

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



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CASA DE EMPEÑO  
FÁCIL CASH, S.A. DE C.V.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR GRUPO**

Alvarenga Franco, Julio César

Hernández Méndez, Diego Alejandro

Macía Galdámez, Rubén Daniel

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

MAYO DEL AÑO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	:Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:Lic. Yovany Eliseo Sánchez Palacios
Jurado Evaluador	:Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón :Lic. Benito Miranda Beltrán

MAYO DEL AÑO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, a mis padres y hermanos por brindarme su apoyo incondicional, agradecido con mis docentes, compañeros de trabajo y amigos, por los consejos, paciencia y apoyo a nunca darse por vencido.

**Alvarenga Franco Julio Cesar**

A Dios, por ser mi guía y bendecirme con llegar a este momento de mi carrera, a mis padres,

Alejandra Méndez y José Dimas Hernández E. por darme la vida y ser mis compañeros incondicionales en todos los momentos difíciles del camino, a mis hermanos, Kaory, Bessy y

Javi por ser mis confidentes en todas mis aventuras, a mi prometida, Alma Jiménez por ser constante en su apoyo para culminar con éxito mi profesión, a mis compañeros de tesis, por su tenacidad y perseverancia en este proceso de investigación, a mis amigos, por ser el empuje y compañía fiel para cada momento de incertidumbre, un reconocimiento a mí, por no decaer en ningún momento y perseverar en todo el recorrido de mi amada profesión.

**Hernández Méndez Diego Alejandro**

Primero a Dios por darme la vida y sabiduría suficiente para llegar a este punto, luego a mi madre Rosa Lidia Galdámez López que es la persona que con mucho esfuerzo y sacrificio me apoyo para poder ser una persona de bien para la sociedad y solo queda darle gracias a la Universidad de El Salvador, docentes amigos que directa o indirectamente me han ayudado en mi formación profesional de la cual sigo aprendiendo cada día más.

**Macía Galdámez Rubén Daniel**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG. N°</b>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO	1
1.1. GENERALIDADES DE LAS CASAS DE EMPEÑO	1
1.1.1. Antecedentes de las casas de empeño	1
1.1.2. Características de las casas de empeño	3
1.1.3. Funcionamiento de las casas de empeño	4
1.1.4. Riesgos derivados a la actividad de la casa de empeño.	6
1.2. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RIESGO	6
1.2.1. Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos	6
1.2.2. Tipos de riesgo.	8
1.2.3. Causas o factores de riesgo.	10
1.2.4. La gestión del riesgo bajo el enfoque coso ERM	11
1.2.5. Beneficios de la gestión de riesgos	13
1.3. CONCEPTOS	13
1.4. MARCO TÉCNICO	16
1.4.1. ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo. Directrices	17
1.4.2. ISO 31010 - Técnicas de Evaluación del Riesgo	18
1.4.3. COSO ERM 2017 - Gestión de Riesgos Corporativos	19
1.4.4. ISO 27001 Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)	19
1.5. MARCO LEGAL	22

1.6.	ANÁLISIS ACTUAL EN LA CASA DE EMPEÑO	29
1.7.	JUSTIFICACIÓN.	30
1.8.	OBJETIVOS.	31
1.8.1.	Objetivo general.	31
1.8.2.	Objetivos específicos.	31
1.9.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	32
1.9.1.	Hipótesis del trabajo.	32
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		33
2.1.	Diseño de Investigación	33
2.2.	Tipo de estudio.	33
2.3.	Delimitación espacial y temporal	33
2.4.	Unidad de análisis.	34
2.5.	Universo y muestra.	34
2.6.	Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación.	34
2.7.	Procesamiento de la información.	35
2.8.	Análisis e interpretación de los datos procesados.	35
2.9.	Cronograma de actividades.	36
2.10.	Resultados del análisis de datos del instrumento: Guía de preguntas	37
2.11.	Diagnóstico de la investigación.	48
CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CASA DE EMPEÑO FACIL CASH, S.A DE C.V.		58
3.1.	Planteamiento del caso	58
3.2.	Estructura de la propuesta	59

3.3.	Beneficios y limitantes	61
3.4.	Caso práctico	61
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	111

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAG. N°
Tabla 1: <i>Técnicas de evaluación del riesgo.</i>	20
Tabla 2: <i>Componentes y principios COSO ERM 2017</i>	21
Tabla 3: <i>Código de comercio</i>	24
Tabla 4: <i>Código civil</i>	25
Tabla 5: <i>Ley contra la usura</i>	26
Tabla 6: <i>Normas técnicas para la aplicación de la ley contra la usura.</i>	27
Tabla 7: <i>Ley de protección al consumidor</i>	28
Tabla 8: <i>Inventario de riesgos.</i>	76
Tabla 9: <i>Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.</i>	84
Tabla 10: <i>Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.</i>	85
Tabla 11: <i>Grado de exposición al riesgo.</i>	86
Tabla 12: <i>Matriz de riesgo con ponderación de probabilidad e impacto.</i>	87
Tabla 13: <i>Matriz de riesgos con sugerencia de controles.</i>	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PAG. N°
Figura 1: Proceso de empeño. (Fuente: Elaboración propia).	5
Figura 2: Principales procedimientos con riesgos en la actividad del empeño. (Fuente: Elaboración propia).	7
Figura 3: Esquema general de la ISO 31000:2018. (International Organization for Standardization, 2018)	18
<i>Figura 4:</i> El ciclo de PHVA aplicado al SGS (José-Martí & Bolaños, 2016)	23
Figura 5: Riesgos o eventos de riesgo.(Fuente: Elaboración propia).	49
Figura 6: Causas de los riesgos identificados. (Fuente: Elaboración propia).	51
Figura 7: Consecuencias de los riesgos identificados. (Fuente: Elaboración propia).	52
Figura 8: Responsables del riesgo. (Fuente: Elaboración propia).	54
Figura 9: Control interno establecido. (Fuente: Elaboración propia).	55
Figura 10: Métodos o herramientas para mitigar los riesgos. (Fuente: Elaboración propia).	56
<i>Figura 11:</i> Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos. (Elaboración propia).	57
Figura 12: Propuesta de sistema de gestión de riesgos en la casa de empeño (Fuente: Elaboración propia).	60
Figura 13: Etapas de la gestión de riesgos. (Fuente: Elaboración propia)	75
Figura 14: Detalle de un mapa de calor de cinco por cinco. (Fuente: Elaboración propia)	93
Figura 15: Mapa de calor de la casa de empeño. (Fuente: Elaboración propia)	94

## RESUMEN EJECUTIVO

Las casas de empeño son entidades que se dedican al otorgamiento de préstamos a cambio de una garantía prendaria que debido a su facilidad de crédito a corto plazo se vuelve una solución más fácil para las personas que necesitan de liquidez inmediata a comparación de las instituciones financieras como bancos o cajas de créditos por su actividad de negocio está expuesta al riesgo en las diferentes áreas de la casa de empeño como por ejemplo problemas con el inventario o productos en custodia, caja, sala de ventas, control interno etc. Es aquí donde se ve la necesidad de realizar un sistema de gestión de riesgo para la casa de empeño debido al riesgo de sus operaciones.

La investigación está orientada a diseñar un sistema de gestión de riesgo esto con el fin de analizar, comprender la naturaleza, las fuentes y las causas de los riesgos y para estimar el nivel de riesgo, también para estudiar el impacto, consecuencias y para examinar los controles que existen actualmente que puedan afectar el crecimiento económico de la entidad

Sugerir técnicas y herramientas para el desarrollo de las etapas de la gestión de riesgo, elaborar una matriz de riesgo y recomendar procedimientos de gestión y mitigación que contribuyan a prevenir y corregir riesgos en las operaciones realizadas en áreas críticas de la casa de empeño son parte de los objetivos planteados en el presente trabajo.

La investigación consiste en un estudio hipotético inductivo con el propósito de evaluar la relación de la propuesta de gestión de riesgo y el impacto que causan los riesgos en las operaciones y resultados tomando como unidad de análisis a los responsables directos de las diferentes áreas del negocio de la casa de empeño.

El instrumento guía para la recolección de información fue la entrevista donde se estructuraron preguntas abiertas teniendo la libertad de exponer la realidad de cómo se percibe al interior de la



entidad. El análisis de la información se realizó considerando los objetivos establecidos en la investigación para dar respuesta a las interrogantes planteadas.

De los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de guía de entrevista fueron analizados y procesados, esto mediante el análisis descriptivo de la información considerando que la casa de empeño se expone a una gran cantidad de riesgo y posee controles internos deficientes es necesario contribuir con la propuesta que contenga los puntos establecidos en la norma ISO 31000:2018 y otras normas para que se pueda mejorar el control interno y prevención de riesgos que pueden ocasionar pérdidas económicas.

En base a los resultados de la investigación se determinaron conclusiones y recomendaciones que la casa de empeño debe implementar un sistema de gestión de riesgo que ayude a mejorar el control interno y ayude a prevenir y minimizar los distintos riesgos, existen diseños inadecuados en las políticas relacionadas con el inventario, con los responsables de caja y demás áreas, además que no existe una persona designada como responsable de la gestión del riesgo

Teniendo en cuenta esto se proponen las siguientes recomendaciones como implementar un sistema de gestión de riesgos, que permita administrar cada evento identificado, considerando y optimizando recursos para obtener beneficios mediante una adecuada gestión, sugerir a la alta gerencia que considere la creación de un comité de riesgo y que designe a una persona encargada de gestionar el riesgo del cual se planteen soluciones y elaborar procedimientos de control, y revisar las políticas establecidas

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se da a conocer una propuesta de un sistema de gestión de riesgos que contribuya al fortalecimiento del control interno y ayude a prevenir cualquier tipo de riesgo relacionado a la naturaleza de sus operaciones y que afecte en los resultados económicos esperados por la empresa FÁCIL CASH S.A. de C.V., que su actividad económica es una casa de empeño, la cual da facilidad de acceso al crédito a las personas naturales y jurídicas que no poseen acceso a préstamos en el sistema bancario o intermediarios financieros, constituye una opción sencilla que puedan disponer de efectivo a corto plazo, solo con entregar una prenda como garantía a cambio del financiamiento.

En el desarrollo, se exponen las situaciones de riesgos a los que la entidad es susceptible en razón de su actividad económica y se plantea que desde el enfoque de las ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos-Directrices e ISO 31010:2009 Gestión de Riesgos-Técnicas de Evaluación de Riesgos se puede mitigar, tratar y superar eventos de riesgo operativo para la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A. de C.V.

Al mismo tiempo, se abordan los contextos legales que aplican a la empresa y que podrían generar eventuales situaciones de riesgo debido a incumplimientos de forma, fondo y plazos. Dicho escenario también puede ser gestionado desde el marco de las ISO 31000:2018 e ISO 31010:2009, buscando como objetivo primordial el cumplimiento normativo de la entidad.

En el contenido del capítulo I marco teórico, se presentan generalidades relacionadas al sector de las casas de empeño, antecedentes, características, funcionamiento, conceptos, marco técnico y legal aplicable al estudio, análisis actual de la casa de empeño que refleja la realidad en estudio, así mismo la justificación de sustento, los objetivos de la investigación y finalizando con la formulación de la hipótesis.

El contenido del capítulo II metodología de la investigación, se presenta la técnica utilizada en la investigación, las unidades de análisis a quien va dirigido el instrumento utilizado para la indagación, se presenta un diagnóstico e interpretación de los resultados de las preguntas de la entrevista realizada.

El capítulo III se plantea la estructura del sistema de gestión de riesgo, comprende las etapas mínimas para una gestión eficiente del riesgo de acuerdo al tamaño y naturaleza de la entidad, se desarrolla una matriz de riesgo en la que se detallan los eventos de riesgo ocurridos y posibles, donde se identifican sus causas y consecuencias y recomendaciones de control y mitigación de los mismos, la comunicación, seguimiento y revisión, así mismo finaliza con las conclusiones y recomendaciones del sistema de gestión de riesgo para la casa de empeño.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEORICO**

### **1.1. GENERALIDADES DE LAS CASAS DE EMPEÑO**

#### **1.1.1. Antecedentes de las casas de empeño**

En la última década las casas de empeño se han convertido en el mejor instrumento para financiamiento, dadas las dificultades para la obtención de un crédito en el sistema financiero y no solamente para las personas naturales, sino también para las jurídicas. En este sentido, el mismo mercado impulsa a estos que no califican a la obtención de un crédito en el sistema financiero regulado a que busquen otras alternativas de financiamiento ya sea para consumo, producción e incluso vivienda, avocándose a las casas de empeño.

Se anuncian en periódicos, en la radio, la televisión y las vallas publicitarias, y los que no utilizan los medios masivos, han vuelto visibles los rótulos de sus negocios en la capital, en postes o en hojas volantes.

Estas casas de empeño de preferencia toman oro, plata y electrodomésticos, como garantía; pero también reciben cámaras fotográficas, celulares, herramientas, instrumentos musicales, programas de software, viviendas y vehículos, estas dos últimas su ocurrencia no es frecuente ya no son garantías prendarias, sino más bien hipotecaria. Casi todo puede ser sujeto a compra u otorgamiento de préstamo. (Uncategorized-2, 2011)

La gran mayoría de estos negocios son operados por personas naturales. Según directorio de la Dirección General de Estadísticas y Censos en todo el país solo se encuentran inscritos 40 sociedades dedicadas a este giro.

Estas entidades además de la finalidad principal de generación de ingresos por intereses por préstamos en prenda, en ella se originan operaciones secundarias, como compras directas y venta de producto desplazado en custodia para recuperación del valor prestado, mora sobre intereses.

En El Salvador según una encuesta que realizó el Banco Central de Reserva, tomando una muestra de “5,211 personas, un porcentaje del 12% de los adultos encuestados han obtenido prestamos en el último año. Se enmarca que un 38% han sido en bancos comerciales y un 56% a instituciones financieras no supervisadas” como fuentes importantes para el otorgamiento de financiamiento. (Banco Central de Reserva, 2018, pág. 17)

Los principales usos que las personas dan a los créditos, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, se pueden mencionar:

Ampliación o inicio de negocio, compra de materia prima, máquina y equipo 35%

Compra, remodelación o ampliación de casa, terrenos vehículos, joyas 24%

Gastos de comida, personales o pago de servicios básicos 16%

Las principales razones para no solicitar un préstamo se encuentran, quienes consideran no les interesa o no lo necesitan 27%, no cumplían con los requisitos mínimos que solicita una institución financiera 24%, los que prefirieron no endeudarse 21%.

Según la información recolectada en la encuesta que realizó el Banco Central de Reserva se puede observar un buen porcentaje en la cual las personas no cumplen con los requisitos para poder obtener un préstamo o crédito a corto tiempo, es aquí donde las casas de empeño juegan un papel muy importante para los salvadoreños, en la cual prefieren vender u empeñar sus pertenencias para satisfacer alguna necesidad.

Las casas de empeño proporcionan prestamos monetarios a cambio de objetos de valor, los cuales son evaluados para determinar su valor y pasan a manos de la casa de empeño durante cierto periodo de tiempo, las personas pueden recuperar sus artículos empeñados cancelando la cantidad de dinero otorgada más los intereses que se puedan dar, sino pueden pagar lo establecido en el contrato el artículo de valor que han empeñado pasa a ser propiedad de la casa de empeño que

posteriormente se pone a la venta a cualquier otro comprador, es en este punto en la cual las casas de empeño suelen tener problemas tributarios para determinar la identificación en la que se causa el impuesto, así como también el control de todos los bienes que serán puestos a la venta.

Los préstamos otorgados por las casas de empeño se realizan por medio de un contrato, el tipo de contrato que se realiza es el mutuo, el que generalmente utilizan las instituciones financieras como bancos, cajas de créditos, cooperativas de ahorro y crédito entre otras, según el Código Civil en El Salvador en el artículo 1954 mutuo es “un contrato en que una de las partes entrega a la otra cierta cantidad de cosas fungibles con cargo de restituir otras tantas del mismo género y calidad” (LEGISLATIVA, 2011).

Este tipo de actividades realizadas por las casas de empeño no son reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero, la institución que se podría encargar ante cualquier problema es la Defensoría del Consumidor. Actualmente la Superintendencia del Sistema financiero no posee facultad de regular, sino que, le corresponde la supervisión de los integrantes del sistema financiero.

### **1.1.2. Características de las casas de empeño**

- Ofrecen préstamos muy rápidos a personas con la necesidad de obtener efectivo en muy corto tiempo
- Cualquier persona mayor de 18 años puede optar a un préstamo prendario
- El proceso es más rápido que un banco
- Los objetos de valor son custodiados por un tiempo prudenciales hasta que la persona pueda recupéralos

### **1.1.3. Funcionamiento de las casas de empeño**

Las casas de empeño en general, dependerán de sus políticas internas tanto como en el otorgamiento de los créditos, así como los plazos otorgados para recupera el bien y sus respectivos interés etc. Teniendo más facilidad para que las personas puedan adquirir efectivo en corto tiempo, esto es los que las hace diferentes a las instituciones financieras conocidas como los bancos que realizan otros procedimientos para otorgar créditos.

El funcionamiento de una casa de empeño es sencillo, cualquier persona solo presenta su documento de identificación personal (DUI/NIT) para acceder a un crédito o préstamo prendario, y el bien que desea entregar en garantía por dinero el cual será evaluado para determinar cuál es su valor.

Las formas de valorar el bien son:

- El estado del bien
- Cuál es su valor de mercado actual

Estos son dos factores muy importantes a considerar al momento de darle el valor a un bien a empeñar, la cual es informada al posible cliente, así como también su tipo de interés.

Las operaciones son realizadas en la denominada sala de ventas donde se encuentra el valuador, la caja y producto listo para la venta. En dicha sala el valuador se encarga de realizar la negociación con el cliente y determinación de cantidad a ofrecer por la prenda, si el cliente acepta, el valuador elabora contrato, dación en pago y entrega copias junto a un ticket con el valor a cobrar en caja, seguidamente el bodeguero resguarda el bien en custodia, de acuerdo a las características del bien en el contrato colocando el código único de inventario.

## Proceso para otorgamiento de préstamo prendario.

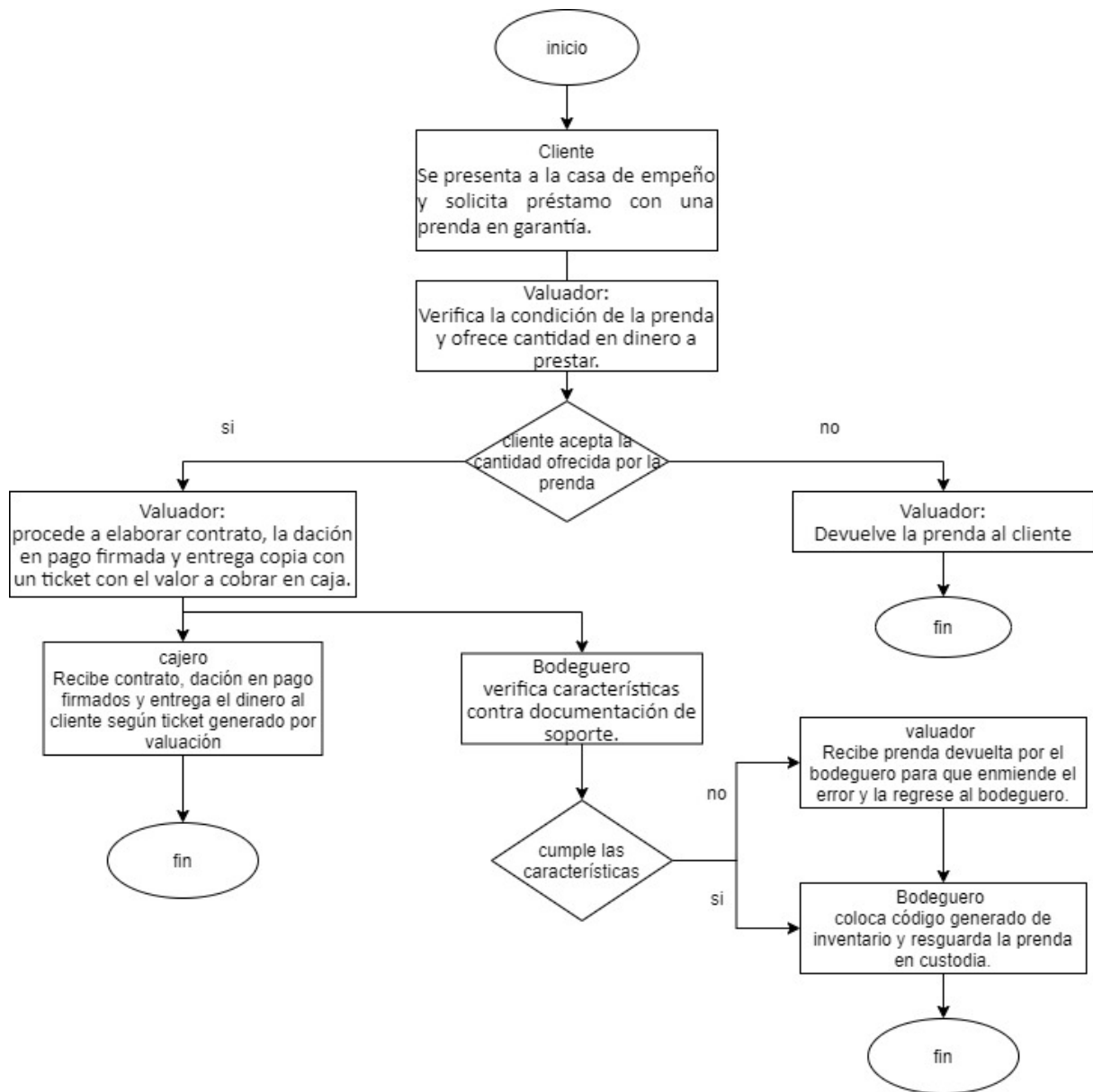


Figura 1: Proceso de empeño. (Fuente: Elaboración propia).



#### **1.1.4. Riesgos derivados a la actividad de la casa de empeño.**

Las casas de empeño son entidades que se dedican principalmente al otorgamiento de préstamos a cambio de una garantía prendaria, sin embargo, en la práctica surgen otras situaciones de negocio como resultado de la actividad propia del empeño, que pueden ser benéficas o catastróficas para la organización, para la primera los intereses ganados por un negocio de éxito y para la segunda por factores de riesgo internos que van desde error en el recurso humano, en la tecnología y en los procesos, así mismo por factores externos, como cambios en leyes, política, desastres etc. Debido a la situación planteada existe riesgos en ciertos procedimientos ejecutados en cada área para el desarrollo a la actividad del empeño por lo que se muestran los principales procedimientos identificados.

