organizativa

## **4.5.2. Diseño**

### **Comprensión de la organización**

#### **Generalidades**

El Clavito S.A. de C.V. se encuentra ubicado en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz y Usulután en Jiquilisco, actualmente cuenta con 4 sucursales con un total de 80 colaboradores.

#### **Misión**

“Somos una empresa ferretera líder, que ofrece la mejor opción a nuestros clientes, brindándoles un amplio servicio en el mercado; de la construcción, remodelación, y decoración del hogar, con experiencia, calidad, y reconocimiento de las mejores marcas y precios”.

#### **Visión**

“Ser una cadena de ferreterías, que mantengan el liderazgo en el mercado de la construcción, con nuestros clientes, colaboradores, y proveedores por medio de nuestra atención personalizada, la calidad de nuestros productos y el valor de los mismos”.

#### **Valores**

**Compromiso:** Generar la mayor lealtad, por medio del buen desempeño de las tareas asignadas en la empresa.

**Honestidad:** Cumplir nuestra palabra demostrando una buena conducta, que se basa en no hacer mal uso de lo que ha sido confiado.

**Servicio:** Brindar y realizar las tareas diarias con esmero y dedicación.

**Responsabilidad:** Reconocernos la capacidad de responder a las labores que ejecutamos, orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Respeto:** Aceptar y valorar a las personas, incentivando la igualdad entre compañeros de trabajo, teniendo en cuenta sus opiniones.

**Humildad:** Reconocemos la necesidad de mejorar día con día

## Comprensión del contexto

Para la comprensión del contexto externo e interno, se utilizará la herramienta de análisis FODA, con el cual se busca comprender: a) factores internos que comprenden las fortalezas y debilidades y b) factores externos que incluyen las amenazas y oportunidades como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4

*Análisis FODA de la empresa El Clavito, S.A. de C.V.*

| Contexto Interno  | Contexto Externo  |
|---|---|
| <b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa no adecuada</li> <li>• Deficiencia en la negociación de créditos con los clientes</li> <li>• No cuenta con normativas, políticas y procedimientos para todos los departamentos</li> <li>• Falta de capacitación de los empleados</li> <li>• Ineficiencia en el control de inventarios</li> <li>• Personal insuficiente en las áreas de mantenimiento y distribución</li> <li>• Flujo de información verbal</li> </ul> | <b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delincuencia</li> <li>• Procesos de trámites legales engorrosos</li> <li>• Tasas altas de interés</li> <li>• Alta competencia en Zacatecoluca</li> <li>• Exceso de lluvias</li> <li>• Productos sustitutos</li> </ul>              |
| <b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad económica para invertir</li> <li>• La visión y misión es clara y precisa</li> <li>• Valores enfocados a sus objetivos</li> </ul>   | <b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a Software y hardware de última generación</li> <li>• Mercado en crecimiento</li> <li>• Clima cálido</li> <li>• Población con cultura hacia la innovación</li> <li>• Oportunidad de crédito con proveedores</li> </ul> |

**Articulación del compromiso de la gestión de riesgos.**

La junta general de accionistas, el administrador único, las gerencias y auditor interno se comprometen a implementar y desarrollar de manera continua el proceso de gestión de riesgos, cuyo propósito es la creación y protección de valor.

**Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas.**

- La autoridad y responsabilidad le compete al administrador único, así como la obligación de rendir cuentas a Junta General de Accionistas sobre las mejoras de la gestión de riesgos dentro de la empresa
- La responsabilidad de supervisar y rendir cuentas al administrador único y a la Junta General Accionistas es del Auditor Interno
- Les compete a las gerencias rendir cuentas al administrador único y supervisor sobre la gestión de riesgos en la empresa

**Asignación de recursos**

- Se asignan las personas con habilidades experiencias y competencias en gestión de riesgos
- Se realizarán capacitaciones anuales sobre la gestión de riesgos al administrador único supervisor y gerentes
- La implementación y valoración de la gestión de riesgos se documentará en archivos digitales e impresos
- Se asigna un tiempo de dos años para la implementación y valoración; para el caso de las mejoras y seguimiento del sistema de gestión de riesgos será por tiempo indefinido y los recursos a utilizar en la implementación serán aprobados por la junta general de accionistas y propuestos por el administrador único

**Establecimiento de la comunicación y consulta**

- Se realiza reuniones trimestrales con el objetivo que cada participante comunique y consulte sobre la implementación, valoración y seguimiento de la gestión de riesgos

- La comunicación y consulta se realizará a través de correo electrónico y cuando sea necesario con documentos escritos
- Se realizarán reuniones donde la información será comunicada de forma verbal siempre y cuando se elabore un acta firmada por cada integrante
- Las decisiones se tomarán por unanimidad de los presentes siempre y cuando no haya menos de las dos terceras partes, en caso contrario se volverá a convocar

#### 4.5.3. Implementación

La empresa El Clavito S.A de C.V. adopta el plan de implementación descrito en la siguiente tabla

Tabla 5

*Plan de implementación*

| Objetivo   | Plazo                  | Responsables                               | Recursos                                   |
|--|------------------------|--|--|
| Implementar el sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la NTS ISO 31000: 2018 | Enero a diciembre 2020 | Administrador único, supervisor y gerentes | - Humanos<br>- Financieros<br>- Materiales |

#### 4.5.4 Valoración

Se medirá cada año el desempeño del marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos en relación con su propósito, planes de implementación, indicadores y el comportamiento esperado, con el objetivo de determinar si es idóneo y crea y protege valor.

#### 4.5.5 Mejora

Se realizará seguimiento continuo (semestralmente) y adaptado al marco de referencia de la gestión de riesgos en función de los cambios externos e internos para mejorar las desviaciones o diferencias y así enfocarlo al objetivo mediante mejoras eficaces.

## **4.6. Proceso de gestión de riesgos**

### **4.6.1. Comunicación y consulta**

Todo el personal con autoridad, responsabilidad y obligación deberá comunicar mediante correo electrónico o documentos impresos con información que facilite la supervisión de los riesgos y la toma de decisiones.

### **4.6.2 Alcance**

El proceso de gestión de riesgos será aplicado únicamente a las áreas operativas y administrativas de la empresa, esto incluye ventas, compras, bodega contabilidad, administración y mantenimiento.

El tiempo de aplicación del proceso de gestión de riesgos será indefinido y estará en función de la misión y visión de la organización.

Se espera que, con la aplicación del proceso de gestión de riesgos, la empresa pueda lograr generar y proteger el valor de la organización.

La herramienta a utilizar para la evaluación de los riesgos será el mapa de calor y Los responsables de la evaluación serán el administrador único, el supervisor y los gerentes.

Los recursos serán asignados con base en una evaluación previa, tomando en cuenta el costo-beneficio y se utilizarán los de tipo financiero, talento humano y materiales.

### **4.6.3 Definición de los criterios del riesgo**

Los riesgos se clasificarán por su: a) probabilidad de ocurrencia, determinado como altamente, medianamente y poco probable y b) impacto en la organización, que será medido como bajo, medio y alto impacto.

Para el análisis de los riesgos se considerarán tres colores, rojos para riesgos de alta criticidad, amarillo mediana criticidad y verde baja criticidad.

Se les dará seguimiento a todos los riesgos de alta criticidad; para el caso de los de mediana y baja criticidad, será decisión de la administración darle seguimiento.

Se tomarán todos aquellos riesgos de alta y mediana criticidad, cuando se trate de operaciones por inversiones de largo plazo, considerando como largo plazo a más de 5 años.

La técnica de análisis de medición será el mapa de calor donde se analiza la probabilidad de ocurrencia y su impacto.

La probabilidad de ocurrencia se establecerá dependiendo de la frecuencia con la que suceda el problema, el consultor puede tomar, pero no limitarse a los siguientes criterios descritos en la siguiente tabla.

Tabla 6

*Criterio para probabilidad de ocurrencia*

| <b>Probabilidad de ocurrencia</b> | <b>Frecuencia</b>          |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Altamente probable (AP)           | Una vez por semana o menos |
| Medianamente probable (MP)        | Una vez al mes             |
| Poco probable (PP)                | Bimestralmente             |

El impacto será medido dependiendo del efecto económico que tengan en los estados financieros y en los presupuestos, el consultor puede tomar, pero no limitarse a los siguientes criterios.

Tabla 7

*Criterios para impacto*

| <b>Impacto</b>     | <b>Efecto financiero</b>                                 |
|--------------------|--|
| Impacto alto (IA)  | Pérdida del 30% en adelante del patrimonio o presupuesto |
| Impacto medio (IM) | Pérdida del 10 al 30% en el patrimonio o presupuesto     |
| Impacto bajo (IB)  | Pérdida hasta el 10% en el patrimonio o presupuesto      |

Los porcentajes serán determinados con base al estado de situación financiera, asignando una fracción a cada cuenta contable y su detalle con relación al patrimonio.

A continuación, en la tabla número 8 se procede a identificar los riesgos, valorarlos, analizarlos y determinar si es necesario el tratamiento o no.



**Pasos para llenar la matriz de riesgos**

- 1- Primero se identifican los riesgos por área mediante un análisis de los problemas o situaciones indicadas en la columna uno, en la columna dos y tres se le asigna el número de cada riesgo y el riesgo con el objetivo de identificarlo en la matriz de riesgos.
- 2- En la columna cuatro se detalla el tipo de riesgo identificado (TR) en donde RO significa Riesgo operativo, RF Riesgo financiero, RE Riesgo económico y RA Riesgo administrativo.
- 3- En la columna cinco se escriben las consecuencias o los efectos que se tendrían si ocurre el riesgo.
- 4- La valoración de riesgos de la columna seis y siete se realiza describiendo la probabilidad de ocurrencia y su impacto, ambas son clasificados como alto medio y bajo (ver tabla 6 y 7)
- 5- El análisis de riesgos realizado en la columna ocho y nueve determina si se posee controles o no y el nivel de criticidad de acuerdo a la política establecida
- 6- Por último en la columna diez se determina si se le dará tratamiento a los riesgos o no.

Tabla 8

**4.6.4. Matriz de riesgos**

| Identificación de los riesgos                                       |    |   |    | Valoración de los Riesgos                            |              | Análisis de riesgos |           | Tratamiento del riesgo |    |
|---|----|---|----|--|--------------|---------------------|-----------|------------------------|----|
| COMPRAS   |    |   |    |  |              |                     |           |                        |    |
| Problema  | N° | Riesgo  | TR | Consecuencias  | Probabilidad | Impacto             | Controles | Criticidad             |    |
| No se realizan las órdenes de requisición.                          | 1  | Desabastecimiento de inventario                         | RO | Pérdida de oportunidad de ventas y clientes          | AP           | IM                  | No        |                        | Si |
| No existen criterios establecidos para realizar cotizaciones        | 2  | Compra de productos con precios altos y de baja calidad | RO | Disminución en la rentabilidad                       | PP           | IM                  | Si        |                        | No |
|   | 3  | Fraude respecto a preferencia de proveedor              | RF | Pérdida del cliente por la mala calidad del producto | MP           | IM                  | No        |                        |    |
| No existe claridad de quien es el encargado de realizar las compras | 4  | Compra del mismo producto.                              | RO | Duplicidad de esfuerzos y de activos innecesarios    | PP           | IB                  | No        |                        | No |

|  |    |                                     |    |   |    |    |    |    |  |
|--|----|-------------------------------------|----|---|----|----|----|----|--|
| No realizan análisis de flujo de caja                                | 5  | Liquidez                            | RE | No poder pagar deudas futuras   | AP | IA | No | Si |  |
|  | 6  | Desabastecimiento de inventario     | RO | Pérdida de oportunidad a créditos   | AP | IM | No |    |  |
|  | 7  | Obstaculización de las operaciones  | RO | Limitaciones de crecimiento   | AP | IB | No | Si |  |
| <b>ALMACEN</b>   |    |                                     |    |   |    |    |    |    |  |
| No realizan recuento físico de inventario con frecuencia             | 8  | Faltantes o sobrantes de inventario | RO | Multas tributarias<br>Disminución en los resultados<br>Estados financieros con información no razonable | AP | IA | No | Si |  |
| El bodeguero no tiene delegada la función del control de inventario. | 9  | Desabastecimiento de inventario     | RO | Pérdida en ventas y clientes  | AP | IB | No | Si |  |
|  | 10 | Faltantes y sobrantes de inventario | RO | Disminución en la rentabilidad  | AP | IB | No |    |  |
|  | 11 | Fraude                              | RF | Pérdida de activos  | MP | IB | No |    |  |

|  |    |   |    |   |    |    |    |  |    |
|--|----|---|----|---|----|----|----|--|----|
| No realizan reportes del stock de inventario                                       | 12 | Desabastecimiento de inventario   | RO | Pérdida en ventas y de clientes   | AP | IB | No |  | No |
| No realizan presupuesto de compras   | 13 | Desabastecimiento de inventario   | RO | Pérdida en ventas y clientes  | PP | IB | No |  | No |
|  | 14 | Liquidez  | RE | Limitación del acceso a financiamiento  | AP | IA | No |  | Si |
| No existe formato escrito para el requerimiento de inventario de una bodega a otra | 15 | No se puede determinar responsabilidades, puesto que no hay forma para demostrar lo solicitado y lo enviado.<br>Desabastecimiento de inventario | RO | Pérdida en ventas y de clientes<br>Imposibilidad de sancionar económicamente o administrativamente al responsable | PP | IB | No |  | No |
| No realizan la entrada de los productos al sistema de manera oportuna              | 16 | Información inexacta sobre las existencias de inventario en el sistema  | RO | Decisiones inadecuadas sobre inventarios  | MP | IB | No |  | No |
|  | 17 | Descontrol del inventario   | RO | Multas tributarias  | PP | IB | No |  |    |
| <b>VENTAS</b>  |    |   |    |   |    |    |    |  |    |

|  |    |                                      |    |  |    |    |    |  |    |
|--|----|--------------------------------------|----|--|----|----|----|--|----|
| No existe responsable para el proceso de venta.      | 18 | Confusión entre empleados            | RO | Desempeño ineficiente del personal                                 | PP | IB | No |  | No |
|  | 19 | Decisiones inapropiadas              | RA | Pérdida en ventas y de clientes                                    | PP | IB |    |  |    |
|  | 20 | Mala calidad en la atención          | RO |  |    |    |    |  |    |
| No realizan presupuesto de venta                     | 21 | Incumplimiento del objetivo          | RA | Imposibilidad de realizar análisis comparativos                    | MP | IM | No |  | Si |
|  | 22 | Pedidos no entregados                | RO | Disminución en la rentabilidad                                     | MP | IM |    |  |    |
| Falta de personal de reparto y vehículos disponibles | 23 | Entregas no realizadas e inoportunas | RO | Pérdida en ventas y de clientes<br>Pérdida del prestigio comercial | MP | IM | No |  | No |
| Falta de plan de distribución de productos en verano | 24 | Entregas no realizadas e inoportunas | RO | Pérdida en ventas y de clientes<br>Obstaculización del crecimiento | PP | IM | No |  | No |
|  | 25 | Desempeño inadecuado                 | RO |  | PP | IM | No |  | No |