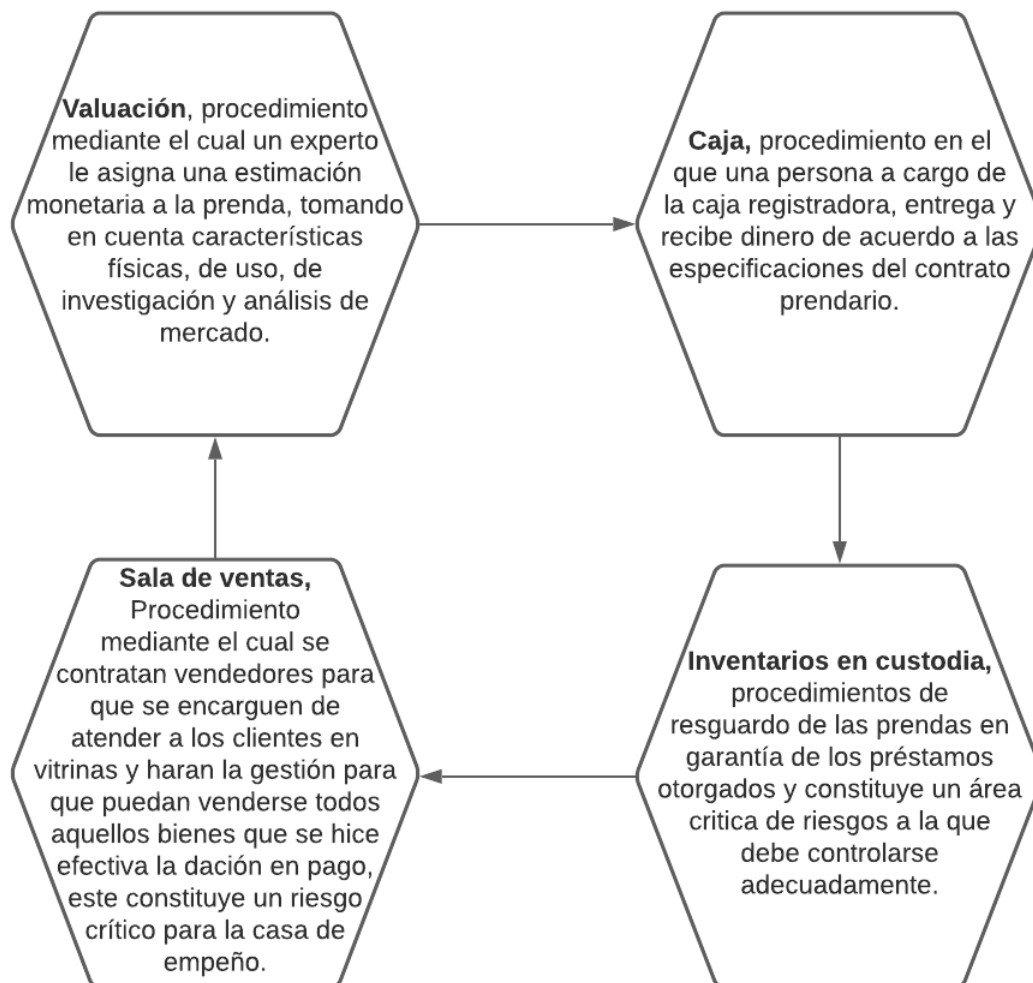
La figura 2, muestra la identificación de principales procedimientos con riesgos en la actividad del empeño en las diferentes áreas del negocio y que se debe poner énfasis para su control.

### **1.2. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE RIESGO**

Cada organización se enfrenta a factores e influencias externas e internas que pueden tener un impacto negativo en sus operaciones, la gestión de riesgo ayuda a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones. Su propósito es la creación y la protección del valor. Mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de objetivos.

#### **1.2.1. Roles y responsabilidades en la gestión de riesgos**

Generalmente las organizaciones pequeñas no tienen un área especializada en la gestión de riesgo, pero de alguna forma existe un ente superior que tiene autoridad sobre las áreas operativas del negocio, estas se encargan de tomar decisiones tanto correctivas como preventivas.



*Figura 2:* Principales procedimientos con riesgos en la actividad del empeño. (Fuente: Elaboración propia).

Depende del tamaño de la organización se tendrá un sistema bien definido para la gestión eficiente de los riesgos.

**Junta directiva:** Es el responsable último de la gestión de riesgo, si bien delega su implementación adecuada y eficiencia. Sin embargo, implementa la estrategia general de gestión de riesgos de la entidad.

**Comité de riesgos:** Estos toman decisiones y aspectos relevantes, definen la estrategia y las políticas de gestión de riesgos, definen la aceptación de riesgo.

**Área especializada o encargado en la gestión de riesgos:** las organizaciones deben contar con un área o un encargado independiente de las áreas operativas y de apoyo para la gestión de riesgo que cuente con recursos suficientes para el pleno desarrollo de sus actividades.

**Áreas operativas y de apoyo:** Las distintas áreas deben involucrarse activamente en la gestión de los riesgos, siendo responsables del funcionamiento del sistema de gestión de riesgos dentro de su área. Para tal efecto deben contar con el asesoramiento del área especializada en la gestión de riesgos.

**Auditoría interna:** Debe evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión de cada uno de los riesgos a los que se ve expuesta la organización. El rol de auditoría interna debe ser independiente del área encargada de la gestión de riesgos, debiendo para ello contar con los recursos necesarios, la independencia y la objetividad, permitiéndosele con ello entregar información relevante en la toma de decisiones a la administración de la organización.

### **1.2.2. Tipos de riesgo.**

a) **Riesgo operativo:** Los riesgos operativos se dan en cuatro ámbitos distintos, Recursos humanos, procesos internos, tecnología de la información, eventos externos. (Isotools, 2019)

b) **Riesgo empresarial:** Se conoce como riesgos empresariales a toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. (Isotools, 2019)

## **Principales riesgos empresariales**

**Riesgos financieros:** son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellos movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. En esta categoría es posible distinguir algunos tipos: Riesgo de crédito; Riesgo de tasas de interés; Riesgo de mercado; Riesgo gestión; Riesgo de liquidez; Riesgo de cambio. (Isotools, 2019)

**Riesgos económicos:** En este caso, se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el primer caso, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En el segundo, son eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición. (Isotools, 2019)

**Riesgos ambientales:** Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Tienen dos causas básicas: naturales o sociales. En el primer grupo podemos mencionar elementos como la temperatura, la altitud, la presión atmosférica, las fallas geológicas, entre otros. En el segundo, cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad. Sea como sea, lo cierto es que son riesgos que no dependen de las empresas y que, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces. (Isotools, 2019)

**Riesgos políticos:** Este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Los hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. En el primer caso se engloban todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una modificación en

las políticas comerciales. En el segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes. (Isotools, 2019)

**Riesgos legales:** Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político. (Isotools, 2019)

### **1.2.3. Causas o factores de riesgo.**

Las causas o factores de riesgo no son más que amenazas, siendo los medios o las circunstancias y fuentes generadoras del riesgo que crean incertidumbre en el logro de los objetivos de la organización. Las fuentes generadoras de riesgos que pueden generar o no pérdidas y que podemos mencionar son el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, políticos, legales, reglamentarios etc.

Existen muchos factores generadores de riesgo en las casas de empeño y gestionarlos no es una labor tan sencilla, se debe considerar el tamaño de la organización y el costo beneficio que genera, para esto se debe optimizar los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos y resultados esperados, la alta dirección es la responsable de los riesgos y es la encargada de asegurar los objetivos, establecer los controles, políticas, lineamientos, manuales, técnicas y herramientas dentro de las funciones que cada miembro de la organización debe cumplir.

Dicho lo anterior y dentro del contexto del negocio se han identificado factores de riesgo en la casa de empeño los cuales se muestran.

1. Controles internos deficiente.
2. Falta de manuales de procedimientos.
3. Estructura organizacional no delimitada y mal replanteada.

4. No existe responsabilidad de cada miembro para con la gestión del riesgo;
5. Valuación maliciosa de la prenda.
6. Fraudes por empleados.
7. Mezclar negocios personales con los de la empresa.

#### **1.2.4. La gestión del riesgo bajo el enfoque coso ERM**

La implementación de la gestión de riesgo con trae muchos beneficios presentes y futuros y de gran importancia, independientemente de su naturaleza, tamaño e industria en la que participa, en esencia agrega valor a la entidad.

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones. (deloitte, 2017).

Existen muchos factores que contribuyen con los problemas a los que se enfrentan las organizaciones, de los cuales se destacan tres.

1. Fallas en los perfiles de riesgos al momento en que se formulan las estrategias.
2. Poco monitoreo y gestión de los riesgos asumidos.
3. El no reevaluar las estrategias considerando los últimos cambios externos.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. (Gaitán, 2015)

La evaluación de riesgos proporciona un mecanismo para la identificación de los riesgos que representan oportunidades y que representan peligros potenciales para el negocio. Si se hace bien, una evaluación de riesgos ofrece a las organizaciones una visión clara de las variables a las que

puedan estar expuestos, ya sean internos o externos, retrospectiva o prospectiva. El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos. (ealde, 2019).

### **Pasos para la gestión del riesgo empresarial.**

**Definición del alcance:** Debe ser lo suficientemente claro para definir lo que hace la empresa.

**Identificación de los riesgos:** Se trata de identificar la exposición de una empresa a la incertidumbre. Requiere un conocimiento detallado de la empresa, el mercado en el que opera, entorno legal, social, político y cultural que lo rodea, así como el desarrollo de una visión común y coherente con la estrategia y los objetivos, incluyendo factores críticos para su éxito.

**Descripción de los riesgos:** Mostrar los riesgos que están identificados de una forma estructurada.

**Estimación de los riesgos:** Puede ser cuantitativa, semicuantitativa o cualitativa en término de probabilidad de ocurrencia con posibles consecuencias, en términos de amenazas (altas, medias o bajas).

**Evaluación de los riesgos:** Se comprobarán los riesgos estimados, con criterios establecidos por la empresa.

**Tratamiento de riesgos.** Seleccionar y aplicar medidas para modificar el riesgo.

**Política de gestión de riesgos:** Debe definir el enfoque, el apetito al riesgo y las responsabilidades de gestión de riesgos en toda la empresa. (ealde, 2019; Gaitán, 2015)

### 1.2.5. Beneficios de la gestión de riesgos

La implementación de la gestión de riesgo contrae muchos beneficios presentes y futuros y de gran importancia, independientemente de su naturaleza, tamaño e industria en la que participa, en esencia agrega valor a la entidad.

Entonces gestionar los riesgos a través de un proceso formalmente establecido y aplicarlo de manera efectiva se traduce en numerosas ventajas, aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos fortaleciendo de los procesos, generando información financiera confiable, y cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables. Además de lo anterior agrega valor a la entidad y evita improvisaciones ante posible ocurrencia de eventos adversos, así mismo fortalece el control interno desde la perspectiva del riesgo lo que permite desarrollo de medidas efectivas ante situaciones negativas que se puedan presentar.

## 1.3. CONCEPTOS

**Casa de empeño:** son actividades privadas cuyo modelo de negocio se basa en prestar dinero de forma inmediata a sus clientes a través de lo que se llama préstamo prendario (MICRODINERO, 2013)

**Préstamo prendario:** es un préstamo cuya garantía es un bien con valor (MICRODINERO, 2013)

**Riesgo:** efecto de la incertidumbre sobre objetivos. (ISO 31000, 2018, pág. 7)

**Gestión de riesgo:** actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo. (ISO 31000, 2018, pág. 7)

**Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (ISO 31000, 2018, pág. 7)



**Evento:** ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. (ISO 31000, 2018, pág. 8)

**Consecuencia:** resultado de un evento que afecta a los objetivos. (ISO 31000, 2018, pág. 8)

**Control:** medida que mantiene y /o modifica un riesgo. (ISO 31000, 2018, pág. 8)

**Comunicación y consulta:** la comunicación y la consulta es un diálogo entre una organización y sus partes interesadas. Este diálogo es a la vez continuo, un proceso bidireccional, que implica compartir y recibir información sobre la gestión de riesgos, aunque no implica una toma de decisiones conjunta. Una vez concluida la comunicación y consulta, las decisiones se toman y las instrucciones son establecidas por la organización, no por las partes interesadas.

**Contexto:** establecer el contexto significa definir aspectos externos e internos, parámetros que las organizaciones deben tener en cuenta cuando gestionan el riesgo. El contexto externo de una organización incluye sus partes interesadas externas, su entorno local, nacional e internacional, así como cualquier otro factor externo que influya en sus objetivos. El contexto interno de una organización incluye sus partes interesadas internas, su enfoque de la gobernanza, sus relaciones contractuales y sus capacidades, cultura y estándares.

**Gobernanza:** la gobernanza incluye la estructura de la organización, políticas, objetivos, roles, responsabilidades, y el proceso de toma de decisiones.

**Nivel de riesgo:** el nivel de riesgo es su magnitud. Se estima considerando y combinando consecuencias y probabilidades. Se puede asignar un nivel de riesgo a un solo riesgo o a una combinación de riesgos. Las categorías comunes de riesgo incluyen las siguientes: riesgo extremo, riesgo alto, riesgo moderado y riesgo bajo. Por supuesto, cada organización debe definir cada categoría para asegurar que todos los involucrados están usando la misma terminología de la misma manera.

**Probabilidad:** es la posibilidad de que algo pueda suceder. La probabilidad puede ser definida, determinada y medida objetiva o subjetivamente, y puede expresarse de forma cualitativa o cuantitativa.

**Riesgo residual:** el riesgo residual es el riesgo que queda después de haber implementado un tratamiento de riesgo. Es el riesgo restante después de que se haya reducido el riesgo, se haya eliminado la fuente del riesgo, se modificaron las consecuencias o las probabilidades, se transfirió el riesgo, o fue retenido el riesgo.

**Análisis de riesgo:** el análisis de riesgos es un proceso que se utiliza para comprender la naturaleza, las fuentes, y las causas de los riesgos que se han identificado y para estimar el nivel de riesgo. También se utiliza para estudiar los impactos y consecuencias y para examinar los controles que existen actualmente. El nivel de detalle del análisis de riesgo dependerá del riesgo, el propósito del análisis, y la información y los recursos disponibles.

**Evaluación de riesgos:** es un proceso que se utiliza para comparar el análisis de riesgos, con respecto a criterios de riesgo para determinar si un nivel especificado de riesgo es aceptable o tolerable.

**Actitud de riesgo:** la actitud de riesgo de una organización define su enfoque general del riesgo. La actitud de riesgo de la organización influye en cómo los riesgos son evaluados y abordados, y afecta también si los riesgos son o no tomados, tolerados, retenidos, compartidos, reducidos, o evitados, y si los tratamientos son o no implementados o pospuestos.

**Criterios de riesgo:** los criterios de riesgo son términos de referencia y se utilizan para evaluar la importancia de los riesgos de una organización. Se utilizan para determinar si un nivel específico de riesgo es aceptable o tolerable. Los criterios de riesgo deben reflejar los valores, políticas y

objetivos de la organización, y deben basarse en su estructura y el contexto interno, debe considerar las opiniones de los interesados y debe derivarse de normas, leyes, políticas y otros requisitos.

**Plan de gestión de Riesgos:** el plan de gestión de riesgos de una organización describe cómo ésta pretende gestionar el riesgo. Describe los componentes de gestión, el enfoque y los recursos que se utilizan para gestionar el riesgo. Los componentes de gestión típicos incluyen procedimientos, prácticas, responsabilidades y actividades (incluyendo su secuencia y tiempo). Los planes de gestión pueden aplicarse a productos, procesos y proyectos, a toda la organización o cualquier parte de ella.

**Política de gestión de riesgos:** una declaración de política define un compromiso general, dirección o intención. Entonces, una declaración de política de gestión de riesgos expresa el compromiso de una organización a la gestión de riesgos y aclara su orientación general o intención.

**Propietario del riesgo:** un propietario de riesgo es una persona o entidad que ha recibido la autoridad para gestionar un riesgo particular y es responsable de hacerlo.

**Fuente de riesgo:** una fuente de riesgo tiene el potencial intrínseco de generar riesgo. Una fuente de riesgo es donde se origina un riesgo. Entre las fuentes potenciales de riesgo se encuentran las relaciones y obligaciones comerciales, requisitos legales, expectativas y pasivos, cambios y circunstancias económicas, aspectos tecnológicos, innovaciones y trastornos, cambios y tendencias políticas, eventos naturales, fuerzas, debilidades y tendencias humanas, y deficiencias y excesos de gestión. Todas estas cosas podrían generar un riesgo que debe ser gestionado. (Gonzales, 2019)

#### **1.4. MARCO TÉCNICO**

Para la investigación se considera la siguiente normativa técnica sobre la que se fundamenta el respectivo análisis de estudio:

### **1.4.1. ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo. Directrices**

La norma ISO 31000 recoge una serie de buenas prácticas internacionales que proporcionarán la eficiente gestión de los riesgos a todos los niveles, especialmente a nivel operativo, de gobierno y, muy importante, a nivel de la confianza de las partes interesadas.

La norma está basada en:

- a. Los principios
- b. El marco de referencia y
- c. El proceso

Estos 3 componentes podrían existir previamente en toda o parte de la organización, sin embargo, podría ser necesario adaptarlos o mejorarlos para que la gestión del riesgo sea eficiente, eficaz y coherente en las casas de empeño. La figura 3 *Esquema general de la ISO 31:2018*, muestra los 3 componentes en los cuales se basa la norma ISO 31000:2018.

#### **a. Principios de la gestión de riesgos**

El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor. Mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de objetivos. La norma contempla ocho principios que proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito.

#### **b. Marco de referencia**

El propósito del marco de referencia de la gestión del riesgo es asistir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones significativas

El desarrollo del marco de referencia implica integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo a lo largo de toda la organización. Este marco se debe implementar valorando su eficacia, haciendo seguimiento y mejorando continuamente su idoneidad, adecuación y eficacia.

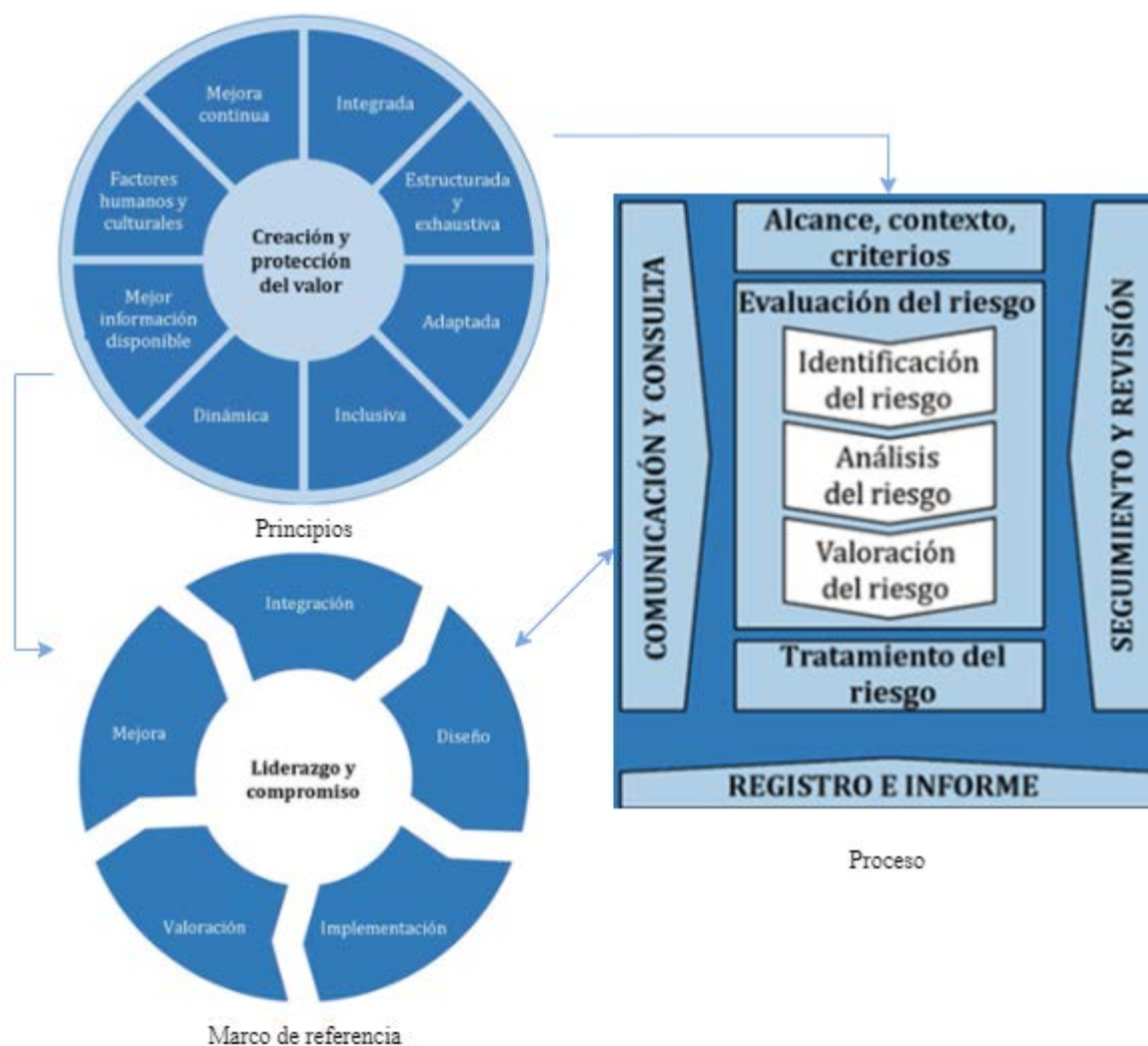


Figura 3: Esquema general de la ISO 31000:2018. (International Organization for Standardization, 2018)

### c. Proceso de gestión de riesgos

Este implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y valuación. Tratamiento, seguimiento, revisión registro e informe del riesgo.

#### 1.4.2. ISO 31010 - Técnicas de Evaluación del Riesgo

La Norma ISO 31010 muestra orientación sobre la aplicación de las técnicas y herramientas de evaluación de riesgo en un proceso de gestión de riesgo y que pueden ser utilizadas dependiendo

de la necesidad de cada entidad, proporcionando herramientas para determinar que metodología se acomoda a nuestro entorno o realidad. Se listan 31 técnicas para la evaluación de riesgo, proporciona una guía para la selección y aplicación de cada una de estas Técnicas en las etapas de Identificación, Análisis y Evaluación del riesgo. En la tabla 1: *Técnicas de evaluación del riesgo*, muestra las técnicas para la evaluación del riesgo.

#### **1.4.3. COSO ERM 2017 - Gestión de Riesgos Corporativos**

El marco ERM permite dar un manejo adecuado al riesgo, de tal manera que la empresa pueda tomar las decisiones más acertadas para su desarrollo y el cumplimiento de sus metas y objetivos, este se organiza en cinco componentes y veinte principios, que acomodan diferentes puntos de vista y estructuras operativas, y mejoran las estrategias y la toma de decisiones de las que pueden acomodarse a la casa de empeño.

La tabla 2: *Componentes y principios COSO ERM 2017*, muestra la relación de los principios con los componentes de la norma en mención.

#### **1.4.4. ISO 27001 Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)**

La norma ISO 27001 es una norma internacional que permite el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información, así como de los sistemas que la procesan. Esta norma contribuirá a desarrollar un enfoque de gestión de riesgos que se basa en la selección, implementación, revisión y seguimiento de controles estrictos.

El SGSI se basa en el modelo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Es un proceso cíclico que se debe seguir para asegurarse de que el SGSI y, por defecto, la gestión del riesgo no sean procesos estáticos. La figura 4: El ciclo de PHVA aplicado al SGS. Muestra un esquema del ciclo PHVA.