14

|   |    |   |    |  |    |    |    |  |    |    |
|---|----|---|----|--|----|----|----|--|----|----|
| Falta de capacitación al personal   | 26 | Entregas no realizadas                      | RO | Pérdida en ventas y de clientes  | PP | IM |    |  | No | 15 |
| Falta de parámetros establecidos para la realización de ventas al crédito | 27 | Cuentas incobrables                         | RF | Obstaculización del crecimiento<br>Disminución en la rentabilidad  | AP | IM | No |  | Si |    |
| No se realizan arqueos de caja frecuente                                  | 28 | Uso indebido del flujo de efectivo          | RE | Pérdidas económicas<br>Limitaciones en las de más operaciones por la falta de dinero<br>Imposibilidad de sancionar económicamente o administrativamente al responsable | MP | IA | No |  | Si |    |
|   | 29 | Robo  | RF |  | MP | IA |    |  | Si |    |
|   | 30 | Desconocimiento del importe real disponible | RE |  | PP | IB |    |  | No |    |
| Contabilidad realiza los arqueos de caja                                  | 31 | Fraude                                      | RF | Pérdidas económicas<br>Limitaciones en las de más operaciones  | PP | IM | No |  | Si |    |

|   |    |  |    |   |    |    |    |  |    |
|---|----|--|----|---|----|----|----|--|----|
|   |    |  |    | por la falta de dinero  |    |    |    |  |    |
| No existe unidad de auditoría interna                                     | 32 | Procesos ineficientes e ineficaces   | RA | Limitaciones en las operaciones.<br>Pérdidas económicas<br>Limitaciones a la oportunidad de crecimiento | AP | IA | No |  | Si |
| No se emiten informes oportunos   | 33 | Toma de decisiones inadecuadas e inoportunas                                   | RA | Limitaciones en las operaciones y oportunidad de crecimiento<br>Pérdidas económicas                     | AP | IA | No |  | Si |
| <b>MANTENIMIENTO</b>  |    |  |    |   |    |    |    |  |    |
| El programa de mantenimiento no se adapta a las necesidades de la empresa | 34 | Vehículos en mal estado y en reparación por falta del mantenimiento preventivo | RO | Entregas no realizadas<br>Entregas inoportunas<br>Incremento de los gastos de mantenimiento correctivo  | PP | IB | No |  | No |
| No todos los vehículos  | 35 | Pérdida o robo de los vehículos  | RO | Pérdidas económicas   | PP | AI | No |  | Si |

|   |    |  |          |   |    |    |    |  |    |
|---|----|--|----------|---|----|----|----|--|----|
| cuentan con seguro  |    | y daños a terceros   |          |   |    |    |    |  |    |
| <b>GERENCIA GENERAL</b>   |    |  |          |   |    |    |    |  |    |
| No se realiza análisis del contexto interno y externo                 | 36 | No se identifican los factores que afectan las operaciones y las oportunidades relacionadas a la actividad | RA       | No alcanzan el logro de los objetivos<br>Desconocimiento y limitación del crecimiento | AP | IA | No |  | Si |
| <b>PROVEEDORES</b>  |    |  |          |   |    |    |    |  |    |
| Límites de endeudamiento con los proveedores no establecidos          | 37 | Pagos fuera del plazo acordado<br>Niveles de endeudamiento elevado   | RF<br>RF | Desabastecimiento de inventario   | MP | IM | No |  | No |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>   |    |  |          |   |    |    |    |  |    |
| No existe un registro de la antigüedad de saldos                      | 38 | Cuentas incobrables  | RF       | Pérdidas por deterioro de cuentas por cobrar  | PP | IB | No |  | No |
| <b>RECURSO HUMANO</b>   |    |  |          |   |    |    |    |  |    |
| No existen controles automatizados de entradas y salidas del personal | 39 | Inasistencias de los empleados   | RO       | Pérdidas económicas   | PP | IB | Si |  | No |



**OTROS RIESGOS**

18

|   |    |                             |    |  |    |    |    |  |    |
|---|----|-----------------------------|----|--|----|----|----|--|----|
| Ocurrencia de un incendio                       | 40 | Incendio                    | RE | Pérdidas económicas                    | PP | IB | Si |  | No |
| Insatisfacción de los clientes                  | 41 | Pérdida de reputación       | RE | Disminución en las ventas              | AP | IB | No |  | No |
| Incremento de costos y gastos                   | 42 | Evasión fiscal              | RE | Multas tributarias y sanciones penales | MP | IM | No |  | No |
| Falta de personal de limpieza                   | 43 | Enfermedades en el personal | RO | Bajo rendimiento en el desempeño       | MP | IM | No |  | No |
| Instrumentos e instalaciones inadecuadas        | 44 | Accidente laboral           | RO | Pérdidas económicas                    | MP | IM | Si |  | No |
| No existen garantías por los productos vendidos | 45 | Demanda                     | RE | Pérdida de prestigio                   | PP | IM | No |  | No |
| Infraestructura inadecuada                      | 46 | Terremoto                   | RE | Pérdidas económicas                    | PP | IM | No |  | No |

#### 4.6.5. Mapa de riesgos

En el mapa de riesgo será determinado por el nivel de criticidad diferenciando a través de tres colores rojo para riesgo crítico amarillo mediana criticidad y verde baja criticidad.

#### Pasos para llenar el mapa de riesgos

- 1- En la columna dos se describe el nivel de impacto para cada riesgo identificado en la matriz de riesgos (ver tabla 8)
- 2- En la fila cuatro se describe la probabilidad de ocurrencia del riesgo
- 3- Los cuadros de colores verdes representan criticidad baja, los amarillos criticidad media y los rojos criticidad alta.
- 4- De la matriz de riesgos traslade a cada cuadrante el número de riesgos dependiendo de su criticidad.

Tabla 9

*Mapa de riesgos*

|                |           |  |                             |                 |
|----------------|-----------|--|-----------------------------|-----------------|
| <b>IMPACTO</b> | <b>IA</b> | 35                                     | 28, 29                      | 5, 8, 14,33,36, |
|                | <b>IM</b> | 2,24,25,26,31,45,46                    | 3,21,22,<br>37,23,42,43,44, | 1, 6            |
|                | <b>IB</b> | 4,13,15,17,18,19,<br>20, 30, 38, 39,40 | 11,16                       | 7, 9, 10,12,41  |
|                |           | <b>PP</b>                              | <b>MP</b>                   | <b>AP</b>       |
|                |           | <b>PROBABILIDAD</b>                    |                             |                 |

#### 4.6.6. Propuesta de solución

Tabla 10

##### Tratamiento de los riesgos

| Tratamiento del riesgo |   |   |  |                 |
|------------------------|---|---|--|-----------------|
| N° de riesgo           | Opción u opciones de tratamiento  | Plan de implementación del tratamiento  | Eficiencia esperada                                      | Riesgo residual |
| 1                      | Elaboración e implementación de un formato de orden de requisición <b>(ver anexo 2)</b>   | El formato será elaborado e implementado en el mes de enero 2020; los recursos económicos a utilizar serán asignados de acuerdo a la necesidad y los personales serán de los responsables de bodega y compras | Se espera que el control elimine completamente el riesgo | 0%              |
| 5 y 6                  | <b>Política:</b> Elaborar el flujo de caja de manera mensual<br><b>Proceso:</b> para la elaboración del flujo de caja se considerará todos los fondos percibidos por las operaciones de venta, los gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa estos podrían incluir gastos de energía eléctrica, servicios telefónicos, combustibles entre otros; además se consideran los fondos utilizados para adquirir bienes para el activo realizable y activos fijos | La elaboración del flujo de caja será a partir del mes de enero 2020 y el responsable será el contador  | Se espera que el control reduzca el riesgo en un 90%     | 10%             |
| 8                      | <b>Política:</b> se realizara recuento físico cada mes<br><b>Proceso:</b> los recuentos físicos se realizarán por lote de productos <b>(Ver anexo 3)</b>  | Los recuentos físicos se realizarán a partir del mes de enero 2020 y el responsable será el bodeguero quien será supervisado por el auditor interno   | Se espera que el control reduzca en un 95% el riesgo     | 5%              |
| 914, 21 y 22           | <b>Política:</b> se elaborará el presupuesto maestro  | Se elaborará desde el año 2020 y los responsables serán el gerente de ventas, de compras y administrativo financiero  | Al tratar los riesgos con la opción propuesta, se espera | 1%              |

|          |   |   |  |     |    |
|----------|---|---|--|-----|----|
|          | <b>proceso:</b> se obtendrá información histórica de ventas, compras y gastos incurridos <b>(Ver anexo 4)</b>   |   | que se reduzcan en un 99%  |     | 21 |
| 27       | <b>Política:</b> se realizará un análisis crediticio a los posibles deudores<br><b>Proceso:</b> se solicitará la información personal y económica que incluya entre los documentos más importantes, el DUI, NIT, constancias de salarios, recibos de remesas, declaraciones tributarias y documentos de garantía para ventas al crédito mayores a \$5000.00 según sea el caso ya sea persona natural o jurídica, se aprobará si los ingresos superan el 60% de lo solicitado <b>(ver anexo 5)</b> | Se realizará cada vez que se cree un cliente nuevo, con expediente crediticio y deberá tener la previa autorización del administrador único; este control y criterio se implementará a partir de enero 2020 y será responsable el/la gerente administrativo financiero. | Al aplicar controles sobre este riesgo, se espera que se reduzca hasta un 70% debido a que es necesario otros factores como la gestión de cobros | 30% |    |
| 28,29,31 | <b>Política:</b> se realizará arquezos de caja al menos 3 veces por mes<br><b>Proceso:</b> los arquezos de caja se realizarán de manera sorpresiva mediante las hojas de conteo propuestas <b>(ver anexo 6)</b>   | Se realizarán a partir del mes de enero de 2020 bajo la responsabilidad del auditor interno   | Se espera que este riesgo se reduzca en un 90%   | 10% |    |
| 32 y 33  | <b>Política:</b> se contratará un auditor interno y se creará la unidad de auditoría interna<br><b>Proceso:</b> para el desarrollo de la unidad de auditoría interna, tomando en cuenta en Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría interna   | Se contratará al auditor interno a partir de enero 2020 y será el responsable de elaborar la unidad de auditoría interna  | Se espera que el riesgo se reduzca en un 95%   | 5%  |    |
| 35       | <b>Política:</b> se contratará un seguro de bienes<br><b>Proceso:</b> se realizará un análisis de costo beneficio tomando en cuenta el riesgo aceptable por parte de la organización  | Se realizará a partir de enero 2020 bajo la responsabilidad del gerente administrativo financiero   | Con la contratación del seguro, se espera que el riesgo sea cubierto en un 100%  | 0%  |    |
| 36       | <b>Política:</b> Se realizará el análisis del contexto interno y externo<br><b>Proceso:</b> mediante la técnica FODA  | Se realizará a partir de enero 2020 bajo la responsabilidad del administrador único   | Con la elaboración del FODA se espera que el riesgo se reduzca en un 90%   | 10% |    |

**4.7. Seguimiento y revisión**

Con el propósito de asegurar y mejorar la calidad, la eficiencia del diseño, la implementación y los resultados del proceso se le dará seguimiento al proceso de gestión de riesgo en todas sus etapas y el sistema de gestión de riesgos se revisará de manera obligatoria una vez cada año y cuando fuere necesario.

**4.8. Registro e informe**

El sistema de gestión de riesgo será archivado en documento electrónico y físico; así como los informes y registros por modificaciones estos se resguardarán en archiveros seguros con acceso limitado solo al administrador único y supervisor.

## CONCLUSIONES

- Según la investigación realizada se pudo determinar que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que les permita identificar, valorar y tratar los diferentes riesgos que afectan las operaciones, estancando la creación y limitando la protección del valor.
- Los riesgos para las empresas del sector ferretero se concentran principalmente en, (a) las operaciones de venta, como entregas no realizadas e inoportunas, falta de proyecciones de ventas y establecimiento de responsable para el área de venta; (b) compra, por faltas de requerimientos de compra, parámetros de cotización y la centralización de la operaciones de compra aun solo responsable; (c) almacén, no se realiza recuento físico, reportes de *stock* de inventario, no existen solicitudes de traslado de mercadería de una bodega a otra y la determinación de un solo responsable del control de inventario.
- Es importante que las empresas ferreteras tengan un auditor o unidad de auditoría interna, debido al rol que este desempeña, gran parte de las deficiencias encontradas de control a nivel de las actividades o a nivel gerencial no fueron detectadas y controladas por la falta de supervisión.
- Una adecuada gestión de riesgos no depende solo de establecer políticas o detallar las directrices establecidas en la ISO 31000, sino también de su implementación y desarrollo de controles para darle el debido seguimiento al sistema de gestión de riesgos.
- Las ferreterías son parte de la gama de empresas beneficiadas con la innovación y tecnología, al hacer uso de ella facilita y minimiza los riesgos operativos enfocados a la liberación de reportes, control de inventarios, y asignación de funciones específicas para usuarios dependiendo de la actividad que realizan en la empresa, entre otros.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Implementar la propuesta del sistema de gestión de riesgos.
- Implementar de las políticas, procedimientos y anexos descritos en la propuesta de solución
- Contratar un auditor interno especialista en gestión de riesgo y su auxiliar
- Realizar un análisis de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de riesgos como mínimo una vez al año para determinar si existe la necesidad de mejoras o cambios
- Adquirir un software que se adapte a las necesidades actuales y también a las proyectadas en el futuro