Tabla 1: *Técnicas de evaluación del riesgo.*

<b>Técnicas de evaluación del riesgo</b>	
1. Tormenta de Ideas	17. Análisis de Causa Efecto
2. Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	18. Análisis de niveles de protección
3. Delphi	19. Árbol de Decisión
4. Lista Verificación	20. Análisis de fiabilidad humana
5. Análisis preliminar de Riesgos	21. Análisis de pajarita
6. Estudios de riesgos operacionales ( HAZOP)	22. Mantenimiento centrado en la confiabilidad
7. análisis de riesgos y puntos de control críticos ( HACCP)	23. Análisis de errores de diseño ( SNEAK)
8. Valoración de riesgo medioambiental	24. Análisis de Markov
9. Qué pasaría si ( What if)	25. Simulación de Monte Carlo
10. análisis de escenario	26. Estadística y redes Bayesianas
11. análisis del impacto en el negocio	27. Curvas
12. análisis de Causa	28. Índices de riesgos
13. Análisis modal de fallos potenciales y sus efectos (FMEA)	29. Matriz de consecuencia / probabilidad
14. Análisis de árbol de fallas	30. Análisis Coste/ Beneficio
15. Análisis de árbol de sucesos	31. Análisis de decisión multicriterio
16. Análisis de causa consecuencia	

Los componentes y principios son:

Tabla 2: *Componentes y principios COSO ERM 2017*

<b>Componentes</b>	<b>Principios</b>
<b>Componente I:</b> Gobierno y Cultura:	1. Ejercicios de supervisión del riesgo por el Consejo/Junta. 2. Establecer estructuras operativas. 3. Definir la cultura deseada. 4. Demostrar compromiso con los valores fundamentales. 5. Atraer, desarrollar y retener a las personas capaces.
<b>Componente II:</b> Estrategia y establecimiento de objetivos	6. Analizar el contexto empresarial. 7. Definir el apetito al riesgo. 8. Evaluar las estrategias alternativas y su impacto en el perfil de riesgo. 9. Formular los objetivos del negocio.
<b>Componente III:</b> Desempeño	10. Identificar el Riesgo. 11. Evaluar la severidad del riesgo. 12. Priorizar los riesgos. 13. Implementar respuestas a los riesgos. 14. Desarrollar un portafolio de riesgo.
<b>Componente IV:</b> Evaluación y Revisión	15. Evaluar cambios sustanciales.



	16. Revisar riesgos y el desempeño.
	17. Perseguir el mejoramiento de la gestión de riesgos.
<b>Componente V:</b>	18. Aprovechar la información y tecnología.
Información, Comunicación y	19. Comunicar información del riesgo.
Reporte	20. Informar sobre los riesgos, cultura y desempeño.

---

## 1.5. MARCO LEGAL

FÁCIL CASH, S.A. de CV. es una empresa constituida en El Salvador, sujeta a la legislación nacional aplicable y vigente. La actividad económica de las casas de empeño, por su naturaleza, está incluida en distintas leyes y normas particulares en las que le atribuyen obligaciones determinadas en función de las características del negocio.

### **Código de Comercio**

Las personas jurídicas en El Salvador se constituyen en base al orden jurídico que se establece en el Código de Comercio, atendiendo las disposiciones particulares para el tipo de sociedad que se desean crear. En este caso de estudio la empresa FÁCIL CASH, S.A. de C.V., como en su misma razón social lo dice, se atendió lo estipulado para la constitución de sociedades anónimas bajo el régimen de capital variable. En la tabla 3: *Código de comercio*, se presentan los aspectos más generales y relevantes aplicables a FÁCIL CASH, S.A. de C.V.

### **Código Civil**

“El Código Civil es un conjunto de normas legales unitario, sistematizado y ordenado sobre el Derecho Privado. Por lo tanto, se trata de un texto legal que regula las relaciones civiles entre las personas” (tanto físicas como jurídicas). (ConceptosJurídicos.com, 2018)

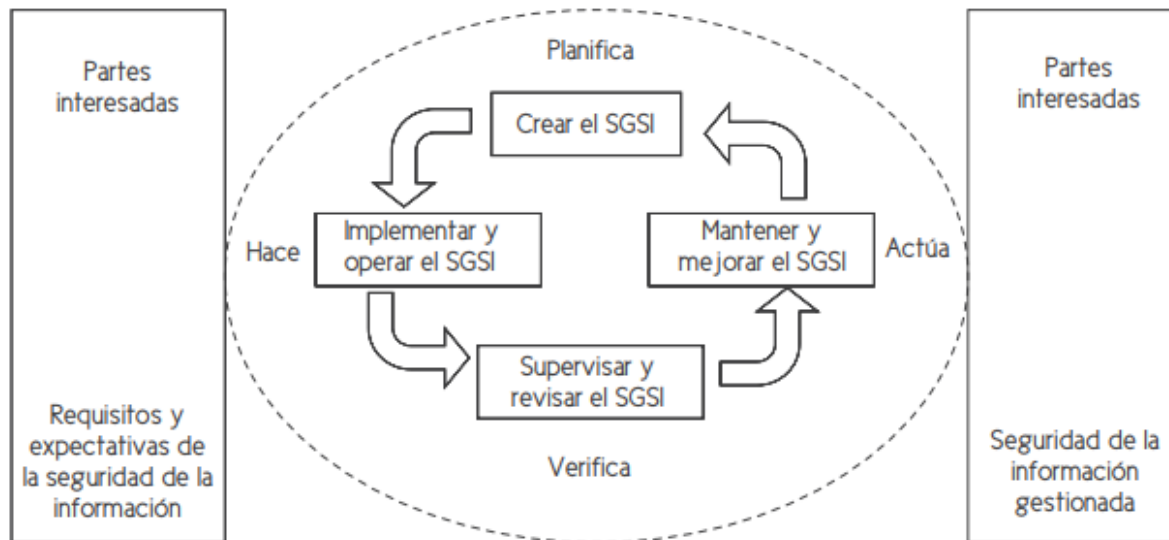


Figura 4: El ciclo de PHVA aplicado al SGS (José-Martí & Bolaños, 2016)

Esta breve acepción genera un contexto teórico idóneo para fundamentar la trascendencia de este cuerpo legal en las operaciones comerciales de FÁCIL CASH, S.A. de C.V., y se pueden ampliar los aspectos más esenciales en la tabla 4: *Código civil*:

### **Ley contra La Usura**

Esta Ley regula a las personas naturales, casas comerciales, instituciones financieras y casas de empeño que se dedican al otorgamiento de créditos. En base a las disposiciones de este cuerpo legal, FÁCIL CASH, S.A. de C.V. debe cumplir con las obligaciones que en ella se mencionan y que la supervisión de las mismas se encuentra a cargo del Banco Central de Reserva: En la tabla 5: *Ley contra la usura*, se menciona lo relevante aplicable al estudio.

### **Normas Técnicas para la Aplicación de la Ley contra la Usura.**

El Banco Central de Reserva, por medio de su comité de normas, emitió las normas técnicas que operativizan la Ley contra la Usura. Para este caso de estudio, FÁCIL CASH, S.A. de C.V. debe atender las disposiciones que en esta norma se estipulan. En la tabla 6: *Normas Técnicas para la Aplicación de la Ley contra la Usura*, se muestran artículos importantes aplicable al estudio.

Tabla 3: *Código de comercio*

<b>BASE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Art. 411	Obligaciones de los comerciantes	Establece las obligaciones generales para los comerciantes individuales y sociales, como por ejemplo matricular la empresa y sus sucursales, llevar contabilidad formal y depositar anualmente los estados financieros auditados.
Art. 412 al Art. 420	Matricula de empresa mercantil y sucursales	Se define la forma en que debe matricularse la empresa, el empleo de la matrícula de comercio y periodicidad de la renovación.
Art. 435 al Art. 440	Contabilidad formal y correspondencia	Define aspectos que debe cumplir el comerciante para el registro de las operaciones del negocio.
Art. 441 al Art. 455	Depósito de Balances	Estipula las forma y procesos para inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de la empresa, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad.

### **Ley de Protección al Consumidor**

La actividad económica de las casas de empeño no es supervisada o regulada por alguna institución que posea rol de supervisión. En este caso FÁCIL CASH, S.A. de C.V. debe considerar si esta falta de supervisión la coloca en una posición de ventaja o desventaja en el mercado. Para ese análisis se deben considerar diversos factores tanto internos como externos, pero siempre ubicando a los clientes como el eje principal, y en ese sentido se debe considerar lo dispuesto en la Ley de Protección al Consumidor: En la tabla 7: *ley de protección al consumidor*, se muestran artículos importantes a tomar en cuenta relacionadas al tipo negocio.

Tabla 4: *Código civil*

<b>BASE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Art. 2134 al Art. 2136	Contrato de prenda	Es el documento que respalda la transacción de crédito entre el deudor y el acreedor. El deudor entrega un bien mueble como garantía del crédito que otorga el acreedor. Este contrato de prenda genera para el deudor una obligación de pago.
Art. 2137	La prenda	Los bienes muebles que se empeñan deben ser de legítima propiedad de la persona que esté interesado en darlos en garantía de un crédito prendario.
Art. 2143 al Art. 2145	Obligaciones del Acreedor	El acreedor tiene la obligación de resguardar las condiciones y estado en que fue dejado le bien mueble en garantía. Mientras el plazo del contrato tenga vigencia el acreedor no puede disponer de la prenda más que como mero depositario.
Art. 2146	Obligaciones del Deudor	El deudor no puede reclamar la restitución de la prenda sin haber cumplido con la obligación de pago con el acreedor en tiempo y forma.
Art. 2151	Restitución de la prenda	Se restituye la prenda al deudor cuando éste haya satisfecho el crédito en todas sus partes. El acreedor podrá retener la prenda si el deudor tuviera con él otros créditos bajo ciertas condiciones.
Art. 2156	Extinción del derecho de prenda	Se extingue el derecho de prenda por la destrucción completa de la cosa empeñada, y asimismo cuando la propiedad de la cosa empeñada pasa al acreedor por cualquier título.

Tabla 5: *Ley contra la usura*

<b>BASE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Art. 5	Segmentación de créditos	Se establece la segmentación de créditos como una metodología para la diferenciación de las tasas máximas de interés ofrecidas al público.
Art. 7	Tasa máxima legal	Se establece que la tasa máxima legal permitida será la equivalente a 1.6 veces la tasa efectiva promedio simple establecida por el BCR de acuerdo al Art. 6 de esta Ley.
Art. 10	Prohibición del anatocismo	Las operaciones reguladas en esta Ley no pueden generar cobro de intereses sobre intereses o anatocismo.
Art. 11	Cobro o pago de tasas superiores a la tasa máxima	En caso el acreedor contratara o cobrara tasas de interés efectivas superiores a la tasa máxima vigente de acuerdo al Art. 7, los usuarios podrán solicitarle al acreedor, judicial o extrajudicialmente, la revisión de la deuda a efectos que la misma sea recalculada y reestructurada, imputando a la cancelación del capital los intereses cobrados al deudor en exceso a la tasa máxima desde la entrada en vigencia de la tasa máxima correspondiente.

Tabla 6: Normas técnicas para la aplicación de la ley contra la usura.

BASE	OBJETO	DESCRIPCIÓN
Art. 4 y Art. 5	Registro de acreedores	Las entidades o personas naturales no supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero deberán registrarse en el sitio web del BCR, quien asignara un código único de identificación a cada acreedor registrado.
Art. 6 al Art. 9	Información: Contenido, remisión y periodicidad	Las entidades no supervisadas deben remitir al BCR la información específica sobre cada uno de los créditos que han otorgado. Los acreedores remitirán la información al BCR en los meses de diciembre a mayo, y de junio a noviembre. Se deberá informar al BCR en los primeros cinco días hábiles de los meses de junio y diciembre, respecto de los créditos otorgados en el semestre inmediato anterior.
Art. 14	Cálculo de la tasa efectiva	Establece los elementos para el cálculo de la tasa efectiva, toma en cuenta las fórmulas establecidas en las Normas para el Sistema de Tarjeta de Crédito (NTC-01) y las Normas para la Transparencia de la Información de los Servicios Financieros (NPB4-46).
Art. 16 al Art. 19	Cálculo de tasas de interés máximas legales	El BCR realizará el cálculo de la tasa de interés efectiva promedio simple para cada uno de los segmentos y rangos de montos. La tasa de interés efectiva promedio simple de cada uno de los segmentos y rangos, será multiplicada por el factor 1.6 y el resultado será la tasa máxima legal.

Tabla 7: *Ley de protección al consumidor*

BASE	OBJETO	DESCRIPCIÓN
Art. 12	Cálculo de intereses	<p>Los intereses se calcularán sobre los saldos diarios pendientes de cancelar, con base en el año calendario, siempre que la obligación haya nacido por medio de un contrato de crédito. No podrán pactarse ni cobrarse intereses sobre intereses devengados y no pagados, ni sobre comisiones ni recargos.</p>
Art. 19	Obligaciones especiales	<p>Los proveedores de servicios de crédito, están obligados a cobrar intereses, comisiones y recargos convenidos en el contrato, calcular el interés sobre la base de un año calendario, otorgar la cancelación legal y contable de las garantías que el consumidor haya constituido cuando se le otorgó el crédito, siempre y cuando éste ya lo pago totalmente y recibir pagos anticipados sin cargo alguno.</p>
Art. 47	Sanciones	<p>Las infracciones muy graves se sancionarán con multa hasta de quinientos salarios mínimos mensuales urbanos en la industria.</p>

## **1.6. ANÁLISIS ACTUAL EN LA CASA DE EMPEÑO**

Las casas de empeño en El Salvador han presentado un desarrollo económico acelerado lo que hace que las operaciones de su actividad económica sean fácilmente vulnerables a todo tipo de riesgos como el operativo, financiero, negocios, etc., y esto ligado a una débil aplicación en el marco normativo y regulatorio hacen que se convierta en un potencial escenario para que se materialicen los riesgos a los que la empresa se expone y es por ello necesario implementar.

Generalmente las empresas pequeñas no tienen un sistema de administración bien definido, donde las estrategias y objetivos no se encuentran por escrito trabajándose de manera empírica y solucionándose conforme se presenten, esto puede ocasionar situaciones no previstas con impacto financiero, como malversación de activos, incumplimiento de normas legales e impositivas que generen pasivos contingentes como resultado de actuaciones mal intencionadas negligencia o descuido, estas situaciones pueden prevenirse gestionando el riesgo y acondicionado con la aplicación de un adecuado control interno.

Debido a la situación del país y al tipo de actividad a que se dedica la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A de C.V., conduce a que se realice un análisis hacia lo interno de cómo sus operaciones y líneas de negocio están funcionando ya que se han identificado riesgos altos asociados a las operaciones que realizan y de no gestionarse adecuadamente pueden convertirse en amenazas a los resultados, entre los riesgo que suponen problemas para la organización son controles internos deficiente en las diferentes áreas operativas del negocio, evaluación y procedencia de prendas en garantía, valuación maliciosa de la prenda, riesgo de fraude por empleados, falta de procedimientos escritos en el manejo, resguardo y control constante de inventarios, manipulación indebida de la información financiera con el objetivo de aprovecharse personalmente y mezclar negocios personales con los de la empresa, estas situaciones se convierten en un blanco perfecto para



cometimiento de actos ilícitos, haciéndose vulnerable a pérdidas financieras y es por ello importante realizar una gestión de riesgo integral y acondicionado con la aplicación de un control interno robusto y eficiente que mantenga los objetivos de la entidad.

La investigación está orientada a diseñar un sistema gestión de riesgos de manera integral que ayude a fortalecer el control interno para prevenir cualquier riesgo relacionado a la naturaleza de las operaciones realizadas por las casas de empeño y de esta manera evitar escenarios que faciliten el cometimiento de actos ilícitos que afectan el crecimiento económico del sector en el que se mueven; por lo que, se formula la interrogante siguiente:

¿De qué manera la falta de implementación de un sistema gestión de riesgo, afecta en las operaciones y logro de los resultados esperados por la administración de la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A. de C.V.?

## **1.7. JUSTIFICACIÓN.**

### **1.7.1. Novedoso.**

La investigación es novedosa ya que no se ha realizado una propuesta de un sistema de gestión de riesgos que surgen de las operaciones naturales del negocio de una casa de empeño por un control interno deficiente que afecta su crecimiento económico, así mismo contribuirá para el cumplimiento de las estrategias y objetivos que ayude para una adecuada toma de decisiones. De la misma manera ayudara al Profesional de la Contaduría Pública para que puede fortalecer desde su área de trabajo las funciones de gestión de riesgo o de revisión en este tipo de negocio.

### **1.7.2. Factible.**

#### **1.7.2.1. Bibliográfica.**

Para el desarrollo de la investigación se tiene acceso a libros electrónicos y bibliografía técnica, normas, leyes aplicables, libros adecuados como así mismo a la empresa “FÁCIL CASH, S.A. de

C.V.”, quienes se comprometieron a brindar información y participación de campo en las diferentes áreas operativas del negocio, procesos y controles implementados, de la misma manera se cuenta con asesoría por parte del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

### **1.7.3. Utilidad social.**

La investigación ayudará a fortalecer el control interno deficiente de la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A. de C.V., mediante la implementación de un sistema de gestión de riesgos basados en la ISO 31000:2018 y 31010:2009, que prevengan prácticas inadecuadas y el cometimiento de actos ilícitos a través del fortalecimiento de ciertos procedimientos deficientes que implican un cierto nivel de riesgo que afecta en las operaciones y resultados esperados de la compañía.

De la misma manera que le sirva de apoyo a los contadores que trabajan en el sector, a la administración para tener un mejor control sobre los riesgos a los que se encuentran expuestos ante controles deficientes, así como también a los estudiantes interesados en la materia.

## **1.8. OBJETIVOS.**

### **1.8.1. Objetivo general.**

Proponer un sistema de gestión de riesgos aplicable a la casa de empeño FÁCIL CASH S.A. de C.V., que contribuya al fortalecimiento del control interno de sus operaciones y logro de los resultados esperados por la administración.

### **1.8.2. Objetivos específicos.**

- 1) Crear una matriz de riesgos mediante la identificación de aquellas vulnerabilidades o eventos de riesgo acontecidos que afectan o pueden afectar a las casas de empeño en el curso normal de sus operaciones.

- 2) Diseñar controles adecuados y a la medida de las casas de empeño que den respuesta a los riesgos identificados y que sirvan para disminuir la probabilidad de impacto si estos ocurrieran.
- 3) Recomendar procedimientos de gestión y mitigación de riesgos que contribuyan a prevenir y corregir riesgos que pueden surgir en la operación del negocio enfocados a las áreas críticas para las casas de empeño como lo son inventarios, cajas, valuación, bodega y ventas.
- 4) Proponer políticas, técnicas y herramientas para desarrollar las etapas de la gestión de riesgos.
- 5) Sugerir una guía con lineamientos mínimos para una gestión de riesgos adecuada a la casa de empeño.
- 6) Entender el contexto estratégico para implementar una oportuna gestión de riesgos en la casa de empeño.
- 7) Proponer una estructura organizacional que incluya el área especializada en riesgos para una adecuada gestión del riesgo.

## **1.9. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.**

### **1.9.1. Hipótesis del trabajo.**

En la investigación se toma en cuenta la siguiente hipótesis para evaluar los diferentes tipos de riesgos financieros y determinar los efectos que puede causar en las casas de empeño ante un deficiente control interno.

“La elaboración de un sistema de gestión de riesgos para la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A de. C.V. contribuirá al fortalecimiento del control interno de sus operaciones y logro de los resultados esperados por la administración”.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Diseño de Investigación**

En este capítulo, se plantea la metodología que se implementó para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de la investigación y que apoyan las conclusiones propuestas.

Se explica el tipo de estudio, las unidades de análisis, la forma en que se recopila y procesa la información, estableciendo una base concreta sobre la información que ampara los resultados obtenidos por la investigación.

### **2.2. Tipo de estudio.**

La presente investigación consiste en un estudio hipotético – inductivo, con el propósito de evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos, en donde la variable propuesta de sistema gestión de riesgo y la normativa relacionada se mide con el impacto que causan los riesgos en las operaciones y resultados.

Se tomó apoyo principalmente de la información cualitativa de la empresa, procura ser lo más cercano a la realidad, y para lograrlo se buscó que las respuestas que se han obtenido provengan únicamente de personal involucrado responsable en las diferentes áreas operativas de la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V.

### **2.3. Delimitación espacial y temporal**

#### **Espacial**

La investigación se llevó a cabo en la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V., ubicada en el centro de San Salvador sobre la calle Rubén Darío.

#### **Temporal**

Comprendió el periodo entre 2016 a 2019, los años se establecieron con la intención de disponer una data robusta de los diferentes eventos de riesgos o perdidas a los que la compañía ha estado

expuesta, con el objeto de realizar un adecuado diagnóstico relacionado a las operaciones de alto riesgo y controles deficientes que afectan los resultados del negocio.

#### **2.4. Unidad de análisis.**

La unidad de análisis se enfocó a los responsables directos de las diferentes áreas del negocio de la casa de empeño como la administración, el contador, valuador de prendas, encargado de caja, encargado de bodegas de la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A. de C.V., de acuerdo a las funciones y procesos que realizan se consideran clave en la investigación.

#### **2.5. Universo y muestra.**

Dado al tipo de estudio en mención no se estableció un universo y muestra, ya que se analizó particularmente la problemática identificada en la casa de empeño FÁCIL CASH S.A. de C.V., y se entiende que dicho estudio servirá de base para el sector en el que opera.

#### **2.6. Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación.**

La técnica que se utilizó para recolectar la información relacionada a las operaciones de la casa de empeño fue la entrevista, teniendo como instrumento la guía de preguntas. Dirigida a la administración de la entidad, al contador, valuador de prendas, encargado de caja, encargado de bodegas, con el objetivo de lograr la recolección apropiada de información sobre las causas y efecto que presenta la problemática.

El instrumento, guía de entrevista se estructuraron preguntas de carácter abiertas permitiendo al entrevistado tener la libertad de ampliarse y exponer la realidad de como la percibe al interior de la entidad, persigue la obtención de información de primera mano por parte de los responsables de área si tienen identificados sus riesgos, las estrategias y controles que se implementan para enfrentarlos.

## **2.7. Procesamiento de la información.**

Se hizo inspección a los procesos de la organización, se observó y entrevistó a los jefes de cada área para recolección de la información.

La guía de entrevista comprendía un orden lógico preestablecido, la cual fue explicada a las personas que se consideraron como unidades de análisis de la casa de empeño FACIL CASH, S.A DE C.V. La información obtenida se colocó en forma de relato, donde el entrevistado dio su respuesta y brindo su opinión siendo esto cierto o no.

La información obtenida se procesó en una hoja matriz en Microsoft Excel el cual fue primordial para poder sintetizar, analizar y presentar la información recolectada, todo ello con la finalidad de visualizar e interpretar de mejor manera la problemática identificada en la casa de empeño.

De los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de guía de entrevista fueron analizados y procesados, esto mediante el análisis descriptivo de la información.

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

El análisis de la información se realizó considerando los objetivos establecidos en la investigación para dar respuesta a las interrogantes planteadas, esto se logró luego de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación e interpretando las diferentes variables por medio de tabulación que reflejaran los resultados alcanzados, todo esto con el único propósito de conocer los riesgos a los que se expone la casa de empeño FACIL CASH, S.A DE C.V.



## 2.10. Resultados del análisis de datos del instrumento: Guía de preguntas

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>1. ¿De acuerdo con el giro de su organización, cuales considera que son los riesgos a los que se exponen en el desarrollo de las actividades que realizan?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Cada área dentro de la organización genera sus riesgos, pero de manera general mencionamos los valúos inadecuados, fallas inesperadas en el producto electrónico, la divulgación de información confidencial, así mismo, pueden ocurrir Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias, municipales y normativa vigente aplicable ya sea por descuido o no conocimiento.</p> <p><b>Valuación:</b> Riesgos sobre la procedencia del producto, siempre existe un sesgo de realizar un mal avaluó del producto tanto del precio como también daños que pueda traer y no sean identificados en el momento oportuno del negocio con el cliente.</p> <p><b>Caja:</b> Se está expuesto a diferencias por faltantes o sobrantes de dinero, se expone a la delincuencia por extorsiones a las cajas, hurtos de sobrantes de dinero, incluso pienso que se corre riesgo de jineteo del dinero.</p> <p><b>Inventario:</b> Se expone a daños en producto a pesar del tremendo cuidado que se trata de mantener, robos pequeños de inventarios, obsolescencias, desfase, fallas inesperadas en productos eléctricos, humedad en época de invierno.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Personal no apto o capacitado para vender, incremento de costos contratando personal para vender inventarios abandonados por el cliente, vendedores inconformes.</p>	<p>En base a los resultados obtenidos se puede destacar que existen muchos tipos de riesgos a los que se puede exponer la casa de empeño como los riesgos operativos, los cuales se identifican fallas en las personas y en los procesos, riesgos financieros como consecuencias negativas en los resultados esperados, riesgos legales que pueden incluir alguna demandas por incumplimiento del resguardo adecuado de inventarios.</p>
<p>2. ¿Según su experiencia en la organización, qué eventos de riesgos se han presentado</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> El área de contabilidad no se ha presentado mayores inconformidades hasta el momento, sin embargo, por la sensibilidad de la información</p>	<p>En base a los resultados obtenidos, se puede apreciar que cada área ha presentado riesgos los</p>



<p>en el desarrollo de las actividades?</p>	<p>es natural que sea un área expuesta a los errores humanos o fraudes.</p> <p>Bajo esta premisa es considerable que exista riesgo de dualidad de funciones o responsabilidades en el cargo, situación que se ha hecho del conocimiento de la alta administración sustentándose en los manuales y procedimientos internos, pero no han sido corregidos.</p> <p><b>Valuación:</b> Mala valuación del producto, Fraude del valuador, La misma persona que realiza el valuó sea la misma que cobra, Riesgo de lavado de dinero, Falta de supervisiones periódicas en la ejecución de los valúo, Mal elaboración de contrato colocando un plazo inadecuado para producto electrónico, Mal embalaje o tratamiento en el manejo del producto en custodia.</p> <p><b>Caja:</b> Verificación preliminar de corte de caja a cualquier momento, Falta de auditoria a la cajera, Riesgo de extorsiones, Faltantes o sobrantes de caja.</p> <p><b>Inventario:</b> Hurto de inventario, Fallas inesperadas en el producto electrónico, Fallas inesperadas en el producto eléctrico, Reclamos por parte del cliente, Producto en malas condiciones, Resguardo inadecuado de inventario en custodia (no se puede dejar producto magnético cerca de pantalla electrónica), Causas ambientales como lluvias, terremotos, huracanes, incendios dañan el inventario electrónico, Inventario obsoleto, Inventario desfasado, Incumplimiento de emisión de factura de sujeto excluido, No levantamiento de inventario trimestral ya que se realiza semestral, Control interno deficiente, Mala atención al cliente.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Mala atención al cliente, Empleados sin talento para vender, Vendedor insatisfecho, Vendedor haciendo negocios personales y oscuros con el cliente.</p>	<p>cuales fueron enlistados por cada una de ellas, se puede identificar diferentes tipos de riesgos como operativos, financieros, legal, de reputación.</p>
---	---	---

<p>3. ¿De acuerdo a su conocimiento, qué tipo de consecuencias origina la materialización de eventos de riesgo?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Sanciones, multas, cierres temporales, pérdidas económicas, Malversación de activos, fraude, desorganización en la estructura de la entidad y vicios de fondo en el desarrollo de las funciones y roles del negocio.</p> <p><b>Valuación:</b> -El producto se dañe en bodega de custodia, robo de dinero a la empresa, podría ocasionar algún tipo de fraude por el empleado. Sanciones legales distracción en su trabajo, realizar valúos inadecuados, el tiempo extenso deteriora el producto electrónico, producto dañado.</p> <p><b>Caja:</b> -Robo de sobrantes de caja, faltantes y sobrantes de caja, Personal podría salir dañado, pérdidas de dinero, Probabilidad de pérdida del dinero y dificultades para el cierre del día.</p> <p><b>Inventario:</b> -Pequeños faltantes traen pérdidas significativas al finaliza el año, reclamos por parte del cliente, la reputación de la empresa disminuye, tiene que responder por daños en el producto, reclamos por parte de los clientes -Sustituir el producto y riesgo de reputación de la empresa, reclamos por parte del cliente, podría dañarse el inventario electrónico y podría ocasionar reclamos de clientes que signifiquen sustituir el bien y conseguir perdidas a la empresa, puede dañarse el inventario, pérdidas económicas, pérdidas al finalizar el ejercicio, el precio de estos productos tiende con el tiempo a seguir disminuyendo su valor, sanciones tributarias, el producto puede estar dañado al dejar mucho tiempo sin revisarlos, pérdidas económicas, riesgo reputacional.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Ventas no consumadas, clientes insatisfechos y desertores, pérdidas de tiempos y esfuerzos, pérdidas económicas y de productos.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, se identifican algunas consecuencias que ocasionan los riesgos seccionados por áreas de los cuales son: para valuación, por una mala valuación el producto se dañe en custodia, robo de dinero por negocios ocultos del valuador con cliente, sanciones legales; para el área de cajas, robos de sobrantes de caja debido a que puede acceder a consulta del dinero en sistema, personal puede salir dañado por extorsiones; para el área de inventarios pequeños faltantes traen pérdidas significativas al finaliza el año, reclamos de los clientes conllevan a negociar con el cliente para sustitución de la prenda o enfrentamiento a demandas por clientes insatisfechos, precio de productos a la baja por su pérdida de valor en el mercado; y para sala de ventas, ventas no consumadas. clientes insatisfechos y desertores, pérdidas de</p>
---	---	---

		tiempos y esfuerzos y pérdidas económicas y de productos
<p>4. ¿Según su apreciación, cuales considera que son las causas que originan los riesgos en su organización?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Descuido, poca experiencia del profesional, malas decisiones de la alta gerencia., Concentración de responsabilidades en el rol del Contador, Falta de concientización en la alta administración de la entidad sobre la importancia del cumplimiento de políticas y manuales internos de la empresa.</p> <p><b>Valuación:</b> Inexperiencia de uno de los evaluadores, ser humano no capacitado adecuadamente, malicia del empleado, red de corrupción con áreas conexas, se le ha depositado confianza a la persona, no solicitar mayor documentación de respaldo de la procedencia de la prenda, falta de una persona encargada de supervisar los procedimientos de valuación el evaluador considero un tiempo extenso estandarizado. Equivocadamente para un producto delicado, La inexperiencia del empleado.</p> <p><b>Caja:</b> Deficiencias en el sistema, Manipulación de cortes de caja, delincuencia del país, error en cobro de cancelaciones y renovaciones de contratos o errores en erogaciones de dinero de préstamos en prenda.</p> <p><b>Inventario:</b> Falta en controles internos para la entrada y salida de inventario, sustracción de activos en cantidades relativamente pequeñas en inmateriales, realizadas por los empleados ", falta de un levantamiento inventario constante como mínimo una vez cada bimestre, condiciones de resguardo inadecuado, falta de levantamiento de inventario bimestral, Producto se lo devuelvan dañado instalaciones inadecuadas o mala valuación de producto reparado y se valuó mal, no existen manuales de procedimientos para un adecuado resguardo de cada tipo de inventario, Época de invierno no se realiza inspección más constante para equipo</p>	<p>En base a los resultados obtenidos, se identificaron algunas causantes de los riesgos en las diferentes áreas de los cuales podemos resumir: para el área de valuación, inexperiencias por parte de un evaluador, malicias o negocios ocultos con el cliente, depósito de mucha confianza sin supervisión constante, considerar un plazo extenso estandarizados para prendas delicadas; para el área de caja, la persona encargada tiene opción de consulta del monto en caja y determinación de sobrantes en cualquier momento lo cual implica una deficiencia de la que se puede materializar un riesgo, delincuencia del país, extorsiones a los empleados en caja; para el área de inventario en custodia, falta de aplicación de controles internos y supervisión periódica a la labor del bodeguero, pocos levantamientos de inventarios en el año; y</p>

	<p>electrónico, no existe modulo con alertas de aquellos productos viejos, se dieron prestamos por productos antiguos, para evitar asumir el IVA en la operación, costos y tamaño de la empresa y elevado número de inventario, falta de una persona encargada de supervisar los procedimientos de inventarios, distracción del bodeguero.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Falta de capacitación, fallas en la administración, falta de supervisiones y controles actitudinales.</p>	<p>para sala de ventas, falta de supervisiones y controles actitudinales, Falta de capacitación, fallas en la administración</p>
<p>5. ¿Qué tipo de procedimientos poseen para la prevención de riesgos?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> el área trata de mantenerse actualizado sobre los cumplimientos legales, financieros y fiscales a cuáles está obligado.</p> <p><b>Valuación:</b> se reciben capacitaciones colectivas, supervisiones por parte de auditoría interna.</p> <p><b>Caja:</b> Se reciben supervisiones tanto de auditoría interna, el mismo contador de la empresa quienes realizan arqueos de caja en cualquier momento.</p> <p><b>Inventario:</b> Existen levantamientos de inventario dos veces al año, revisiones de la rotación de inventario</p> <p><b>Sala de venta:</b> Se brindan capacitaciones al personal y supervisiones a la labor.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, existen supervisiones por parte de auditoría interna, realización de arqueos de caja, levantamiento de inventario, se brindan capacitaciones al personal.</p>
<p>6. ¿Poseen herramientas o instrumentos para la identificación y medición de los riesgos, podría mencionarlos cuales utilizan?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> existen manuales de procedimientos para las áreas de la casa de la casa de empeño y se crean mecanismos de control y supervisión para cada área, se realizan investigaciones de mercado demandante.</p> <p><b>Valuación:</b> se tienen manuales de procedimientos, algunos instructivos, sin embargo, falta una supervisión de que estos se aplican.</p>	<p>De acuerdo a los datos obtenidos, la casa de empeño posee manuales de procedimientos en las diferentes áreas de la empresa, es decir, existen controles internos, sin embargo, estos no se aplican de</p>

	<p><b>Caja:</b> Se tienen manuales de procedimientos para control de dinero en las cajas.</p> <p><b>Inventario:</b> Se tienen manuales de procedimientos para control y resguardo de los inventarios.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Pues se brindan capacitaciones relacionadas a la buena atención a clientes y estrategias de venta de producto desplazado.</p>	<p>manera eficiente, faltan supervisiones periódicas al cumplimiento de estos, estas situaciones conllevan a unas deficiencias en el control internos que ocasionen situaciones de riesgos de afectación a los objetivos y resultados de la casa de empeño.</p>
<p>7. ¿Qué tipo de acciones tienen establecidos para el control y mitigación de sus riesgos?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> se han dado unas capacitaciones al personal en cuanto a la importancia del trabajo en equipo, la buena comunicación con los clientes.</p> <p>Se tienen manuales de procedimientos, algunos instructivos, sin embargo, falta una supervisión de que estos se aplican de manera eficiente y de manera oportuna.</p> <p>Se han realizado mejoras en perfiles de contrataciones, se dan incentivos al personal.</p> <p><b>Valuación:</b> Se realizan reuniones con los jefes y se resuelven los problemas conforme se presenten.</p> <p><b>Caja:</b> se realizan arqueos a la caja por parte del dueño de la entidad o su esposa, a veces el contador los realiza.</p> <p><b>Inventario:</b> se realizan levantamiento de inventarios dos veces al año lo cual no es recomendable para productos eléctricos, se trata de mantener las condiciones adecuadas para el resguardo.</p> <p><b>Sala de venta:</b> cuando se presenta un problema se comunica con los jefes inmediato para resolverlo en el instante, se busca la manera de establecer las medidas en el instante.</p>	<p>De acuerdo a los datos obtenidos, se implementan acciones correctivas al momento que se presentan problemas, se realizan reuniones con los encargados de áreas, se realizan mejoras en los perfiles de contrataciones, se trata de incentivar al personal.</p>

<p>8. ¿De qué forma los controles internos establecidos en su organización ayudan a la gestión eficiente de riesgos?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Siempre y cuando sean aplicados de manera adecuada y oportuna nos darán sensación de confianza, seguridad y minimización de costos.</p> <p><b>Valuación:</b> Ayuda a resolver problemas en la organización, ayudan a establecer parámetros para una buena evaluación de la prenda y se minimiza deficiencias que surgen.</p> <p><b>Caja:</b> Ayudan a minimizar pérdidas para la empresa y a tener un mejor control de las operaciones diarias.</p> <p><b>Inventario:</b> Ayudan a minimizar daños, fugas, y un mejor control del inventario y determinación de responsabilidades para con los mismos.</p> <p><b>Sala de venta:</b> ayudan a gestionar deficiencias que se presentan en el desarrollo de las actividades.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, los controles internos establecidos en la organización en sus diferentes manuales ayudan a minimizar la materialización de riesgos siempre y cuando estos se apliquen adecuadamente, ya que estos pueden existir, pero no significa que se aplican en la práctica, por lo que es necesario mejorar la supervisión de estos.</p>
<p>9. ¿Cómo se divulgan los controles internos establecidos al interior de la organización?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> A través de los canales adecuados, reuniones de jefes y encargados de áreas, sujetándose a futuras supervisiones y contralorías.</p> <p><b>Valuación:</b> Se realizan reuniones en las que se hacen comunicación de los controles establecidos y en la que se establecen futuras supervisiones sobre las directrices comunicadas, también se nos proporcionan manuales de procesos establecidos para el área.</p> <p><b>Caja:</b> se comunican las directrices en reuniones con los jefes y cuando se presente situaciones imprevistas se establecen nuevas directrices para minimizarlos.</p> <p><b>Inventario:</b> Se nos entregan manuales para el control de inventario, se establecen reuniones para la divulgación de los procesos a desarrollar.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, los controles internos son divulgados mediante reuniones con los jefes y encargados de áreas en el que se dictan las directrices y futuras supervisiones al área.</p>

	<p><b>Sala de venta:</b> Se establecen reuniones con los jefes en el que se nos comunican los procesos y controles establecidos para el área.</p>	
<p>10. ¿Cómo describiría el sistema de control interno establecido al interior de su organización?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> De momento se considera aceptable, pero no signifique que este del todo bien, ya que existen riesgos ocultos e inesperados por casos fortuitos, o inadaptación del recurso humano, quizás debería de mejorarse la supervisión para que sean aplicados de una mejor manera y oportuna para que nos den mejor seguridad y confianza.</p> <p><b>Valuación:</b> Pues de momento los controles existen, quizás habría que mejorar los existentes y apegarlos a la realidad para que estos sean aplicados adecuadamente.</p> <p><b>Caja:</b> De momento se tienen supervisiones de parte del contador, así como del dueño del negocio o su esposa con arqueos de caja, sin embargo, considero que podría mejorarse la supervisión con enfoque de mejora continua.</p> <p><b>Inventario:</b> Existen controles establecidos para con el manejo y control de inventario sin embargo no se aplican como debería ser y faltan mayores supervisiones constantes al área.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Las funciones y controles establecidos son comunicados por el gerente de la casa de empeño, sin embargo, se podrían mejorar aspectos o lineamientos que queden escritos en los manuales y que estos se lleven de primera mano a la práctica.</p>	<p>Todas las áreas coinciden en que existen controles establecidos sin embargo estos deberían aplicarse de manera oportuna y de mejor manera, ya que el control puede existir, pero no significa que sean utilizados en la práctica adecuadamente y oportunamente.</p>
<p>11. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para la mejora continua en el sistema de control interno actual de su organización?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> La comunicación efectiva con el personal, la eficiente ejecución y los sistemas de supervisión de resultados actuales y pasados en relación con los esperados.</p> <p><b>Valuación:</b> Realizar lectura constante de los manuales de procedimientos establecidos y</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos, las acciones para la mejora continua del control interno son, la comunicación efectiva con el personal,</p>

	<p>actualizar constantemente y asegurar que no solo queden en papel si no verificar que estos se apliquen en la práctica.</p> <p><b>Caja:</b> Capacitaciones constantes sobre temas relacionados a riesgos derivados con el manejo del efectivo.</p> <p><b>Inventario:</b> Aplicación adecuada de los controles ya establecidos, realizar una revisión de los existentes y mejorarlos constantemente, capacitaciones sobre el manejo adecuado de los diferentes tipos de inventarios.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Capacitaciones al personal, supervisión y comunicación efectiva con el personal.</p>	<p>brindar capacitaciones, realización de lectura sobre los manuales de procedimiento existentes y asegurarse que estos sean aplicados en la práctica.</p>
<p>12. ¿Existen responsables de los riesgos en la organización?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Una de las personas que se encuentra al tanto de la operatividad del negocio es el gerente, quien es encargado de la supervisar cualquier situación y resolver los conflictos del día a día,</p> <p>Se encuentra auditoría interna, en realidad no es una auditoría interna, es un staff que solamente supervisa, recomienda, pero no toma decisiones, estos no son responsables de responder ante perdidas por los malos procedimientos ejecutados por encargados de áreas, estos realizan auditorias administrativas, como por ejemplo arqueo de caja relámpago.</p> <p>También se encuentra Junta directiva, es como un comité directivo que hace sus reuniones con el objetivo de ventilar situaciones buenas o malas que se estén presentado y tomar las medidas correctivas.</p> <p><b>Valuación:</b> Cada área es responsable para con las actividades que ellas se realizan, así mismo auditoría interna realiza supervisiones sobre los procesos que se ejecutan, también el gerente de la sucursal esta para solventar cualquier situación que se presente en cada área.</p>	<p>En base a los resultados obtenidos, se cuenta con el gerente quien se encarga de la supervisión y solución de conflictos del momento, así mismo, se encuentra un staff que denominan auditoría interna, quien se encarga de supervisar y recomendar, realiza auditoría administrativa a las cajas, a la bodega, también se encuentra la junta directiva quien se reúne y se encarga de resolver situaciones tanto buenas como malas y tomar decisiones o medidas correctivas dentro la casa de empeño.</p>



	<p><b>Caja:</b> el cajero es responsable ante materialización de algún riesgo que pueda existir en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, tenemos supervisión del gerente de la sucursal.</p> <p><b>Inventario:</b> El encargado de la bodega es responsable sobre los inventarios y pérdidas que puedan ocurrir, tenemos supervisiones de auditoría interna que recomienda mejoras en el área, así mismo el gerente de la casa de empeño.</p> <p><b>Sala de venta:</b> Se cuenta con el gerente de la sucursal que nos ayuda a resolver los problemas en la organización, existe una auditoría interna que supervisa las funciones.</p>	
<p>13. ¿A su criterio, qué mejoras aportaría un sistema de gestión riesgos en las operaciones y resultados económicos esperados?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> En general sería beneficioso porque se tendría mayor control sobre los procedimientos aplicados en cada área, se descubrirían las áreas con mayores deficiencias en las que poner énfasis, se protegería el bienestar de la empresa y de su personal.</p> <p><b>Valuación:</b> Se descubrieran deficiencias en el momento oportuno que puedan significar pérdidas para la empresa.</p> <p><b>Caja:</b> Ayudaría a fortalecer el control interno del efectivo lo cual es sumamente importante para</p> <p><b>Inventario:</b> Ayudaría a mejorar el control del inventario, fugas de producto, daños de producto que significan pérdidas para la empresa.</p> <p><b>Sala de venta:</b> De alguna manera el sistema serio benéfico para cada área que supone mayor eficiencia en la aplicación de controles internos y procedimientos establecidos y evitar daños en los inventarios, lenta rotación, desfase de ciertos productos, lo anterior se materializa en pérdidas económicas para la empresa.</p>	<p>Según los datos obtenidos, ayudaría a mejorar los controles internos deficientes, así mismo que se apliquen de manera adecuada y oportuna, evitaría fugas de productos, daños en los mismos, se descubrirían las deficiencias puntuales y se implementaría controles preventivos.</p>

	<p>ayudaría a disminuir costos debido a que a veces los productos se dañan y significan pérdidas, esperaríamos que el inventario para la venta se rote más rápido y evitar que se acumulen, se dañen y pierdan su valor.</p>	
<p>14. ¿Cuáles considera que son los beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos?</p>	<p><b>Administrativo financiero:</b> Minimizaría costos económicos, minimizar la fuga de producto, evitar problemas de incumplimiento, asegurar una sostenibilidad, contribuiría a mejorar el control interno ayudando a provenir y minimizar riesgos.</p> <p><b>Valuación:</b> Aumenta el grado de seguridad, protege el bienestar de la empresa y también del recurso humano, ayudaría a mejorar la comunicación y evitar malos entendidos.</p> <p><b>Caja:</b> Mejoraría los controles internos y mecanismos de supervisión con relación a las responsabilidades del área, protegería de alguna manera deficiencias en el área.</p> <p><b>Inventario:</b> ayudaría a descubrir fugas de productos, se evitarían problemas de incumplimiento daños en el producto.</p> <p><b>Sala de venta:</b> ayudaría a disminuir costos debido a que a veces los productos se dañan y significan pérdidas, esperaríamos que el inventario para la venta se rote más rápido y evitar que se acumulen, se dañen y pierdan su valor.</p>	<p>En relación a lo manifestado, un sistema de gestión de riesgos sería muy beneficioso ya que incrementaría el grado de seguridad, minimizaría fugas de productos, evitaría problemas con incumplimientos legales y financieros, se mejoraría de alguna manera la comunicación efectiva con el personal, se mejoraría la supervisión, se crearían planes en base a sucesos actuales y pasados y mejoraría los resultados esperados.</p>

### **2.11. Diagnóstico de la investigación.**

Posteriormente de haberse realizado el proceso de tabulación de los datos obtenidos, se llevó cabo un cruce de variables dependientes e independientes con el fin de facilitar el análisis de los resultados, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las unidades de estudio la cual se decidió dividir en seis componentes los principales objetivos de la entrevista.

- ✓ 1. Riesgos o eventos de riesgo identificados.
- ✓ 2. Causas y consecuencias de los riesgos identificados.
- ✓ 3. Responsables de la administración de riesgos.
- ✓ 4. Control interno establecido.
- ✓ 5. Métodos o herramientas para mitigar los riesgos.
- ✓ 6. Beneficios de implementar un sistema de gestión de riesgos.