## BIBLIOGRAFÍA

- 2018, Norma técnica salvadoreña ISO 31000:. (s.f.). *Gestion del riesgo. Directrices*.
- Maite Seco Benedicto, Riesgos económicos y financieros de la empresa, revisión septiembre 2007
- Hernán Mejía Delgado, Gestión Integral del Riesgo y seguro para empresas de seguro, comercio e Industria, Segunda edición pág. 48
- Montero moreno, Carlos. (2016). Modelos practicos de administracion de riesgos
- El Salvador.com. (09 de Mayo de 2016). *La Venezolana EPA fortalece su presencia en El Salvador y Centroamérica*. Recuperado el 25 de abril de 2019, de Noticias:  
<https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/la-venezolana-epa-fortalece-su-presencia-en-el-salvador-y-centroamerica/189076/2016/>
- Freund todo tiene solucion. (s.f.). *La Ferretería de los Salvadoreños*. Recuperado el 2019 de Abril de 2019, de Negocios: <http://www.freundferreteria.com/acerca-de-freund>
- Kirschbaum, R. (2019). *Clarín ciudades*. Obtenido de  
[https://www.clarin.com/ciudades/ferreteria-ve-pasar-historia\\_0\\_ByzSyBqDml.html](https://www.clarin.com/ciudades/ferreteria-ve-pasar-historia_0_ByzSyBqDml.html)
- La gran enciclopedia de economía. (2006). *Valor de las empresas*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de Diccionario: <http://www.economia48.com/spa/d/valor-de-la-empresa/valor-de-la-empresa.htm>
- Universidad Francisco Gavidia. (2019). *Aspectos generales de las ferreterías*. Recuperado el 25 de Abril 2019, de Trabajo de grado:  
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7381/2/683-I651d-Capítulo%20I.pdf>



# **ANEXOS**



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

**DIRIGIDO A:** el contador, gerente general y de compras, encargados de sala de venta y de bodega; a la empresa “El Clavito” que se dedica a la comercialización de productos ferreteros en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz, La información obtenida tendrá estricta confidencialidad y será utilizada únicamente para fines académicos.

**SUB-MINISTRADO POR:** Los estudiantes de la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública grupo B19 integrado por Samuel Antonio Carballo Mejía, Yackelin Steffany González González y Mercedes Abigail Rivas Rivas.

**OBJETIVO:** Recopilar información para la identificar los diferentes riesgos que afectan a todas las actividades de la empresa; así como el tratamiento de los riesgos identificados por la empresa, con el propósito de sustentar la investigación y poder elaborar un sistema de gestión de riesgos con base en las directrices de la ISO 31000 que contribuya a crear y proteger valor en la organización.

**INDICACIONES:** marcar con una X la(s) respuesta(s) que considere conveniente o complementar según el caso.

## **COMPRAS.**

### **1. ¿De qué forma realizan los requerimientos de compra?**

El responsable de compras, se encarga de verificar las existencias de inventarios, esto no es para todos los productos, ya que el responsable de bodega se encarga de pasar un reporte de lo que se tiene de inventario, para productos específicos de venta. En el caso de bienes de autoconsumo, las personas a cargo realizan el procedimiento de compra del producto, dependiendo la necesidad que tengan relacionada con su área, por ejemplo, el de contabilidad realiza compras de papelería u otro material de oficina que se necesite. Por lo tanto, no se realiza el requerimiento de compra por parte de cada departamento, e incluso yo como encargada de compras mediante la observación verifica lo que hace falta y procede a elaborar la orden de compras.

### **2. ¿Cuántas cotizaciones realizan y en base a qué criterio?**

Se realizan cotizaciones dependiendo del producto requerido, generalmente si el producto es nuevo y no conocemos de los precios, hacemos tres cotizaciones, en caso que sea un producto que ya conocemos, simplemente se procede a llamar al proveedor, pero si no tenemos una política como tal.

### **3. ¿Qué criterios de evaluación utilizan para comprar a un determinado proveedor?**

Nosotros utilizamos el precio como primer criterio, y dependiendo del precio compramos o no el producto, esto es más que todo para productos nuevos, en caso contrario ya se tiene el proveedor al que le compramos, por ejemplo, el cemento se lo compramos a un solo proveedor, sin importar la calidad, nos enfocamos en el precio.

**4. ¿Se ha determinado responsable para la aprobación de compras?**

Si, se cuenta con un responsable para aprobar las compras mayores a \$2,000.00 si es menor yo como encargada, autorizo las compras en los productos que me competen, distinto es para el caso de materiales y papelería de oficina que contabilidad se encarga de hacer todo el proceso de compras.

**5. ¿Se analiza el flujo de caja antes de aprobar una compra?**

No se realiza el análisis de flujo de caja para aprobar las compras, debido a que no tenemos toda la información digitalizada, no tenemos reportes que nos ayuden a realizar el flujo de caja.

**6. ¿Se envía una copia del pedido a almacén?**

No, debido a que no se realizan pedidos por los demás departamentos, sino que es el responsable de bodega quien verifica si ya no tienen producto y lo solicita de manera verbal; para el caso de materiales de oficina lo realiza contabilidad y de repuestos lo hace el de mantenimiento, yo como responsable de compras me mantengo pendiente de lo que hace falta en bodega u otras áreas, o los vendedores me comunican el producto que va saliendo y cuanto queda, si hay poco se procede a comprar. Lo anterior se hace de forma verbal, no tenemos formato de pedido.

**7. ¿En caso de productos que no son los requeridos, qué procedimientos realizan?**

Si no es lo que se pidió según la orden de compras, no se recibe, a veces viene de menos, y en esos casos nos comunicamos con el proveedor y exigimos lo que falta o el reintegro de lo pagado. Caso contrario es, cuando el proveedor se equivoca y envía más de lo solicitado, en esos casos no se recibe el producto de ninguna manera.

**8. ¿Quién controla los documentos relacionados con las compras?**

Para el caso de las órdenes de compras las controlo yo como responsable de compras; para los documentos como, créditos fiscales, quedan u otros se encarga contabilidad y si las compras son al crédito, la gerencia financiera.

## **ALMACÉN.**

### **9. ¿Qué procesos realiza para la recepción de productos al almacén?**

La responsable de compras me entrega la orden de compras, luego cuando viene el producto solicito el comprobante de crédito fiscal u otro documento, verifico contra la orden de compras, luego procedo a verificar que venga el producto solicitado según la orden de compras.

### **10. ¿Se da entrada al producto oportunamente en el sistema de control de inventario?**

Si se trata de los productos que se reciben hasta las 3:00 pm se tienen que dejar ingresados en el sistema, en el lapso de 3 a 5 de la tarde, lo que salga o entre después de esa hora, se registra hasta el siguiente día.