Considerando que la casa de empeño se expone a una gran cantidad de riesgo y posee controles internos deficientes es necesario contribuir con la propuesta que contenga los puntos establecidos en la norma ISO 31000:2018 para que se pueda mejorar el control interno y prevención de riesgos que pueden ocasionar pérdidas.

## ✓ 1. Riesgos o eventos de riesgo.

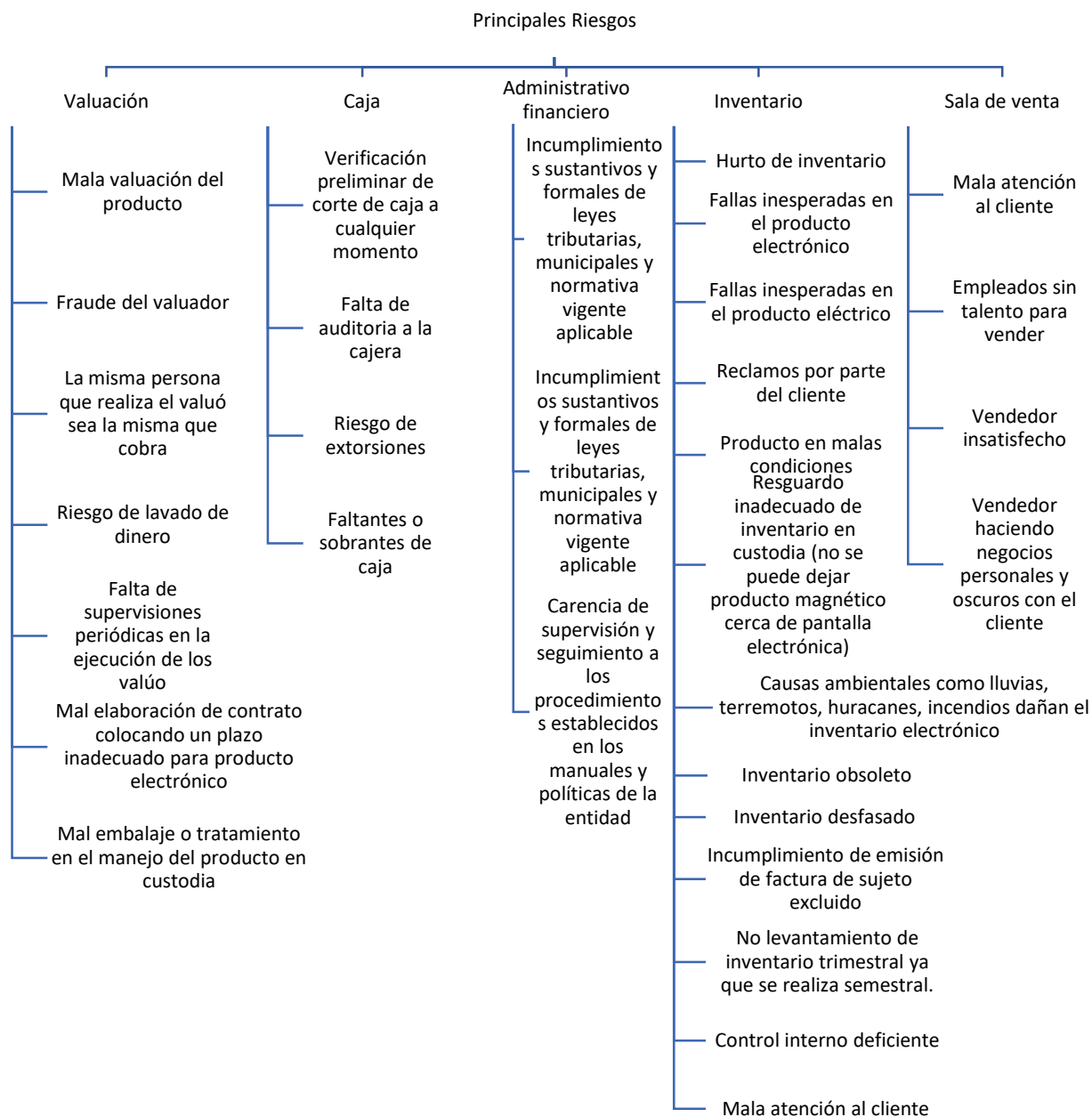


Figura 5: Riesgos o eventos de riesgo.(Fuente: Elaboración propia).

### **Interpretación de los resultados**

En base a los resultados obtenidos, se identificaron riesgos o eventos de riesgos en las diferentes áreas de la casa de empeño, los cuales son; riesgos operativos, los cuales incluyen malicia del empleado o negocios ocultos por el empleado, inexperiencia de uno de los empleados, falta de supervisiones periódica a todas las áreas de la organización, daños en inventarios en consignación debido a un inadecuado resguardo, deficiencias en el módulo de caja, falta de una aplicación adecuada y oportuna en los procesos de controles internos establecidos, lo cual facilita una materialización de riesgo; Riesgo legal, esto implica demandas por parte de clientes insatisfechos debido a daños en los inventarios durante el plazo del contrato, podría ocasionar una sanción ante una fiscalización por incumplimientos en emisión de documento legal para la dación en pago.

Riesgo de reputación, esto implica una mala imagen ante clientes insatisfechos debido a daños de prendas en resguardo, una mala atención al cliente por parte del vendedor, el bodeguero entrega de mala manera el inventario; Riesgos financieros, esto implica consecuencias negativas en los resultados esperados, incumplimiento de los objetivos de la organización al finalizar el año.

Los riesgos descritos previamente en el marco teórico, concuerdan con los riesgos identificados en la investigación llevada a cabo. La casa de empeño es consciente de algunos riesgos y del posible impacto negativo que podría ocasionar sin embargo de alguna manera se busca mejorar todas las deficiencias presentes.

✓ 2. Causas y consecuencias de los riesgos identificados.

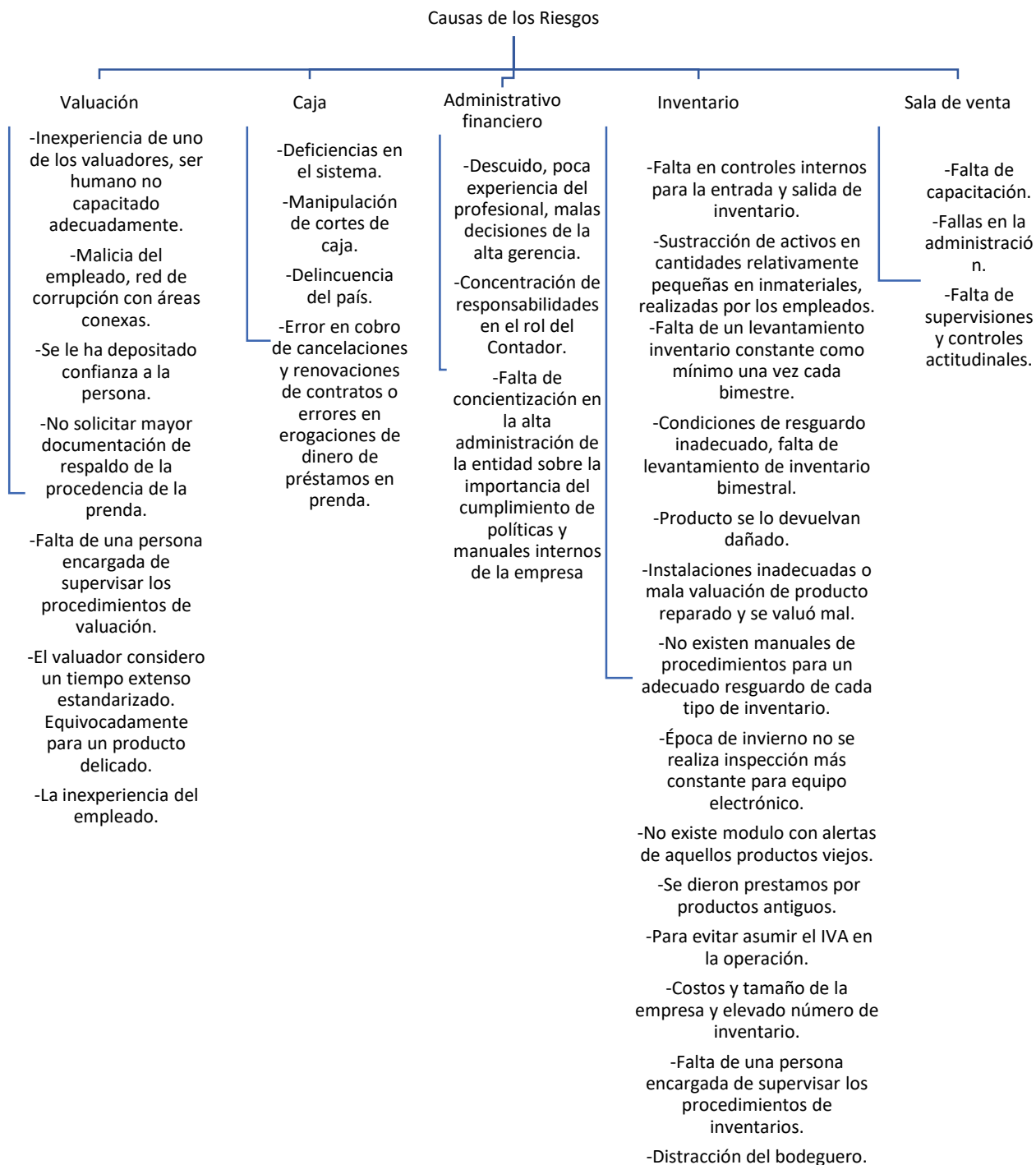


Figura 6: Causas de los riesgos identificados. (Fuente: Elaboración propia).

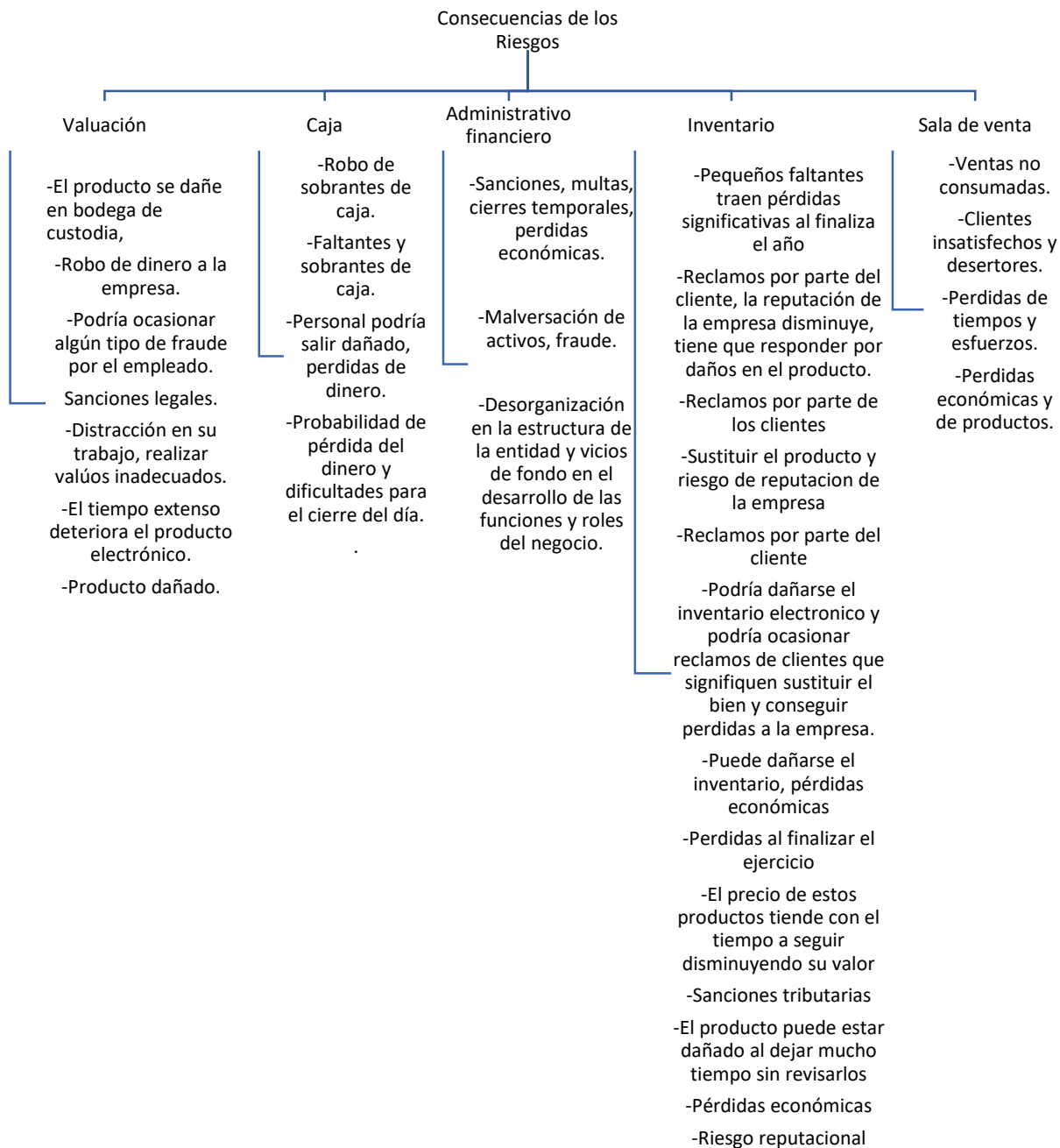


Figura 7: Consecuencias de los riesgos identificados. (Fuente: Elaboración propia).

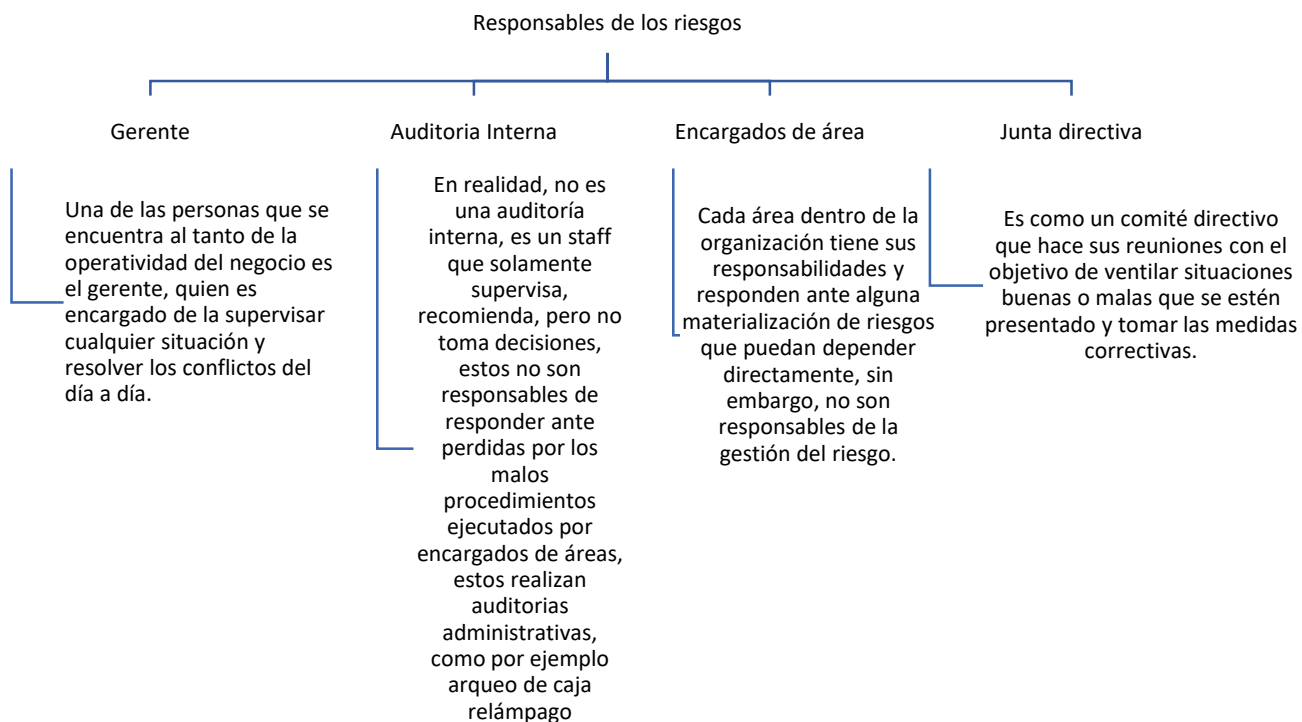
### **Interpretación de los resultados**

En base a los resultados obtenidos, se identificaron algunas causantes de los riesgos en las diferentes áreas de los cuales podemos resumir: para el área de valuación, inexperiencias por parte de un valuador, malicias o negocios ocultos con el cliente, depósito de mucha confianza sin supervisión constante, considerar un plazo extenso estandarizados para prendas delicadas; para el área de caja, la persona encargada tiene opción de consulta del monto en caja y determinación de sobrantes en cualquier momento lo cual implica una deficiencia de la que se puede materializar un riesgo, delincuencia del país, extorsiones a los empleados en caja; para el área de inventario en custodia, falta de aplicación de controles internos y supervisión periódica a la labor del bodeguero, pocos levantamientos de inventarios en el año; y para sala de ventas, falta de supervisiones y controles actitudinales, Falta de capacitación, fallas en la administración.

Se identifican algunas consecuencias que ocasionan los riesgos seccionados por áreas de los cuales son: para valuación, por una mala valuación el producto se dañe en custodia, robo de dinero por negocios ocultos del valuador con cliente, sanciones legales; para el área de cajas, robos de sobrantes de caja debido a que puede acceder a consulta del dinero en sistema, personal puede salir dañado por extorsiones; para el área de inventarios pequeños faltantes traen pérdidas significativas al finaliza el año, reclamos de los clientes conllevan a negociar con el cliente para sustitución de la prenda o enfrentamiento a demandas por clientes insatisfechos, precio de productos a la baja por su pérdida de valor en el mercado; y para sala de ventas, ventas no consumadas. clientes insatisfechos y desertores, pérdidas de tiempos y esfuerzos y pérdidas económicas y de productos.



### ✓ 3. Responsables de riesgos.



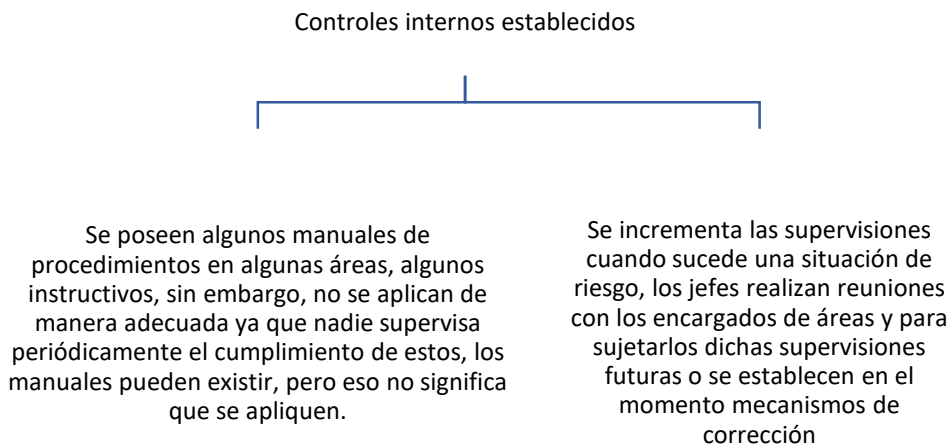
*Figura 8:* Responsables del riesgo. (Fuente: Elaboración propia).

#### **Interpretación de los resultados**

Es importante que en una empresa tenga personas que ayuden a vigilar controles internos y procedimientos establecidos para que se ejecuten y apliquen de manera adecuada para reducir los niveles de riesgo.

En la casa de empeño Fácil Cash, s.a de c.v., se cuenta con el gerente quien se encarga de la supervisión y solución de conflictos del momento, así mismo, se encuentra un staff que denominan auditoría interna, quien se encarga de supervisar y recomendar, realiza auditoría administrativa a las cajas, a la bodega, también se encuentra la junta directiva quien se reúne y se encarga de resolver situaciones tanto buenas como malas y tomar decisiones o medidas correctivas dentro la casa de empeño.

✓ 4. Control interno establecido



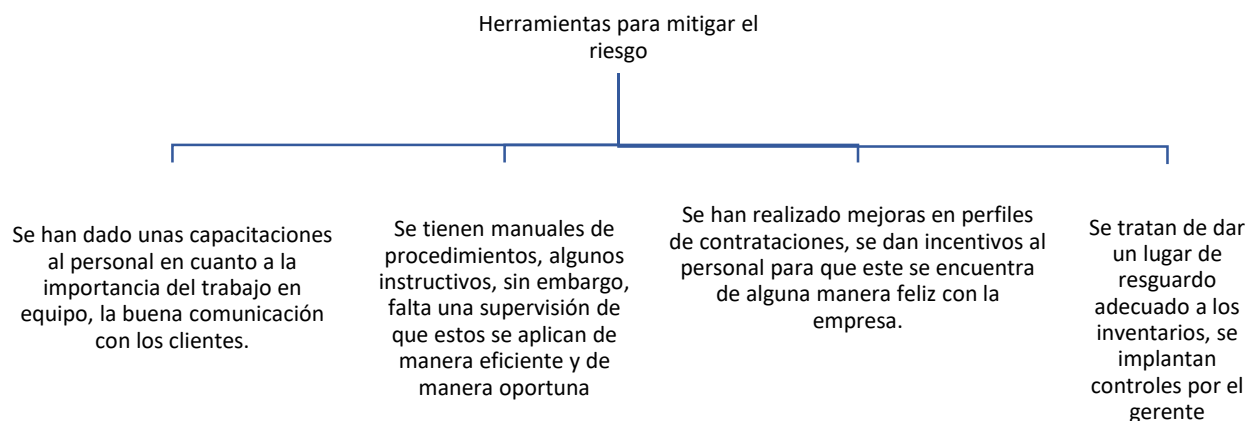
*Figura 9:* Control interno establecido. (Fuente: Elaboración propia).

### **Interpretación de los resultados**

Es importante que en una empresa tenga definidos sus controles internos y que estos sean aplicados de manera adecuada y oportuna para prevenir cualquier situación de riesgos negativas en las operaciones y resultados.

La casa de empeño Fácil cash, s.a. de c.v. tiene por escrito algunos manuales de procedimientos e instructivos de algunas áreas, sin embargo, existen problemas en su aplicación y falta una supervisión permanente al cumplimiento de estos, las situaciones de riesgo se resuelven conforme se presenten y se aumentan las supervisiones cuando surgen las necesidades. Estas deficiencias pueden ocasionar que se den situaciones no contempladas y con impacto financiero, como malversación o pérdidas de activos.

✓ 5. Métodos o herramientas para mitigar los riesgos



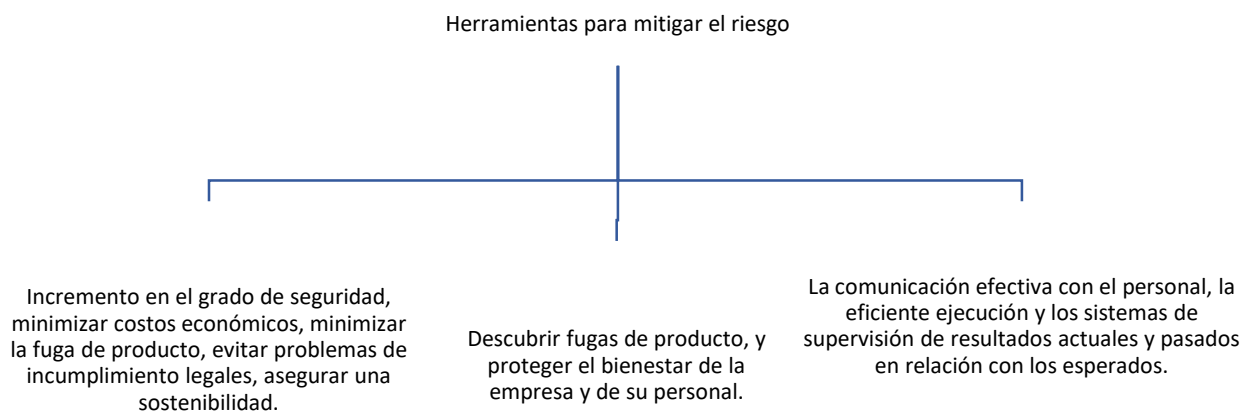
*Figura 10:* Métodos o herramientas para mitigar los riesgos. (Fuente: Elaboración propia).

### **Interpretación de los resultados**

Estas herramientas son instrumentos que se utilizan para disminuir riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad.

La casa de empeño trata de implementar sus propias herramientas para disminuir riesgos, posee manuales de procedimientos, instructivos, es decir, existen controles internos, sin embargo, estos no se aplican de manera eficiente, faltan supervisiones periódicas al cumplimiento de estos, estas situaciones conllevan a unas deficiencias en el control internos que ocasionen situaciones de riesgos de afectación a los objetivos y resultados de la casa de empeño.

✓ 6. Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos



*Figura 11:* Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos.

(Elaboración propia).

### **Interpretación de los resultados**

En relación a lo manifestado, un sistema de gestión de riesgos sería muy beneficioso ya que incrementaría el grado de seguridad, minimizaría fugas de productos, evitaría problemas con incumplimientos legales y financieros, se mejoraría de alguna manera la comunicación efectiva con el personal, se mejoraría la supervisión, se crearían planes en base a sucesos actuales y pasados y mejoraría los resultados esperados, en general protegería el bienestar de la empresa y su personal.

## **CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CASA DE EMPEÑO FACIL CASH, S.A DE C.V.**

### **3.1. Planteamiento del caso**

En este capítulo se plantea una propuesta de un sistema de gestión de riesgos que contribuya a fortalecer el control interno y ayude a prevenir cualquier tipo de riesgo relacionado a la naturaleza de las operaciones y afecte en los resultados económicos esperados por la casa de empeño FACIL CASH, S.A DE C.V.

Con el objetivo de contar con una herramienta que sea útil para las casas de empeño, se ha tomado en cuenta todas las áreas operativas del negocio identificadas en los resultados de las entrevistas realizadas y así evaluar oportunidades de mejora y gestión de riesgos en los procesos.

1. Procesos desarrollados en el área de valuación, cajas, administrativo financiero, bodegas y ventas.
2. Procesos preventivos y correctivos implementados.
3. Controles implantados.
4. Procedimientos de control interno implantados.

Considerando que la casa de empeño se expone a una gran cantidad de riesgo y posee controles internos deficientes es necesario contribuir con la propuesta que contenga los puntos establecidos en el marco de las buenas prácticas de la norma ISO 31000:2018 para la gestión eficiente de riesgos que pueden ocasionar pérdidas.

#### **Evaluación de la necesidad del sistema de gestión del riesgo en la casa de empeño.**

Se investiga con la alta gerencia el por qué se cree necesario implementar un sistema de gestión de riesgos y se determina que lo es por las siguientes razones:

Actualmente la casa de empeño FÁCIL CASH no cuenta con una herramienta que se pueda adaptar a riesgos, y no se tiene una estructura organizativa bien definida en la que se contemple un área especializada para la implantación de un adecuado sistema de gestión de riesgos.

Por las mejores prácticas la alta gerencia considera necesario que la casa de empeño conozca los riesgos a los que se expone y se determinen los controles necesarios para mitigar, compartir o transferir el riesgo.

Para implementar el sistema de riesgos se requiere que la entidad cuente, desarrolle y aplique la documentación correspondiente de cada uno de los procesos que se realizan en la casa de empeño.

Se debe implementar una herramienta con la que se pueda gestionar cada uno de los riesgos de manera sistemática y se represente a través de gráficos según su nivel de impacto, con el objetivo de que se pueda tener un mejor manejo de la información y se prevenga el extravío o daño de ésta.

### **3.2. Estructura de la propuesta**

La estructura y contenido del sistema propuesto denominado “sistema de gestión de riesgos para la casa de empeño FACIL CASH, S.A DE C.V.” es el siguiente.

La figura 12, muestra la propuesta del sistema de gestión de riesgos para la casa de empeño.

## Propuesta de sistema de gestión de riesgos en la casa de empeño

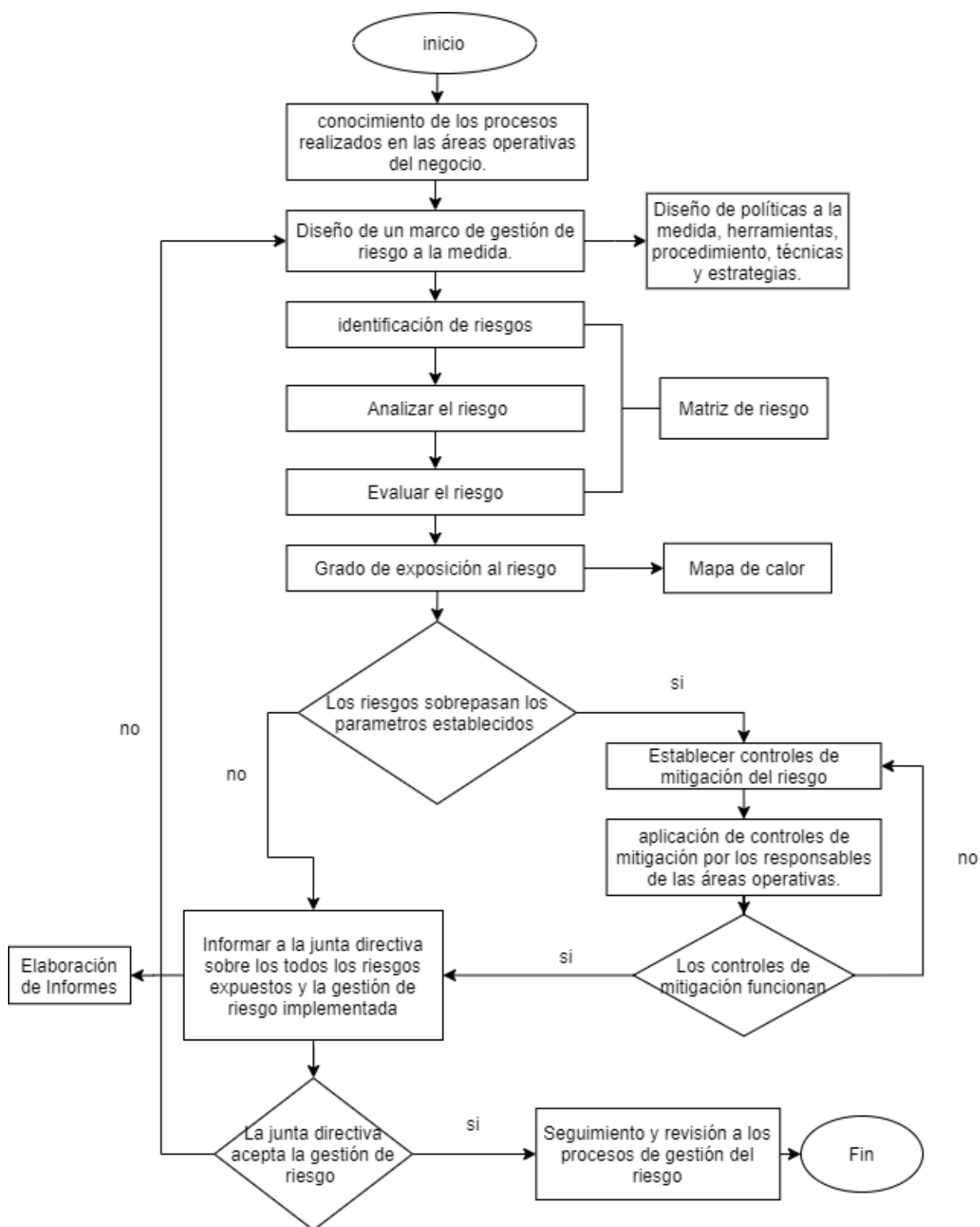


Figura 12: Propuesta de sistema de gestión de riesgos en la casa de empeño (Fuente: Elaboración propia).

### **3.3. Beneficios y limitantes**

#### **Beneficios**

La implementación del sistema de gestión de riesgo propuesto para la casa de empeño servirá de guía para la creación de una cultura de prevención de riesgos, fortaleciendo controles y procedimientos deficientes implementados en la que serán monitoreados a través de una herramienta útil para identificar, valorar y disminuir el riesgo con una perspectiva de mejora continua.

#### **Limitantes**

El sistema de gestión de riesgo es una herramienta útil que favorecerá a cada área de la entidad, sin embargo, su implementación contrae las limitantes siguientes:

Debido al tamaño de la casa de empeño los recursos con los que cuenta podrían ser limitados, esto implica que debe desarrollarse un sistema de gestión a la medida en la que debe sacarle el máximo provecho para que se lleve a cabo sabiendo el costo beneficio que implica.

Falta de generación de cultura de prevención de riesgos en la que se dé a entender la importancia de capacitar al personal en temas de riesgos.

### **3.4. Caso práctico**

A continuación se presenta el documento de un sistema de gestión de riesgos elaborado a la medida para la casa de empeño con el fin de brindar una respuesta a la problemática planteada y ser una guía para una gestión eficiente de los riesgos a los que se encuentra expuesto la actividad del empeño.



# SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

---

CASA DE EMPEÑO FACIL CASH, S.A. DE C.V.

Documento de uso interno

**INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG. N°</b>
Introducción	1
Objetivos	2
Alcance	2
Finalidad de la gestión de riesgos	2
Políticas para la gestión de los riesgos	3
Estructura organizacional para la gestión de riesgos en la casa de empeño	4
Técnicas y procedimiento para la evaluación de riesgos en la casa de empeño	7
Establecimiento del contexto de la entidad.	8
Definiciones.	10
Etapas de la gestión de riesgos.	11
Identificación.	12
Medición del riesgo	21
Control y mitigación	31
Comunicación y consulta	40
Seguimiento y revisión	41
Informes	41

## Introducción

Este documento ha sido elaborado con la finalidad de brindar una respuesta y ser una guía para gestionar los riesgos a los que está expuesto FACIL CASH, S.A. DE C.V. tanto en su actividad interna como en su entorno. En el orden del documento, se podrá apreciar los beneficios de adoptar un Sistema de Gestión de Riesgos para la casa de empeño y así también las limitantes a las que se puede enfrentar la empresa durante la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos. Es importante tener en consideración que los beneficios y limitantes enlistados en este documento pueden variar durante la implementación y desarrollo de esta política y por ende es valioso tener apertura al cambio en perspectiva de la mejora de los procesos.

El Sistema de Gestión de Riesgos posee como marco de referencia la ISO 31000:2018, sin embargo, no se limita a ella ya que se pueden adoptar otros marcos de referencia o buenas prácticas en pro de reforzar, mejorar y corregir la metodología utilizada en este documento. Los eventos de riesgos identificados en FACIL CASH, S.A. de C.V. se capturaron por medio de entrevistas a los responsables de cada área y han servido como principal insumo para el análisis, identificación, medición y gestión de los mismos, y sobre todo, en el levantamiento de la Matriz de Riesgos.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	1	Encargado de Riesgos

## Objetivos

### Objetivo general

Proponer un sistema de gestión de riesgos adecuado al tamaño y a la actividad que realiza la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V.

### Objetivos específicos

- Crear una matriz de riesgos donde se identifique vulnerabilidades o eventos de riesgos que afectan o pueden afectar las operaciones de la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE.C.V.
- Sugerir técnicas y herramientas para desarrollar las etapas de la gestión de riesgos.
- Recomendar procedimientos de gestión y mitigación, que contribuyan a prevenir y corregir riesgos de las operaciones realizadas en las áreas críticas de la casa de empeño.

### Alcance

El presente documento comprende todas las áreas operativas de la organización con el fin de permitir una gestión eficiente y oportuna de los riesgos identificados en la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V., así mismo sirve de guía para todas las áreas operativas y aborda requerimientos mínimos de buenas prácticas para un sistema de gestión de riesgos adecuado a la naturaleza de las actividades que realiza.

### Finalidad de la gestión de riesgos

La finalidad de la gestión de riesgos es identificar, analizar y responder a factores de riesgo a los que se exponen mediante la implementación de un sistema de gestión de riesgo, y se debe entender como un proceso estratégico donde participa toda la entidad y de esta manera lograr los objetivos y o resultados esperados por la entidad.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	2	Encargado de Riesgos

## Políticas para la gestión de los riesgos

1. Implementar un sistema de gestión de riesgos el cual debe entenderse como un proceso estratégico desarrollado por toda la entidad donde se llevan a cabo la identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo, seguimiento y revisión, comunicación y consulta de todos los riesgos, conforme al tamaño y naturaleza de la entidad.

2. Se debe establecer una matriz de riesgo la cual debe quedar documentada para la gestión eficiente de los riesgos que consideran las etapas de: identificación, medición, control y mitigación, comunicación y consulta, seguimiento y revisión.

3. De acuerdo a la naturaleza y actividad de la entidad, se identifican grandes riesgos a los que se enfrenta y deben gestionarse: riesgos operativos, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de reputación, riesgos de liquidez, riesgo legal, riesgo financiero.

4. Para llevar a cabo la gestión de riesgos eficiente la entidad debe crear un comité de riesgos conformado por un miembro de la junta directiva, el gerente de la entidad y un responsable de riesgo, este comité es el responsable del seguimiento a la gestión de riesgos, por lo que debe tener autoridad sobre las áreas operativas.

5. Se debe nombrar un responsable de riesgos que será parte del comité de riesgo, su finalidad es identificar los riesgos, medir el grado de exposición a estos, establecer medidas de control y mitigación, el seguimiento a la evolución de los riesgos y comunicarlos a la junta directiva. Cualquier observación y comentario que considere pertinente debe canalizarlo siguiendo los principios de autoridad y jerarquía dentro de la casa de empeño.

6. La junta directiva será quien tiene facultades para la toma de decisiones sobre la adecuada gestión de riesgo, aprobación de estrategias, políticas y límites de exposición de riesgo propuestas por el comité de riesgos y designado responsable de riesgo.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	3	Encargado de Riesgos

7. Se deben contar con sistemas de información, donde se registre los riesgos en las bases de datos y genere información oportuna, confiable y consistente para la generación de informes periódicos al Comité de Riesgos y la Junta Directiva.

8. La gestión de riesgos debe incorporar un sistema de control interno, que permita verificar el cumplimiento de las políticas, límites establecidos, procesos y procedimientos en todas las áreas operativas de la casa de empeño.

9. Debido a que la gestión riesgos considera a toda la entidad, se tendrá que divulgar y fomentar una cultura organizacional de gestión del riesgo en todos los miembros de la casa de empeño.

10. Las presentes políticas son de carácter general para su aplicación en todas las áreas, las cuales están relacionados con los factores de riesgo de la organización, por lo que, se debe cumplir lo aquí establecido.

### **Estructura organizacional para la gestión de riesgos en la casa de empeño**

La casa de empeño debe diseñar una estructura organizativa para la gestión del riesgo conforme a la orientación en coso 2017 y la ISO 31000:2018, que implique definir las áreas claves de autoridad, mostrando la cadena de mando y que permita una adecuada comunicación con todas las áreas operativas de la entidad y todo con el fin de cumplir las metas, resultados y objetivos de la entidad, para esto es necesario definir los niveles y funciones principales y actividades a desarrollar en función de la gestión de riesgos en toda la organización de los cuales se detallan a continuación.

**Junta directiva:** Sera la responsable final de la gestión del riesgo, esta delegara a un comité de riesgos para su implementación adecuada la que propondrá a la junta directiva y se tome una decisión final sobre estas. En general las funciones que esta desarrollara serán las siguientes:

- Creará un comité de riesgos con autoridad en toda su gestión;

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Pagina</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	4	Encargado de Riesgos

- Nombrara a un responsable de la gestión de riesgos competente y se asegurará que tenga autoridad en toda la organización, el cual se le brindaran los recursos necesarios y la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones;
- Aprobará manuales, políticas, herramientas, procedimientos, estrategias para la gestión del riesgo.
- Analizara y aprobara propuestas del comité de riesgos con respecto a controles adecuados, estrategias, técnicas y metodologías desarrolladas en la exposición de cada riesgo de acuerdo al perfil del riesgo.

**Comité de riesgos:** Estos propondrán a la junta directiva estrategias, políticas de gestión de riesgos, diseñaran herramientas, procedimientos y controles al riesgo y definen la aceptación de riesgo, en general las funciones principales serán.

- comunicar a la Junta Directiva la ejecución de las estrategias, controles procedimientos y políticas aprobadas;
- Comunicar a la Junta Directiva sobre los riesgos aceptados, el seguimiento, las consecuencias que tienen y los controles de mitigación adicionales necesarios;
- Proponer a la Junta Directiva la tolerancia a la exposición de cada de riesgo y las estrategias de gestión para cada uno de ellos; y
- Monitorear y dar seguimiento a cada riesgo identificado en la matriz de riesgo.

**Responsable de riesgos:** La casa de empeño debe contar con un encargado responsable de riesgos independiente de las áreas operativas y de apoyo para la gestión de riesgo que cuente con recursos suficientes para el pleno desarrollo de sus actividades que será parte del comité de riesgos, en general las funciones principales serán.

- Desarrollará el proceso de gestión integral de riesgos al interior de la Entidad;

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Pagina	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	5	Encargado de Riesgos

- Diseñará estrategias, políticas, manuales procedimientos y técnicas, para la gestión de riesgos, los cuales propondrá al comité de riesgos y a la junta directiva;
- Comunicara constantemente y cuando sea oportuna al comité de riesgos y Junta Directiva sobre la gestión de los principales identificados con posibles soluciones para que sean analizados por el comité y la junta directiva;
- Dara monitoreo y seguimiento a procedimientos de control y mitigación desarrollados en conjunto con las unidades operativas y las presentara al comité de riesgos y Junta Directiva; y cualquier función que la Junta Directiva considere adecuadas para la correcta gestión de riesgos.

**Auditoria interna:** evaluara el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión de cada uno de los riesgos a los que se ve expuesta la organización que el comité de riesgos y el responsable de riesgos ejecutaran. El rol de auditoría interna debe ser independiente del área encargada de la gestión de riesgos. En general las funciones de auditoria interna con respecto al riesgo serán.

- Realizar revisiones a la labor del comité de riesgos y su responsable de riesgos; y
- Revisar que tan adecuados son los controles implementados para la gestión de riesgos.
- Revisión del manejo de los riesgos claves.

Áreas operativas y de apoyo: Las distintas áreas de la casa de empeño como valuación, cajas, bodegas y sala de ventas deben involucrarse activamente en la gestión de los riesgos, siendo responsables del funcionamiento del sistema de gestión de riesgos dentro de su área. Para tal efecto deben contar con el asesoramiento del área especializada en la gestión de riesgos. En general las funciones a desarrollar son las siguientes.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Pagina	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	6	Encargado de Riesgos



- Ejecutar y aplicar de primera mano las políticas, manuales, estrategias controles y lineamientos establecidos para la gestión de riesgos en toda la Entidad;
- Comunicar al responsable de la gestión del riesgo sobre la ocurrencia de eventos de riesgo que pueden impactar negativamente a la casa de empeño; y
- Proponer posibles soluciones e implementar medidas para la gestión de riesgos en toda la organización.

### **Técnicas y procedimiento para la evaluación de riesgos en la casa de empeño**

Cualquiera que sea las técnicas implementadas, una de las características que debe cumplir es que su beneficio sea superior a su costo o gasto de implementación, por lo que se sugieren técnicas de acuerdo al tamaño de la entidad:

Al momento de diseñar las mejores y adecuadas técnicas para la evaluación del riesgo a implementar debe considerar, los objetivos, el alcance de la evaluación del riesgo, las necesidades de las partes interesadas, entender el contexto interno y externo, criterios de decisión definidos, considerar factores humanos, organizacionales y de esta manera determinar cuáles son las técnicas que más se acomodan a nuestro entorno o realidad.

De acuerdo al tamaño de la casa de empeño y al diseño que se pretende lograr con los recursos disponibles, se plantean técnicas a la medida de las cuales se sugieren considerar para su implementación en el sistema de gestión de riesgos.

- Sistematizar o estandarizar una metodología base de identificación de eventos de riesgo materializados y posibles mediante la participación de todos los miembros de cada área de la casa de empeño.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	7	Encargado de Riesgos

- Diseño de una matriz de riesgos, en el que se haga un inventario de eventos ocurridos y posibles donde se identifique su causas y consecuencia que servirá para el análisis y evaluación para un adecuado tratamiento.
- Capacitar constantemente al personal con enfoque de gestión de riesgos y establecer mecanismos de comunicación entre los empleados y el responsable de riesgos sobre ocurrencia de eventos.
- Elaborar para cada área manuales de control interno, procedimientos con enfoque de riesgo;

#### **Establecimiento del contexto de la entidad.**

Para implementar el sistema de gestión de riesgos, es necesario entender la entidad y sus capacidades, sus objetivos y las estrategias presentes para lograrlos.

Su relevancia se muestra por lo siguiente.

- En la gestión de riesgo se debe encontrar en el contexto de las metas, objetivos y estrategias de la casa de empeño.
- La posibilidad de no alcanzar los objetivos plasmados por la entidad, en desarrollar una actividad específica, o llevar a cabo un proyecto constituyen riesgos que deben ser gestionados para alcanzar los objetivos.
- Entender las políticas y los objetivos de la casa de empeño y ver la manera de cómo deben ayudar a definir los criterios que permitan decidir si un riesgo es aceptable o no, que constituye la base para el tratamiento de los mismos.
- Es importante establecer el alcance de las actividades de gestión de riesgo para establecer el grado o límites que se tendrán en cuenta para gestionar los riesgos, lo cual

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	8	Encargado de Riesgos

puede abarcar una parte o toda la organización, esto dependerá de los objetivos que se pretendan alcanzar.

- Conocer los documentos de consulta como planes estratégicos, contratos, leyes vigentes y o cualquier otra documentación de ayuda

Es importante definir los riesgos dentro del contexto de la entidad, teniendo en cuenta los objetivos y sus actividades, ya que pueden impactar negativamente en las operaciones y resultados esperados de la casa de empeño, establecer el contexto de la estrategia de riesgo implica considerar los factores externos e internos.