### **11. ¿Se recibe y verifica la solicitud de pedido de productos?**

Si, en todo caso quien pide el producto verifica que efectivamente venga lo que pidió, de no ser así, exige al responsable de compras que exija al proveedor que traiga el producto solicitado, todo se hace de manera verbal, no existe un formato de pedido ni nada que compruebe lo que le pedimos a los proveedores, solo la persona que lo solicita sabe y se acuerda de lo que pidió.

### **12. ¿El responsable de bodega realizan oportunamente las salidas de inventario del sistema?**

La salida del sistema lo hace contabilidad cuando recibe los reportes diarios y paquete de facturación, ya que con estas se realiza el descargo del inventario en el sistema, yo como

responsable de bodega, solo llevo un cuaderno de apuntes de lo que recibo y lo que entrego de inventarios.

**13. ¿Ha reportado el responsable de bodega, faltante o sobrante de inventario?**

El responsable de almacén respondió que sí solía suceder, aunque últimamente no se ha identificado faltante o sobrante. Sin embargo, contabilidad respondió que hasta el momento no sabe debido a que no realizamos recuentos físicos para determinar esta situación, además no tenemos todo digitalizado, lo cual nos impide determinarlo.

**14. ¿Se realizan recuentos físicos de inventario?**

El responsable de almacén manifestó que si, que él verifica el inventario cada mes o dependiendo del producto lo realiza diariamente, por ejemplo, la pega, o bolsas de cemento; contabilidad manifestó que lo hacen al final del año, pero a ciertos productos, es decir no realizan conteo físico de inventario general.

**15. ¿Considera que las bodegas son adecuadas para el resguardo del producto?**

Si, son adecuadas porque cada producto está depositado según sus características en lugares en los que se pueden mantener sin dañarse.

**16. ¿Qué procesos desarrolla al detectar productos dañados u obsoletos?**

Cuando es producto obsoleto que no se vende, ya no se vuelve a comprar y el que se tiene, se trata de vender a menor precio o en oferta, para el caso del producto dañado se desecha o el que todavía se puede utilizar se usa para las instalaciones.

**17. ¿Realizan reportes de *stock* de inventario?**

No, lo que hacemos es comunicar verbalmente cuando ya se tiene poco producto para que la encargada de compras lo solicite a los proveedores.

**18. ¿Qué procesos realizan para trasladar inventario de una bodega a otra y cómo se documentan?**

La otra sucursal lo solicita y se lo enviamos, esa solicitud no costa en ningún documento todo es verbal, pero cuando el producto es enviado, se llena una nota de envío firmada por el bodeguero que envía y el motorista que traslada la carga.

**VENTAS.**

**19. ¿Cómo se han asignado las responsabilidades en las salas de venta?**

No se tienen responsabilidades asignadas a nivel de sucursal debido a que para las pequeñas solo son 2 vendedores y en las sucursales grandes hay 5, sin embargo, hay una persona que se encarga de verificar todas las tiendas a nivel general para el área de ventas.

**20. ¿Cómo se determinan los montos posibles de venta para periodos futuros?**

No se determinan, debido a que todavía no se ha logrado digitalizar toda la información de periodos anteriores, por lo que no podemos hacer proyecciones de venta.

**21. ¿De qué forma se comunica la información generada de las ventas diarias? ¿A quién se comunica?**

Cada encargado de ventas, para el caso de las sucursales pequeñas, hace un reporte en el que consigna los datos de la factura, fecha, correlativo, producto y el precio; para el caso de las sucursales grandes lo realiza una persona responsable de caja, él es quien llena el reporte con los datos mencionados y luego lo envían a contabilidad.

**22. ¿Qué criterios aplican los vendedores para ofrecer productos a sus clientes al crédito?**

El gerente de operaciones respondió que para el caso de ventas al crédito si es una persona común que construye su casa u otro proyecto difícilmente se le aprueba, a menos que lo conozcamos, o que sea de confianza, si son organizaciones o empresas, primero verificamos que la dirección proporcionada exista, luego se verifica que el proyecto ya esté en construcción y se los aprobamos.

**23. ¿Cuentan con políticas de autorización de ventas al crédito por montos considerados grandes?**

No contamos con políticas para otorgar créditos, debido a que tratamos de no vender mucho al crédito, solo al contado.

**24. ¿De qué forma controlan y coordinan las entregas pendientes y que problemas se han detectado?**

En cada sucursal hay un responsable de la entrega del producto y del transporte, este se coordina con la persona que vendió, para los viajes.

**25. ¿Qué factores identifica que afectan las entregas de producto a tiempo a sus clientes?**

Quizá el factor que más afecta, es la falta de personal o vehículos disponibles debido a que a veces se tienen en mantenimiento; también otro factor importante es que a veces el cliente llega y quiere el producto inmediatamente y en épocas de días soleados estamos saturados con las entregas, pero tratamos de no dejar ir la venta haciendo cambios en las entregas, dejando otros pedidos para el siguiente día, aunque ya los tuviéramos programados para ese día.

Otro factor es que el vendedor no anota de manera correcta la dirección a la cual se va enviar el producto debido a la precisión del cliente o a la forma en que la comunica, esto trae como resultado que el transportista se pierde y no hace la entrega.



**26. ¿Qué medidas toman cuando los pedidos enviados no son entregados?**

Nos comunicamos con el cliente o esperamos que él llegue a reclamar y volvemos a solicitar la dirección, pero tratamos de que esto ya no suceda y si sucede, tratamos de no dejar ir la venta.

**27. ¿Para la entrega de producto se entrega la copia de la factura al de almacén para su despacho?**

Si, el vendedor toca la campana y el despachador recibe la factura y procede a entregarle el producto y la factura al cliente, pero si es producto que se va enviar en los camiones el despachador lo carga y le entrega la factura al transportista, este último entrega el producto y la factura en el lugar acordado con el cliente.

**28. ¿Tiene responsable del cobro de lo vendido?**

Si, gerencia financiera realiza la gestión de cobros.

**29. ¿Con qué frecuencia se realizan arqueos de caja?**

Por lo menos cada 3 meses.

**30. ¿Tienen identificada la actividad y productos que generan mayores ingresos?**

Si, el producto estrella para nuestra empresa es la cerámica, debido a que en Zacatecoluca solo nosotros la comercializamos.

**31. ¿Han existido pérdidas en ventas por la inexistencia de inventario y con qué frecuencia se da?**

Si, debido a que no se realizan reportes de inventario con frecuencia, tampoco se tiene un control completo sobre esto, aunque en este momento estamos trabajando en eso.

## **CUENTAS POR PAGAR.**

### **32. ¿Qué parámetros tienen establecidos sobre los plazos de endeudamiento con sus proveedores?**

Nosotros trabajamos con los proveedores con una política de un mínimo de 30 días crédito, y dependiendo el nivel de compras que realicemos en el mes acordamos con ellos, que nos den más tiempo, con algunos tenemos 45, 60 o 90 días crédito, pero siempre buscamos los proveedores que nos den como mínimo 30 días, de esa forma nosotros nos ayudamos debido a que ese dinero que dejamos de darle a los proveedores lo invertimos en otras cosas mientras vendemos el producto.