### **Interno**

Es necesario entender los procesos internos que se desarrollan en las áreas de valuación, cajas, bodega y sala de ventas, con el objetivo de evaluar las consecuencias y probabilidades dentro del contexto de los controles existentes, la capacidad del talento humano, las fortalezas y debilidades de las políticas establecidas para alcanzar los objetivos, las tecnologías, los recursos disponibles, la eficiente operatividad y aplicación adecuada de los controles internos mencionados todo con el fin de lograr los resultados y objetivos esperados por la casa de empeño.

### **Externo**

Se consideran las partes involucradas en el negocio, las exigencias y presiones del cliente, Requisitos legales y reglamentarios aplicables y cambios en los mismos, la delincuencia, eventos imprevistos como desastres naturales, ambiente social, cultural, político, financiero, tecnológico y económico, en general el factor de riesgo se presenta como un arma de doble filo, porque si bien es cierto se puede sacar provecho del riesgo externo, pero también podrían ocasionar grandes pérdidas ya sea por problemas regulatorios o documentar procedencia de prendas.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	9	Encargado de Riesgos

## Definiciones

### a) Riesgo

Es la posibilidad de que ocurra un incidente que impacte negativamente alguna área de la compañía o al cumplimiento de los objetivos de la misma. Estos se pueden presentar por fallas humanas, tecnológicas, de infraestructura, procesos y eventos externos.

### b) Gestión de riesgo

Es la actividad que permite identificar, analizar y actuar frente a los factores de riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa o un proyecto en específico.

### c) Proceso de gestión de riesgo

Son los procedimientos que se llevan a cabo dentro del sistema de gestión: definición, identificación, evaluación, monitoreo y controles de los riesgos.

### d) Sistema para la gestión de riesgo

Está diseñado para que las entidades puedan establecer las políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración del riesgo. El sistema debe estar alineado con los planes estratégicos de cada organización.

### e) Contexto de la entidad:

Es el entorno en el que se mueve la organización y en el que trabaja para alcanzar sus metas y cumplir con sus objetivos.

### f) Factores de riesgo

Son las amenazas, medios o las circunstancias y fuentes generadoras del riesgo que crean incertidumbre en el logro de los objetivos de una organización.

### g) Control:

Medida que mantiene y /o modifica un riesgo.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	10	Encargado de Riesgos

**h) Evaluación de riesgos:**

Es un proceso que se utiliza para comparar el análisis de riesgos, con respecto a criterios de riesgo para determinar si un nivel especificado de riesgo es aceptable o tolerable.

**i) Criterios de riesgo:**

Los criterios de riesgo son términos de referencia y se utilizan para evaluar la importancia de los riesgos de una organización.

**j) Consecuencia:**

Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

**k) Riesgo residual:**

El riesgo residual es el riesgo que queda después de haber implementado un tratamiento de riesgo. Es el riesgo restante después de que se haya reducido el riesgo, se haya eliminado la fuente del riesgo, se modificaron las consecuencias o las probabilidades, se transfirió el riesgo, o fue retenido el riesgo.

**l) Evento**

Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

**m) Nivel de riesgo:**

el nivel de riesgo es su magnitud. Se estima considerando y combinando consecuencias y probabilidades. Se puede asignar un nivel de riesgo a un solo riesgo o a una combinación de riesgos.

**Etapas de la gestión de riesgos**

La presente propuesta comprende cinco etapas para la gestión del riesgo, en el que participaran todos los encargados de las áreas operativas de la entidad, como lo son valuación, cajas, bodegas, sala de ventas. La figura 13 muestra las etapas de la gestión de riesgos.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	11	Encargado de Riesgos



Figura 13: Etapas de la gestión de riesgos. (Fuente: Elaboración propia)

El sector de las casas de empeño se enfrenta a factores e influencias externas e internas que pueden ocasionar un impacto negativo en sus operaciones, la gestión de riesgo ayuda a las organizaciones a establecer estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones. Es por ello que se aplicaran las dichas etapas para el sistema de gestión de riesgo propuesto en la casa de empeño FACIL CASH, S.A DE C.V.

### **Identificación**

Para la implementación de la presente propuesta se desarrolla la primera etapa del sistema de gestión de riesgo que constituye la identificación de los riesgos con ayuda de todos los miembros de la casa de empeño, donde se clasifica el tipo de riesgo, se ha identificado la causa que lo origina y la consecuencia que contrae.

La tabla 8, muestra la identificación de riesgos en la casa de empeño.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	12	Encargado de Riesgos

Tabla 8: *Inventario de riesgos.*

<b>Identificación de riesgos</b>					
<b>Área de riesgo</b>	<b>ID</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Valuación</b>	R.1.1	Riesgo Operativo	Bienes valuados incorrectamente	Inexperiencia de uno de los valuadores, personal no capacitado adecuadamente	El producto se daña en bodega de custodia
	R.1.2	Riesgo Operativo	Valuador incurre en inexactitudes relevantes	Malicia del empleado, red de corrupción con áreas conexas	Robo de dinero a la empresa
	R.1.3	Riesgo Operativo	Funciones de valuación y cobro ejercidas por una misma persona	Se le ha depositado exceso de confianza a la persona	Fraude por el empleado
	R.1.4	Riesgo de Lavado de Dinero	Bienes de procedencia indeterminada	No solicitar mayor documentación de respaldo de la procedencia del bien	Sanciones legales
	R.1.5	Riesgo Operativo	Valúos carecen de supervisión periódica	Falta de una persona encargada de supervisar los	Manejos inadecuados del inventario

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	13	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
				procedimientos de valuación	
	R.1.6	Riesgo Operativo	Contratos de mutuo con plazos que no son análogos para los bienes electrónicos.	El valuador consideró un tiempo extenso estandarizado equivocadamente para un bien sensible	Deterioro de los bienes en custodia
	R.1.7	Riesgo Operativo	Bienes en custodia embalados inadecuadamente	La inexperiencia del empleado	Bienes dañados
<b>Cajas</b>	R.2.1	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento	No asignación de roles y privilegios en los usuarios del software	Robo de sobrantes de caja
	R.2.2	Riesgo Operativo	Auditorias no ejecutadas a la responsable de caja	Manipulación de cortes de caja	Faltantes y sobrantes de caja

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	14	Encargado de Riesgos



Identificación de riesgos					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
	R.2.3	Riesgo de liquidez	Casa de empeño expuesta a extorsiones de pandillas	Factores externos, delincuencia	Fuga de dinero por factores sociales externos
	R.2.4	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	Error en cobro de cancelaciones y renovaciones de contratos o errores en erogaciones de dinero de préstamos en prenda	Probabilidad de pérdida del dinero y dificultades para el cierre del día
<b>Inventario (Inventarios en custodia)</b>	R.3.1	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega	Falta en controles internos para la entrada y salida de inventario. Sustracción de activos en cantidades relativamente pequeñas en inmateriales, realizadas por los empleados	Pérdidas significativas al finalizar el año

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	15	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
	R.3.2	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza electrónica podrían presentar fallas inesperadas	Falta de un levantamiento inventario permanente	Reclamos por parte del cliente, la empresa debe responder por daños en el producto. La reputación de la empresa se ve afectada
	R.3.3	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza eléctrica podrían presentar fallas inesperadas	Condiciones de resguardo inadecuado, falta de levantamiento de inventario periódico	Reclamos por parte del cliente, la empresa debe responder por daños en el producto. La reputación de la empresa se ve afectada
	R.3.4	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia devueltos a los clientes con daños	Producto dañado por manipulación inadecuada	Reclamos por parte del cliente, la empresa debe responder por daños en el producto. La reputación de la

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	16	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
					empresa se ve afectada
	R.3.5	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia dañados durante el resguardo	Instalaciones inadecuadas o mala valuación de producto reparado y se valuó mal.	Reclamos por parte del cliente, la empresa debe responder por daños en el producto. La reputación de la empresa se ve afectada
	R.3.6	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia clasificado inapropiadamente podría generar daños entre ellos	La empresa carece de manuales de procedimientos para un adecuado resguardo de cada tipo de inventario	Daños en el inventario electrónico que generan reclamos de los clientes, se traducen en sustituciones del bien y pérdidas para la empresa.
	R.3.7	Riesgo ambiental	Inventarios en custodia dañados por factores	No se realiza inspección para equipo	Daños del inventario, pérdidas económicas

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	17	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
			ambientales externos	electrónico en época de invierno	
	R.3.8	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes obsoletos	No existe módulo que mida y alerte la antigüedad de los bienes	Pérdidas al finalizar el ejercicio
	R.3.9	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes desfasados	Se otorgaron prestamos por productos antiguos	El precio de los bienes tiende a disminuir su valor en el tiempo
	R.3.10	Riesgo Legal	Facturas de sujeto excluido no emitidos para operaciones de dación en pago	Desactualización de la normativa vigente	Sanciones tributarias
	R.3.11	Riesgo Operativo	Levantamientos de inventarios ejecutados con periodicidad baja	Falta de personal asignado y alto volumen de inventario	Los bienes pueden estar dañado o desfasados al dejar mucho tiempo sin revisarlos

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	18	Encargado de Riesgos

<b>Identificación de riesgos</b>					
<b>Área de riesgo</b>	<b>ID</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
	R.3.12	Riesgo Operativo	Supervisión de los inventarios sin responsable asignado	Falta de personal responsable de supervisar los procedimientos de inventarios	Pérdidas económicas
<b>Sala de venta</b>	R.4.1	Riesgo Reputacional	Clientes atendidos de forma deficiente	Falta de capacitación en atención al cliente	Ventas no materializadas
	R.4.2	Riesgo Reputacional	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	Falta de capacitación en ventas	Clientes insatisfechos. Pérdida de negocios
	R.4.3	Riesgo Operativo	Personal de ventas incentivados mínimamente	Falta de programa de lealtad para empleados	Empleados de ventas desmotivados
	R.4.4	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno	Falta de supervisiones y controles actitudinales	Malversación de activos y pérdidas económicas

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	19	Encargado de Riesgos

<b>Identificación de riesgos</b>					
<b>Área de riesgo</b>	<b>ID</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Administrativo - Financiero</b>	R.5.1	Riesgo Legal	Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias, municipales y normativa vigente aplicable	Descuido, poca experiencia del profesional, malas decisiones de la alta gerencia.	Sanciones, multas, cierres temporales, pérdidas económicas.
	R.5.2	Riesgo Financiero	Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras	Concentración de responsabilidades en el rol del Contador	Malversación de activos, fraude.
	R.5.3	Riesgo Operativo	Carencia de supervisión y seguimiento a los procedimientos establecidos en los manuales y políticas de la entidad	Falta de concientización en la alta administración de la entidad sobre la importancia del cumplimiento de políticas y manuales internos de la empresa	Desorganización en la estructura de la entidad y vicios de fondo en el desarrollo de las funciones y roles del negocio.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	20	Encargado de Riesgos

## Medición del riesgo

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación, es decir, se analizan considerando su probabilidad e impacto que tendrán en la entidad, se evalúa el riesgo inherente, que es el riesgo que las entidades tienen en ausencia de cualquier acción realizada por la administración y el riesgo financiero a través de las operaciones y resultados.

### Probabilidad

Se define como la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad en el sistema de gestión de riesgo según ciertas mediciones.

Tabla 9: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Probabilidad	Valor	Descripción	Comentario
Muy probable	5	Una vez por semana	Probabilidad que se materialice el riesgo muy alta, 95-100%
Probable	4	Una vez por mes	Probabilidad que se materialice el riesgo alta, 75-94%
Moderado	3	Una vez por semestre	Probabilidad que se materialice el riesgo media, 50-74%
Improbable	2	Una vez por año	Probabilidad que se materialice el riesgo baja, 25-49%
Muy improbable	1	Cada 5 años	Probabilidad que se materialice el riesgo muy baja, 1-24%

Fuente: Elaboración propia.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	21	Encargado de Riesgos

## Impacto

Hace referencia a la magnitud, efecto o consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo en la cual se puede obtener pérdidas económicas, desventajas o fallas, etc.

Tabla 10: *Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.*

Impacto	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en la consecución de los objetivos. El impacto es catastrófico se pueden tener pérdidas económicas.
Mayor	4	Impacto medio-alto. El impacto es desastroso. Pero el negocio puede continuar con pérdidas.
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del cliente no se vea influenciada y las pérdidas para la compañía sean nulas o asumibles.
Menor	2	Impacto bajo.
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

## Grado de exposición o tolerancia al riesgo

Es el valor dado a cada evento de Riesgo identificado en la entidad, el cual distingue su amenaza según el color asignado, es alarmante cuando su calificación tiende hacia el color rojo y tiende a mejorar si el riesgo se desplaza hacia el color verde, cada nivel indica a la administración el tipo de control que se debe aplicar para su mitigación.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	22	Encargado de Riesgos



Tabla 11: *Grado de exposición al riesgo.*

<b>Calificación</b>	<b>control</b>	<b>Descripción</b>
20 a 25	Inaceptable	Inaceptable, requiere una acción inmediata
10 a 16	Aceptable con restricción	Aceptable con restricción, requiere revisión del control y mitigación establecidos
	Aceptado con seguimiento	
5 a 9	Aceptado	Aceptable, con seguimiento continuo
3 a 4	Aceptado	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina
1 a 2	Aceptado	Aceptable, se tiene un adecuado sistema de gestión de riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se han establecido los parámetros para ponderación de la probabilidad y el impacto, se debe asignar en la matriz de riesgo un valor a la probabilidad y un valor al impacto de ocurrencia de riesgos y determinar el grado de exposición al riesgo. El responsable de riesgo que la junta directiva nombre, será el encargado de definir y asignar un valor a la probabilidad y el impacto, mediante las indagaciones y revisiones con los encargados de áreas.

La tabla 8, muestra los riesgos identificados y en la tabla 12 muestra la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de ocurrencia de los mismos, en el que se determina el riesgo inherente y la aceptación de estos.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	23	Encargado de Riesgos

Tabla 12: *Matriz de riesgo con ponderación de probabilidad e impacto.*

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
<b>Valuación</b>	R.1.1	Riesgo Operativo	Bienes valuados incorrectamente	5	4	20	Inaceptable
	R.1.2	Riesgo Operativo	Valuador incurre en inexactitudes relevantes	4	5	20	Inaceptable
	R.1.3	Riesgo Operativo	Funciones de valuación y cobro ejercidas por una misma persona	5	5	25	Inaceptable
	R.1.4	Riesgo de Lavado de Dinero	Bienes de procedencia indeterminada	5	5	25	Inaceptable
	R.1.5	Riesgo Operativo	Valúos carecen de supervisión periódica	5	5	25	Inaceptable
	R.1.6	Riesgo Operativo	Contratos de mutuo con plazos que no son análogos para los bienes <sup>9</sup> electrónicos	3	4	12	Aceptable con restricción

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	24	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
	R.1.7	Riesgo Operativo	Bienes en custodia embalados inadecuadamente	3	4	12	Aceptable con restricción
<b>Cajas</b>	R.2.1	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento	5	4	20	Inaceptable
	R.2.2	Riesgo Operativo	Auditorias no ejecutadas a la responsable de caja	5	4	20	Inaceptable
	R.2.3	Riesgo de liquidez	Casa de empeño expuesta a extorsiones de pandillas	4	4	16	Aceptable con restricción
	R.2.4	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	5	4	20	Inaceptable

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	25	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
<b>Inventario (Inventarios en custodia)</b>	R.3.1	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega	4	4	16	Aceptable con restricción
	R.3.2	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza electrónica podrían presentar fallas inesperadas	4	4	16	Aceptable con restricción
	R.3.3	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza eléctrica podrían presentar fallas inesperadas	4	4	16	Aceptable con restricción
	R.3.4	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia devueltos a los clientes con daños	3	4	12	Aceptable con restricción
	R.3.5	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia dañados durante el resguardo	3	4	12	Aceptable con restricción

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	26	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
	R.3.6	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia clasificado inapropiadamente podría generar daños entre ellos	4	4	16	Acceptable con restricción
	R.3.7	Riesgo ambiental	Inventarios en custodia dañados por factores ambientales externos	3	4	12	Acceptable con restricción
	R.3.8	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes obsoletos	3	4	12	Acceptable con restricción
	R.3.9	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes desfasados	3	4	12	Acceptable con restricción
	R.3.10	Riesgo Legal	Facturas de sujeto excluido no emitidos para operaciones de dación en pago	5	4	20	Inaceptable

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	27	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
	R.3.11	Riesgo Operativo	Levantamientos de inventarios ejecutados con periodicidad baja	5	4	20	Inaceptable
	R.3.12	Riesgo Operativo	Supervisión de los inventarios sin responsable asignado	4	4	16	Aceptable con restricción
<b>Sala de venta</b>	R.4.1	Riesgo Reputacional	Clientes atendidos de forma deficiente	4	3	12	Aceptable con restricción
	R.4.2	Riesgo Reputacional	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	4	4	16	Aceptable con restricción
	R.4.3	Riesgo Operativo	Personal de ventas incentivados mínimamente	3	4	12	Aceptable con restricción
	R.4.4	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno	5	5	25	Inaceptable

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	28	Encargado de Riesgos

Identificación de riesgos				Medición del riesgo			
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	aceptación
<b>Administrativo - Financiero</b>	R.5.1	Riesgo Legal	Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias, municipales y normativa vigente aplicable	3	5	15	Aceptable con restricción
	R.5.2	Riesgo Financiero	Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras	4	5	20	Inaceptable
	R.5.3	Riesgo Operativo	Carencia de supervisión y seguimiento a los procedimientos establecidos en los manuales y políticas de la entidad	5	5	25	Inaceptable

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	29	Encargado de Riesgos

### Mapa de riesgos y aceptabilidad de la exposición al riesgo

La probabilidad y el impacto de los riesgos identificados, muestra que tan expuesto está el riesgo, y son plasmados en un mapa de calor

Un mapa de calor es una representación visual que muestra las zonas que despiertan más interés, en la cual se consolidan los riesgos encontrados en la matriz de riesgos de cada área. Los cuales pueden ser tolerables, el objetivo de un mapa de riesgos es mejorar la comprensión sobre la naturaleza y el impacto de los riesgos, y mejorar el modelo de evaluación de riesgos. La figura 14, muestra un detalle de un mapa de calor de cinco por cinco.

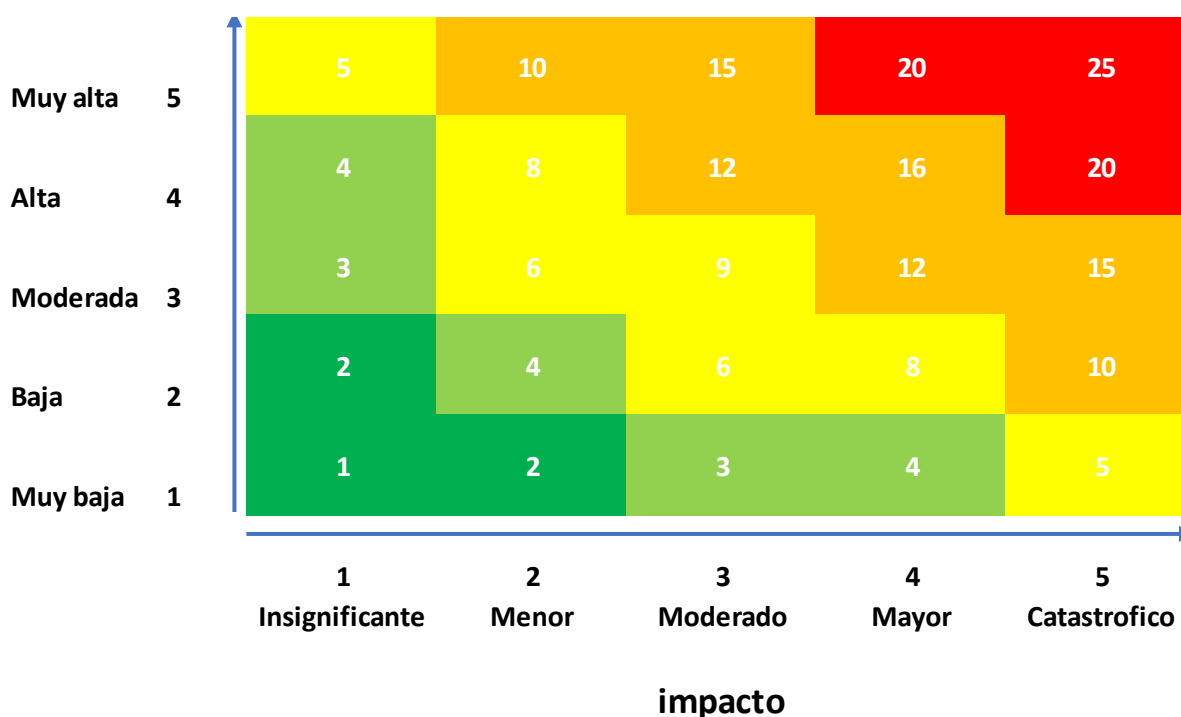
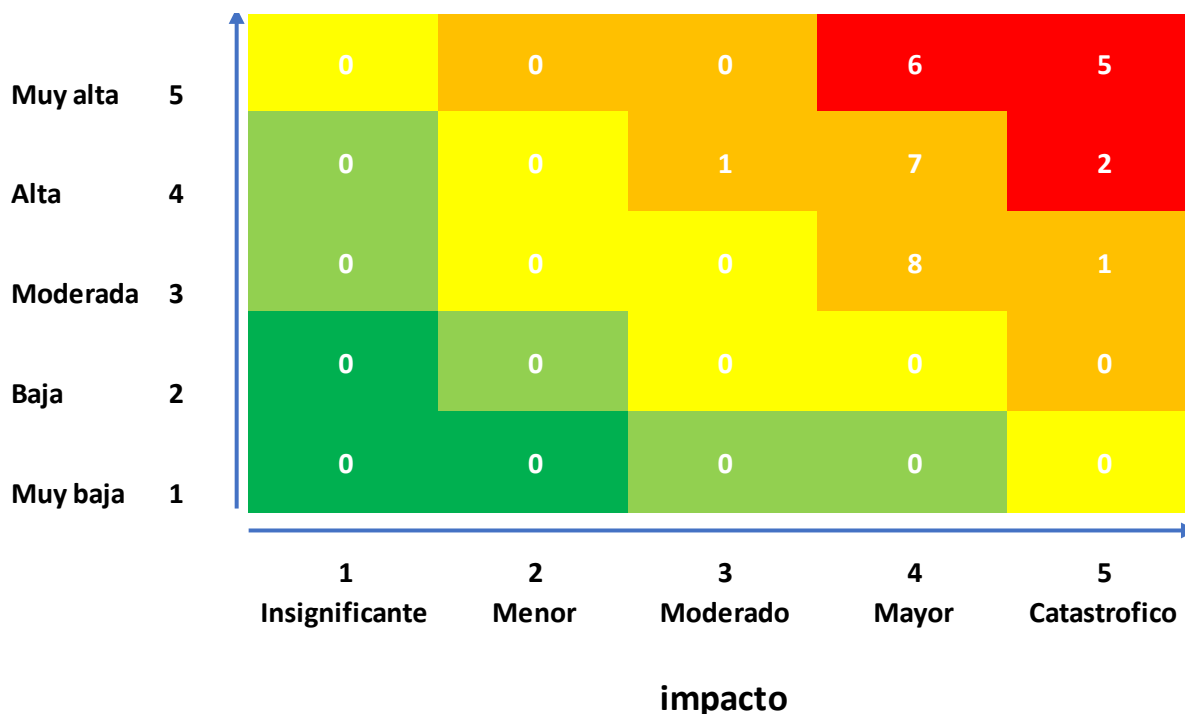


Figura 14: Detalle de un mapa de calor de cinco por cinco. (Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se muestra en la figura 15 el mapa de calor de los riesgos identificados en la casa de empeño.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	30	Encargado de Riesgos





*Figura 15:* Mapa de calor de la casa de empeño. (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en la exposición al riesgo se presentan eventos con un grado de exposición aceptado con restricción, lo cuales requiere revisión del control y mitigación establecidos, así mismos eventos inaceptables que requieren gestionarse de inmediato con un grado de riesgo extremo y comprometen los objetivos y operatividad de las actividades diarias.

### **Control y mitigación**

En esta fase, la empresa posee un panorama claro sobre su exposición a los diferentes riesgos identificados lo cual genera una conciencia en la administración que con lleva a la implementación de medidas encaminadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de estos eventos. Las medidas en comento se refieren a la implementación de controles para minimizar el impacto de las situaciones que genera riesgo en la entidad e incluso a buscar estrategias para mitigar estos eventos. La tabla 13, muestra los controles sugeridos y recomendados a los riesgos identificados en la casa de empeño.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	31	Encargado de Riesgos

Tabla 13: *Matriz de riesgos con sugerencia de controles.*

<b>Control y mitigación</b>					
<b>Área de riesgo</b>	<b>ID</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Control</b>
<b>Valuación</b>	R.1.1	Riesgo Operativo	Bienes valuados incorrectamente	20	Planificación de un programa de capacitaciones para personal de valúo
	R.1.2	Riesgo Operativo	Valuador incurre en inexactitudes relevantes	20	Designar un supervisor para el área de valúos
	R.1.3	Riesgo Operativo	Funciones de valuación y cobro ejercidas por una misma persona	25	Segregar funciones entre roles que no generen conflictos en sus actividades
	R.1.4	Riesgo de Lavado de Dinero	Bienes de procedencia indeterminada	25	Establecer metodologías para la prevención del lavado de dinero en la empresa
	R.1.5	Riesgo Operativo	Valúos carecen de supervisión periódica	25	Incluir en los planes de auditoría interna y externa exámenes a los procedimientos de área de valúos

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	32	Encargado de Riesgos

<b>Control y mitigación</b>					
<b>Área de riesgo</b>	<b>ID</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Control</b>
	R.1.6	Riesgo Operativo	Contratos de mutuo con plazos que no son análogos para los bienes electrónicos	12	Designar un supervisor para el área de valúos
	R.1.7	Riesgo Operativo	Bienes en custodia embalados inadecuadamente	12	Reforzar procedimientos de verificación de embalajes de bienes
<b>Cajas</b>	R.2.1	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento	20	Implementar medidas de ciberseguridad y acceso de consulta de reportes, configurando los usuarios por roles y jerarquías.
	R.2.2	Riesgo Operativo	Auditorias no ejecutadas a la responsable de caja	20	Incluir en los planes de auditoria interna y externa exámenes aleatorios a los procedimientos de área de caja

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	33	Encargado de Riesgos

Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
	R.2.3	Riesgo de liquidez	Casa de empeño expuesta a extorsiones de pandillas	16	Contratar servicios de seguridad privada y monitoreo de cámaras de vigilancia. Utilizar los canales de comunicación oficiales de las autoridades para reportar este tipo de eventos.
	R.2.4	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	20	Designar a un rol con autoridad para ejecutar corte de caja diario al final del día.
<b>Inventario (Inventarios en custodia)</b>	R.3.1	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega	16	Adoptar un mecanismo de revisión para la entrada y salida física del personal de las instalaciones de la empresa. En un área controlada instalar casilleros o lockers para que el personal pueda dejar sus maletines, bolsones y

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	34	Encargado de Riesgos

Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
					pertenencias personales.
	R.3.2	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza electrónica podrían presentar fallas inesperadas	16	Reducir plazo de contrato hasta los 45 días.
	R.3.3	Riesgo Operativo	Bienes de naturaleza eléctrica podrían presentar fallas inesperadas	16	Reforzar condiciones de resguardo físico de los bienes. Implementar mantenimientos preventivos para los inventarios.
	R.3.4	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia devueltos a los clientes con daños	12	Implementar medidas de cadena de custodia y supervisión para los bienes resguardados en bodega.
	R.3.5	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia dañados durante el resguardo	12	Realizar verificaciones al responsable de bodega y responsable de valuación con el objetivo de deducir responsabilidades en

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	35	Encargado de Riesgos

Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
					el resguardo de los inventarios
	R.3.6	Riesgo Operativo	Inventarios en custodia clasificado inapropiadamente podría generar daños entre ellos	16	Establecer lineamientos para el adecuado resguardo del inventario, considerando aquellos que requieran resguardo especial.
	R.3.7	Riesgo ambiental	Inventarios en custodia dañados por factores ambientales externos	12	Implementar mantenimientos preventivos y correctivos para las áreas de bodega que vayan de la mano con el levantamiento de inventario.
	R.3.8	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes obsoletos	12	Determinar la vigencia de los bienes en los levantamientos de inventarios y adoptar políticas para la venta de los productos obsoletos para minimizar pérdidas.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	36	Encargado de Riesgos

Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
	R.3.9	Riesgo Operativo	Inventarios disponible para la venta convertidos en bienes desfasados	12	Determinar la vigencia de los bienes en los levantamientos de inventarios. Adoptar políticas para la venta de los productos desfasados y evitar la disminución del valor en el tiempo.
	R.3.10	Riesgo Legal	Facturas de sujeto excluido no emitidos para operaciones de dación en pago	20	Implementar la obligación tributaria de emitir factura de sujeto excluido y evitar multas o sanciones por parte del Fisco ante eventuales revisiones.
	R.3.11	Riesgo Operativo	Levantamientos de inventarios ejecutados con periodicidad baja	20	Implementar revisiones y levantamientos de inventarios con periodicidad de cada tres meses.

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	37	Encargado de Riesgos

Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
	R.3.12	Riesgo Operativo	Supervisión de los inventarios sin responsable asignado	16	Realizar inspecciones aleatorias al responsable de bodega sobre los bienes resguardados
Sala de venta	R.4.1	Riesgo Reputacional	Clientes atendidos de forma deficiente	12	Planificación de un programa de capacitaciones para personal de ventas
	R.4.2	Riesgo Reputacional	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	16	Planificación de un programa de capacitaciones para personal de ventas
	R.4.3	Riesgo Operativo	Personal de ventas incentivados mínimamente	12	Implementar un programa de lealtad y beneficios para los empleados que genere compromiso con la organización
	R.4.4	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno	25	Monitoreo e inspecciones aleatorias del supervisor del área de ventas

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	38	Encargado de Riesgos



Control y mitigación					
Área de riesgo	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo Inherente	Control
<b>Administrativo - Financiero</b>	R.5.1	Riesgo Legal	Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias, municipales y normativa vigente aplicable	15	Planificación de un programa de capacitaciones en materia fiscal para personal del área administrativa - financiera
	R.5.2	Riesgo Financiero	Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras	20	Tercerizar las actividades de registro y control a un servicio especializado
	R.5.3	Riesgo Operativo	Carencia de supervisión y seguimiento a los procedimientos establecidos en los manuales y políticas de la entidad	25	Realización campañas y refuerzos sobre las políticas y manuales de la empresa a todo el personal, desde la línea horizontal más alta hasta la línea horizontal más baja del organigrama de la entidad

Fecha de aprobación	Acta de Junta Directiva	Página	Responsable
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	39	Encargado de Riesgos

## **Comunicación y consulta**

En esta fase se desarrollarán planes de comunicación y consulta, con el objetivo de informar y consultar con las áreas interesadas internas la metodología de la gestión de riesgos.

La información que ha sido identificada, capturada y analizada es comunicada de manera que todos los miembros de la empresa tengan pleno conocimiento de los roles y deberes determinados en la implementación de la metodología.

El objetivo que se debe cumplir es que las áreas involucradas estén informadas de la puesta en marcha de la implementación de la gestión de riesgos y de qué manera se van implementando las medidas para el tratamiento de riesgos. Para esto es importante que los informes y sistemas de información ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar una comunicación y control eficaz.

Para mejorar la comunicación con todos los miembros de la organización se pueden implementar las siguientes recomendaciones.

- Se deben establecer mecanismos estandarizados de comunicación de eventos de riesgos eficaces y oportunos entre el personal operativo de cada área del negocio de la casa de empeño para con el comité y su responsable de riesgos.
- Se deben realizar reuniones periódicas y oportunas con el talento humano de la entidad en la que se brinden asesorías sobre los nuevos lineamientos implementados, se expliquen expectativas sobre la efectividad de controles establecidos, se intercambien sugerencias para el mejoramiento de la gestión del riesgo.
- El comité de riesgos y su responsable debe buscar la manera de procesar y depurar la información que se reciba por parte del personal de la entidad sobre los eventos de riesgos ocurridos y posibles y las sugerencias que estos propongan, con el objetivo de

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	40	Encargado de Riesgos

identificar, capturar y evaluar para dar la mejor respuesta en tiempo y en forma y que permita al personal de la entidad cumplir con sus responsabilidades.

- Puede existir comunicación con partes externas (clientes), en la que se reciban denuncias sobre negocios ocultos propuestos por algún miembro de la organización.

### **Seguimiento y revisión**

El seguimiento tiene que estar presente en todas las etapas de la gestión del riesgo, con el propósito de asegurar y mejorar la eficacia y el diseño del proceso de gestión y mitigación.

El responsable de riesgos, debe dar seguimiento a los eventos de riesgo pudiendo realizar las siguientes actividades.

- Seguimiento a la matriz riesgos, determinando un periodo de evaluación ya sea mensual, trimestral o semestral. La periodicidad debe guardar concordancia con los controles definidos en las etapas de la gestión del riesgo.
- Seguimiento a observaciones y recomendaciones de auditorías externas practicadas.

### **Informes**

Se deben preparar informes dirigidos al Comité de Riesgos y Junta Directiva. Se pueden elaborar informes especiales para el seguimiento de riesgos y la forma en cómo se gestionan, y de esta manera el organismo con facultades tome decisiones sobre la gestión de riesgo propuesta.

<b>Fecha de aprobación</b>	<b>Acta de Junta Directiva</b>	<b>Página</b>	<b>Responsable</b>
03-May-2021	Punto 6 – Acta 5	41	Encargado de Riesgos

## CONCLUSIONES

a) Implementar un sistema de gestión de riesgo contribuye a mejorar el control interno y ayuda a prevenir y minimizar riesgos que ocasionan pérdidas que afectan las operaciones y resultados de la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V.

b) La oportuna gestión del riesgo por parte de la alta gerencia, es sumamente importante para el establecimiento de nuevos mecanismos y procesos adecuados y mejora en los controles ya establecidos.

c) Se determinaron controles internos establecidos dentro de la organización, sin embargo, estos no se aplican adecuadamente siendo ineficientes y no existe una persona designada responsable que gestione los riesgos, que permita tenerlos identificados determinando probabilidades e impacto ante la ocurrencia de estos.

d) Existen diseños inadecuados en las políticas relacionadas con el inventario, lo cual provoca ineficiencias en el control oportuno, evidenciándose fallas en inventario electrónico en custodia, levantamientos de inventarios tardíos.

e) Existen deficiencias en el sistema de control implementado a los responsables de cajas, evidenciándose fácil manipulación de algún sobrante o faltante de caja a conveniencia del empleado, debido a que fácilmente se puede consultar a cualquier momento del día lo recolectado sin la autorización de una tercera persona.

f) No existen una cultura de capacitación constante con enfoque a riesgos, para que cada jefe de área sea capaz de identificar riesgos, no existiendo herramientas y técnicas para enlistar y proponer posibles soluciones y comunicarlas oportunamente a los responsables de los riesgos.

g) Los riesgos que se identificaron en la investigación teórica coinciden en su mayoría con los resultados de la investigación realizada, los cuales al materializarse alguno de ellos afectan las operaciones y resultados esperados por la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V.

## **RECOMENDACIONES**

a) La gestión eficiente del riesgo es muy importante y con trae muchos beneficios, por lo que se sugiere a la casa de empeño FACIL CASH, S.A. DE C.V., implementar un sistema de gestión de riesgos, que permita administrar cada evento identificado, considerando y optimizando recursos para obtener beneficios mediante una adecuada gestión.

b) Los mecanismos ya establecidos en la casa de empeño no permite detectar oportunamente riesgos que afectan las operaciones normales de la organización, las decisiones que se toman son meramente correctivas al materializarse un incidente, no se determinan probabilidades e impactos ante ocurrencias de estos, se sugiera implementar una herramienta o instrumento que permita monitorear y facilitar la medición de impacto de eventos de riesgos.

c) Los controles internos ya establecidos por la organización son deficientes por lo que se sugiere a la alta gerencia a comprometerse no solo a tomar medidas correctivas si no designar a una persona responsable que se encargara de gestionar el riesgo del cual se planteen soluciones anticipadas y puedan elaborarse procedimientos de control y que no solamente queden escritos si no buscar la manera adecuada y eficientemente en su aplicación.

d) Se recomienda revisar las políticas establecidas para inventarios y modificarlas dando prioridad al inventario en custodia que requiere un trato especial y de ser necesario crear nuevas políticas adecuadas y específicas considerando costo beneficio a la organización, también se debe considerar y debido a que el inventario se cataloga de alto riesgo, practicar inventarios trimestrales,

con esto se identificaría oportunamente fallas, faltantes, obsolescencia y fortalecería el control interno de la entidad.

e) existen controles implementados a las entradas y salidas de efectivo a los responsables de caja, sin embargo, estos no son suficientes, por lo que se recomienda limitar las consultas en cualquier momento del día al responsable de caja sin la autorización de un tercero, para que si por error humano o dolo exista sobrante o faltante de efectivo este sea fácilmente controlado por la entidad.

f) La casa de empeño Fácil Cash S.A de C.V. debe fomentar una cultura de capacitación a sus empleados en términos de gestión de riesgos con el fin de que cada jefe de área tenga identificadas cada riesgo y este se lo haga saber a designado de riesgo y se busquen las técnicas y herramientas para que se desarrollen procedimientos adecuados para minimizar su ocurrencia e impacto si este se materializa.

g) La alta gerencia de la casa de empeño debe tomar en consideración la creación del comité de riesgos y nombrar a la persona designada que estará a cargo de la gestión eficiente de cada riesgo que se identifique en cada área, proporcionándole las herramientas adecuadas para que se desarrollen soluciones preventivas y correctivas con el fin de que se minimice la ocurrencia de estos y tenga un impacto menor sobre las operaciones y resultados esperados por la casa de empeño.

h) Se recomienda al encargado de riesgos tomar en cuenta el comprender la amplitud de la actividad económica de la casa de empeño, ya que este tipo de negocio no se limita a los ingresos por intereses de préstamos, si no que se puede expandir a actividades secundarias como la compra y venta directa de prendas, de la cual puede ser muy benéficas o catastróficas y que pueden convertirse inclusive en la principal.

i) Se recomienda a la casa de empeño adoptar el contenido de la presente guía para una adecuada gestión de los riesgos derivados de la naturaleza de sus operaciones, la estructura, las técnicas y procedimientos a la medida se desarrollaron considerando las limitaciones a las que se enfrenta para obtener el mayor beneficio.

## BIBLIOGRAFÍA

(Colombia), P. I. (10 de Noviembre de 2017). *incp*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>

Arévalo, M. C. (01 de 10 de 2020). <https://www.piranirisk.com/>. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-los-elementos-claves-dentro-del-sistema-de-gestion-de-riesgos#:~:text=Las%20fuentes%20generadoras%20de%20riesgos,clasifican%20en%20internos%20y%20externos.>

Banco Central de Reserva. (2018). *ENCUESTA NACIONAL DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS EN EL SALVADOR 2016*.

*ConceptosJurídicos.com*. (8 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.conceptosjuridicos.com/codigo-civil/>

deloitte. (24 de 10 de 2017). *Coso ERM 2017 y la generación de valor*. Obtenido de deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

ealde. (07 de 06 de 2019). *ealde business school*. Obtenido de [https://www.ealde.es/metodologia-enterprise-risk-management-erm/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20Enterprise%20Risk%20Management%20\(ERM\)%20describe%20el%20conjunto%20de,la%20gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20empresarial.](https://www.ealde.es/metodologia-enterprise-risk-management-erm/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20Enterprise%20Risk%20Management%20(ERM)%20describe%20el%20conjunto%20de,la%20gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20empresarial.)

*El Crédito en el Sector Informal en El Salvador*. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://abansa.net/informes/el-credito-en-el-sector-informal-en-el-salvador>



- Gaitán, R. E. (2015). ecoediciones. En R. E. Gaitán, *administracion de riesgos ERM y la auditoria interna* (pág. 478). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Administracion-de-riesgos-ERM-y-la-auditor%C3%ADa-interna-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- gestión, P. s. (5 de 10 de 2018). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JoseSzarfman/iso-31000-2018-gestion-de-riesgos>
- Gonzales, H. (31 de mayo de 2019). *isolucion*. Obtenido de <https://web.isolucion.com.co/iso-31000-2018-fundamentos-de-gestion-de-riesgos/>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Gestión del riesgo. Principios y directrices*.
- Isotools. (15 de 10 de 2018). *isotools*. Obtenido de isotools: <https://www.isotools.org/2018/10/15/resumen-nueva-norma-iso-31000-gestion-riesgos/>
- Isotools. (12 de agosto de 2019). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/>
- José-Martí, I. C., & Bolaños, E. R. (2016). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EMPRESARIALES ENFOQUE ISO 31000*. Lima: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.
- LEGISLATIVA, A. (2011). *CODIGO CIVIL*.
- Uncategorized-2. (4 de agosto de 2011). *Revista summa*. Obtenido de <https://revistasumma.com/15090/>

# ANEXOS

**Instrumento utilizado en la investigación**



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Contaduría Pública**

Guía de entrevista sobre la gestión de riesgos en FACIL CASH S.A. DE C.V.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**Objetivo del instrumento:** Obtener información relacionada a los riesgos que se expone la casa de empeño y detectar aquellas deficiencias en el control interno de sus operaciones.

**Declaratoria de confidencialidad:** La presente entrevista es un instrumento que servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, la información obtenida en esta entrevista es confidencial y para fines académicos, y para conocer la necesidad de proponer un sistema de gestión de riesgos para la casa de empeño FÁCIL CASH, S.A. DE C.V.

**Indicaciones:** Favor completar respuestas de manera abierta.

**Pregunta 1**

¿De acuerdo con el giro de su organización, cuales considera que son los riesgos a los que se exponen en el desarrollo de las actividades que realizan?

**Pregunta 2**

¿Según su experiencia en la organización, qué eventos de riesgos se han presentado en el desarrollo de las actividades?

**Pregunta 3**

¿De acuerdo a su conocimiento, qué tipo de consecuencias origina la materialización de eventos de riesgo?

**Pregunta 4**

¿Según su apreciación, cuales considera que son las causas que originan los riesgos en su organización?

**Pregunta 5**

¿Qué tipo de procedimientos poseen para la prevención de riesgos?

**Pregunta 6**

¿Poseen herramientas o instrumentos para la identificación y medición de los riesgos, podría mencionarlos cuales utilizan?

**Pregunta 7**

¿Qué tipo de acciones tienen establecidos para el control y mitigación de sus riesgos?

**Pregunta 8**

¿De qué forma los controles internos establecidos en su organización ayudan a la gestión eficiente de riesgos?

**Pregunta 9**

¿Cómo se divulgan los controles internos establecidos al interior de la organización?

**Pregunta 10**

¿Cómo describiría el sistema de control interno establecido al interior de su organización?

**Pregunta 11**

¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para la mejora continua en el sistema de control interno actual de su organización?

**Pregunta 12**

¿Existen responsables de los riesgos en la organización?

**Pregunta 13**

¿A su criterio, qué mejoras aportaría un sistema de gestión riesgos en las operaciones y resultados económicos esperados?

**Pregunta 14**

¿Cuáles considera que son los beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos?

## Anexo 2

### Listado de Casas de Empeño en El Salvador según directorio de empresas 2011 de la DYGESTYC.

N°	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD
1	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	CASA DEL COMPRADOR	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
2	AHUACHAPAN	AHUACHAPAN	TOLENTINO & ASOCIADOS S.A DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
3	SANTA ANA	CANDELARIA DE LA FRONTERA	CREDICAN	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
4	SONSONATE	SONSONATE	THE SURE FOUNDATION	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
5	SAN SALVADOR	DELGADO	PORZANA EL SALVADOR, S.A. DE C.V .	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INVERSIONES TROL, S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
7	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	LA HUELLA DE ORO , S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
8	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	DISTRIBUIDORA COMERCIAL ANDREA	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
9	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	RODISA.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
10	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	CASA DEL PRESTAMO MONTECRISTO	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
11	SAN SALVADOR	APOPA	PRENDAMAS S.A DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
12	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MAXIEFECTIVO	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
13	SAN VICENTE	SAN VICENTE	PRENDAS E INVERSIONES, S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
14	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRESTAMAS , S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
15	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRESTACASH.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
16	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	REALICE	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
17	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	INSTANT CASH, S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
18	SAN SALVADOR	GUAZAPA	INVERSIONES LA NUEVA GENERACION, S.A DE C. V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
19	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SOLUCIONES DIVERSAS	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
20	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LA CORNUCOPIA	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
21	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	CENTRO DE PRESTAMOS, S, A DE C. V.	Prestamistas y casas de empeño
22	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRESTA FACIL	Prestamistas y casas de empeño
23	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CREDIMAS DE EL SALVADOR LTDA DE C.V.	Prestamistas y casas de empeño
24	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRENDA CAR	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
25	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	CASA DEL PRESTAMO	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
26	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DINERO RAPIDO	Prestamistas y casas de empeño
27	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DINERO RAPIDO	Prestamistas y casas de empeño
28	CABAÑAS	SENSUNTEPEQUE	CREDINSEN, S. A DE C. V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
29	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	LAS 3 BOLAS DE ORO	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
30	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SERVICIOS DE INVERSIONES Y CONTRATACION MULTIPLE, S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
31	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PRENDA AVAL	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
32	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	MAXIEFECTIVO	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
33	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CASA MAZATLAN DE EL SALVADOR S. A. DE C. V.	Prestamistas y casas de empeño
34	LA PAZ	ZACATECOLUCA	CASA DE PRESTAMOS LA LEGALIDAD	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
35	CUSCATLAN	COJUTEPEQUE	MAS PISTO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
36	CABAÑAS	SENSUNTEPEQUE	CREDINSA	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
37	SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	CASA DE PRESTAMOS EL PORTALITO DORADO	Prestamistas y casas de empeño
38	SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	INVERSIONES R.C	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
39	USULUTAN	JIQUILISCO	CASA DE PRESTAMOS " LA ESPERANZA "	PRESTAMISTAS Y CASAS DE EMPEÑO
40	SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	LA PEPITA DE ORO	Prestamistas y casas de empeño

<<http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones.html>>

Dirección General de Estadísticas y Censos.