Se le preguntó ¿han caído de alguna forma en impago? Respondió que sí, que muchas veces no han podido pagar lo que les deben a sus proveedores y que los proveedores tienen consideraciones con ellos, sin embargo, eso no es habitual debido a que en los últimos 5 meses se ha visto un crecimiento en las ventas de un 30%.

### **33. ¿Establecen calendarización de cobros a clientes y pagos a los proveedores?**

Sí, para el caso de los clientes, ya no se tienen calendarización de cobros debido a que desde marzo 2019, se cambió la política de vender al crédito debido a que muchas veces las personas no venían a pagar y no se tenía un control adecuado sobre los clientes que no pagaban, de hecho a algunos clientes que eran compañeros ferreteros les cobramos sus cuentas pendientes en especies, es decir ellos nos brindaban postes de cemento en pago de la deuda como no realizamos investigación sobre ellos al requerir postes para poder cubrir el monto dado en crédito nos dimos cuenta que la ferretería habría quebrado, esa deuda quedo sin hacerse efectiva, además el problema es que muchas veces se emitía una venta

al crédito a las personas, solo por el hecho de ser conocidas, sin hacer un análisis previo de las posibilidades de pago que podrían tener.

En cuanto a los proveedores, ya se tienen establecidos los días que vienen a cobrar, por ejemplo, Freund es uno de los proveedores más fuertes que tenemos, con ellos hemos acordado que vendrán cada lunes a dejar producto y jueves de cada mes vienen a cobrar, así que depende del día que acordemos que van a pasar cobrando.

**34. ¿Preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?**

Actualmente ya no se realiza, debido a que nuestras ventas ya solo son al contado, las cuentas por cobrar que quedaron pendientes ya se declararon como incobrables, debido a que cumplen con los requisitos establecidos en la Ley de renta para deducirse.

**RECURSO HUMANO.**

**35. ¿Explique el procedimiento a seguir para contratar un colaborador en la empresa?**

Normalmente traen curriculum a diario personas que quieren trabajar, esos nosotros los agregamos a una base de datos a Excel y cuando surge la necesidad de cierto colaborador en cualquiera de las áreas se toma en cuenta; sin embargo, dicha base de datos no es mi prioridad, porque primero ofrezco las plazas disponibles a las personas que ya tengo trabajando acá ya sea eventual o permanente, en caso de que nadie la quiera, entonces opto por lo que tengo en Excel, lo primero es hacer una entrevista, que me sirve para conocer al candidato al puesto, las actitudes, competencias y nivel académico.

**36. ¿Cómo controla la entrada y salida del personal?**

Se lleva un libro donde el empleado firma la asistencia, hora de llegada y salida.

**37. ¿En caso de llegadas tardías o salidas antes del horario establecido qué sanciones se aplican?**

Hasta el momento no nos hemos encontrado en tal situación debido a que las veces que lo empleados llegan tarde, reponen las horas de llegadas tardías y lo controlamos cuando de forma periódica, los buscamos para algo y no los encontramos, por ejemplo, a veces a las 8 y media busco a una persona y cuando no la encuentro, pregunto y pido que cuando vengan pasen a mi oficina y ahí acordamos que días lo va reponer.

**38. ¿Explique el procedimiento a seguir para el despido de sus colaboradores?**

Nosotros tenemos personal eventual y permanente, para el caso del personal eventual, desde antes de la contratación se le explica que está siendo contratado solo para la temporada alta y cuando se cumple el plazo, ya ellos saben y están conscientes que se tienen que ir, sin embargo, muchas veces les vemos potencial y quisiéramos tenerlos, entonces consideramos contratarlos de forma permanente, en el caso de los empleados permanentes no hemos pasado por la situación de despedirlos.

**MANTENIMIENTO.**

**39. ¿Han asignado un responsable para el área de mantenimiento?**

Sí, yo soy el responsable de todo el mantenimiento, tanto de vehículos livianos y pesados de todas las sucursales.

**40. ¿Cuenta con un programa de mantenimiento de los vehículos e instalaciones?**

Si se tiene, cada vehículo cuenta con un registro donde se anotan las características, las revisiones que se realizan, los cambios que se le dan en alguna de las partes, estas revisiones las hacemos, en caso del mantenimiento básico cada mes y medio por vehículo, no a toda la flota para no afectar las entregas; para el caso que los vehículos tengan desperfectos

mecánicos serios, el mantenimiento se revisa en el momento que nos damos cuenta de la falla mecánica, igual con las instalaciones se realiza cuando se necesita, para esta área no tenemos un programa de mantenimiento.

**41. ¿Con que tipo de seguros cuenta la empresa?**

Actualmente tenemos asegurados algunos de los vehículos, más que todo para vehículos pesados.

Para las demás áreas contamos con medidas de seguridad como extintores, señalizaciones, ya que nos lo exige la ley.

**42. ¿Realizan cotizaciones antes de tomar la decisión de invertir en mejoras de los vehículos?**

Sí, yo como responsable contacto con los proveedores y cotizo, luego pido la autorización para comprar, en la cotización evalúo el precio, la marca, si me lo traen, esto lo realizo cuando hay necesidad de comprar repuestos.

**GERENCIA GENERAL.**

**43. ¿Cómo se identifican las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas que afectan la operatividad de la empresa?**

Actualmente no se realiza.

**44. ¿Cómo se encuentra diseñada la estructura organizativa?**

Del gerente de operaciones, se dividen 3 jefaturas, la administración financiera, contabilidad y mantenimiento, la jefatura de la administración financiera tiene a su mando

3 áreas, el área de compras, bodega y ventas; del área de compras se derivan los responsables de despacho y encargados de viaje.

## **CONTABILIDAD**

**45. ¿Qué procedimientos aplican en caso de pérdida de documentos?**

Se le exige al vendedor o cajero que lo busque en el momento, y en caso que no lo encuentre que lo reporte a contabilidad como extraviada.

**46. ¿Revisan la consistencia de los reportes recibidos? Especifique que tipo de reportes reciben.**

Si, lo realiza el encargado de IVA, solo recibimos reportes de ventas.

**47. ¿Han registrado información incorrecta debido a la inconsistencia de los reportes que se reciben?**

Sí, pero se realizan las correcciones.

**48. ¿Se generan reportes oportunos para las áreas que lo requieran?**

No, porque no tenemos toda la información digitalizada, por lo cual no realizamos reportes oportunos.

**49. ¿En caso de faltantes o sobrantes de inventario qué procedimientos aplican?**

Como no se realizan conteo físico, no se detectan y no se pueden aplicar sanciones.

**ANEXO 2**

**Orden de requisición**

**EL CLAVITO S.A DE C.V**

N° \_\_\_\_\_

**REQUERIMIENTO DE COMPRAS**

**FECHA** \_\_\_\_\_

**UNIDAD SOLICITANTE** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL SOLICITANTE**  
\_\_\_\_\_

**CARGO**  
\_\_\_\_\_

| N° | INVENTARIO, MATERIALES O EQUIPO SOLICITADO | CÓDIGO | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDADES | OBSERVACIONES |
|----|--|--------|------------------|------------|---------------|
| 1  |  |        |                  |            |               |
| 2  |  |        |                  |            |               |
| 3  |  |        |                  |            |               |
| 4  |  |        |                  |            |               |
| 5  |  |        |                  |            |               |
| 6  |  |        |                  |            |               |
| 7  |  |        |                  |            |               |
| 8  |  |        |                  |            |               |
| 9  |  |        |                  |            |               |
| 10 |  |        |                  |            |               |
| 11 |  |        |                  |            |               |
| 12 |  |        |                  |            |               |
| 13 |  |        |                  |            |               |
| 14 |  |        |                  |            |               |
| 15 |  |        |                  |            |               |

f \_\_\_\_\_  
**RESPONSABLE DE COMPRAS**

f \_\_\_\_\_  
**SOLICITANTE**

**Anexo 3**

**Formato para recuento físico de inventario**

| RECUESTO FÍSICO                |                                  |                                      |                                 |             | CONTABILIDAD       |                        |                       |                   |                              |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------|
| UNIDADES SEGÚN ORDEN DE COMPRA | UNIDADES SEGÚN HOJA DE RECEPCION | UNIDADES SEGÚN HOJA DE REQUERIMIENTO | *UNIDADES SEGÚN RECUESTO FÍSICO | DIFERENCIAS | INVENTARIO INICIAL | (+)COMPRAS EN UNIDADES | (-)VENTAS EN UNIDADES | *INVENTARIO FINAL | COINCIDE CON RECUESTO FÍSICO |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |
|                                |                                  |                                      |                                 |             |                    |                        |                       |                   |                              |

\* Los datos de unidades según recuento físico e inventario final deben coincidir

f. \_\_\_\_\_

Auditor

f. \_\_\_\_\_

Auditado







" EL CLAVITO" S.A DE C. V  
EL LUGAR DONDE ENCUENTRAS TODO

"EL CLAVITO" S.A DE C. V  
VENTA DE PRODUCTOS FERRETEROS  
ZACATECOLUCA, LA PAZ; TEL 2000- 0000

### Presupuesto de ventas resumen año 2020

| Nombre del producto | Código del producto | Precio | IVA | Total venta más IVA |
|---------------------|---------------------|--------|-----|---------------------|
|                     |                     | \$     |     |                     |
|                     |                     | \$     |     |                     |
|                     |                     | \$     |     |                     |
|                     |                     | \$     |     |                     |
|                     |                     | \$     |     |                     |
|                     |                     | \$     |     |                     |

### Presupuesto de compras de mercadería para el año 2020

|     | CONCEPTOS              | PRODUCTO A | PRODUCTO B | PRODUCTO C | TOTALES |
|-----|------------------------|------------|------------|------------|---------|
|     | Ventas                 |            |            |            |         |
| (+) | Inventario Final       |            |            |            |         |
| (=) | NECESIDADES<br>TOTALES |            |            |            |         |
| (-) | Inventario inicial     |            |            |            |         |
| (=) | <b>TOTAL</b>           |            |            |            |         |
|     | Precio Unitario        |            |            |            |         |
|     | SUB-TOTAL              |            |            |            |         |
| (+) | IVA CRÉDITO FISCAL     |            |            |            |         |
|     | <b>COMPRA MÁS IVA</b>  |            |            |            |         |

### Presupuesto del año final de mercadería para el año 20120

| PRODUCTO     | CANTIDAD | COSTO UNITARO | COSTO TOTAL |
|--------------|----------|---------------|-------------|
| PRODUCTO A   |          |               |             |
| PRODUCTOB    |          |               |             |
| <b>TOTAL</b> |          |               |             |

### Presupuesto del flujo de efectivo para el año 2020

| CONCEPTO | PRIMERO | SEGUNDO | TERCERO | CUARTO | ANUAL |
|----------|---------|---------|---------|--------|-------|
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |
|          |         |         |         |        |       |

### Presupuesto de gastos de operación para el periodo del 1 enero al 31 de diciembre de 2020

Los gastos de administración:

| CONCEPTOS    | COSTOS ESTIMADOS |
|--------------|------------------|
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
| <b>TOTAL</b> |                  |

Presupuesto de gastos de operación para el periodo del 1° enero al 31 de diciembre de 2020

Los gastos de venta:

| CONCEPTOS    | COSTOS ESTIMADOS |
|--------------|------------------|
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
|              |                  |
| <b>TOTAL</b> |                  |

## Anexo 5

## Análisis de información para ventas al crédito

| <i>Información a requerir antes de emitir un crédito a personas naturales</i>   |
|---|
| <p><b>Nombre:</b> _____</p> <p>Numero de Documento Único de Identidad: _____</p> <p>Domicilio y lugar de residencia _____</p> <p>Nacionalidad/ Fecha de nacimiento _____</p> <p>Estado civil _____</p> <p>Profesión _____</p> <p>NIT _____</p> <p>NRC _____</p> <p>Origen de fondos _____</p> <p>_____</p> <p>Si es empleado, lugar de trabajo _____</p> <p>Si es propietario de una empresa individual o accionistas: Datos generales del negocio.</p> <p>_____</p> <p>Confirmar domicilio personal y laboral, si coincide con DUI</p> <p>_____</p> <p>Números de contacto:(1) _____ (2) _____</p> <p>Estimado de ingresos al mes \$ _____</p> <p><b>Anexar al expediente</b></p> <p>Copia de NIT y DUI</p> <p>Copia de NRC</p> <p>Constancias de Salario (si aplica)</p>  |
| <i>Información a requerir antes de emitir un crédito a personas jurídicas</i>   |
| <p>Denominación o razón social _____</p> <p>Nombre comercial (Dirección principal del negocio, Giro o actividad) _____</p> <p>NIT _____</p> <p>Número de registro del contribuyente _____</p> <p>Detalle de la ubicación física del lugar donde ejecuta la actividad económica</p> <p>_____</p> <p>Dirección y naturaleza de las filiales _____</p> <p>Detalle de las actividades a las que se dedica _____</p> <p>_____</p> <p>Número de teléfono, dirección y correo electrónico, fax. _____</p> <p>Información del representante legal _____</p> <p>Estimado de ingresos del mes \$ _____</p> <p><b>Anexar al expediente</b></p> <p>Copia de DUI y NIT</p> <p>Copia de NRC</p> <p>Escritura de constitución y sus modificaciones</p> <p>Credencial de administrador único y sus modificaciones</p> <p>Copia legible (ampliada al 150%) DUI, pasaporte u otro documento de identificación del representante legal</p> |

**Anexo 6**

**Formato para arqueo de caja**

| SALDO PARA CAMBIO | INGRESOS DIARIOS | SALDO A LIQUIDAR | SALDO SEGÚN FACTURA Y CREDITO FISCAL | DIFERENCIAS |
|-------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|-------------|
|                   |                  |                  |                                      |             |
|                   |                  |                  |                                      |             |
|                   |                  |                  |                                      |             |

Fuente elaboración propia

NÚMERO DE MONEDAS

|      |  |
|------|--|
| 0.05 |  |
| 0.1  |  |
| 0.25 |  |

NÚMERO DE BILLETES

|    |  |
|----|--|
| 1  |  |
| 5  |  |
| 10 |  |
| 20 |  |

f. \_\_\_\_\_

Auditor

f. \_\_\_\_\_

Auditado