

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



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LAS ZONAS
FRANCAS DE SAN SALVADOR EN ATENCIÓN A LA EMERGENCIA NACIONAL
DEL COVID-19 CON BASE A LA ISO 22301:2012”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

De León Ruiz, Rodrigo Salvador
Hernández Paredes, Norma Altagracia
Vásquez Méndez, Gloria Marina

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

MARZO, 2021

“SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA”

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

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 Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Lic. Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador	:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón MAF. Julio Aníbal Ayala González Lic. Carlos Ernesto Ramírez

Marzo 2021
San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** por haberme mostrado día a día que con perseverancia, humildad, paciencia y esfuerzo en esta vida todo es posible. A mi madre, **Patricia Paredes**; sé que no habrá nunca una forma posible de regresarte un poco de todo lo que has hecho por mí. Por todos los desvelos, cuando me acompañaste estudiando, por ello, este logro más que mío es tuyo y hoy se materializa en este libro, el cual dedico a ti. A mi hermanas; **Yanci** y **Katherine** por la paciencia que me tuvieron en el proceso y por ayudarme de forma incondicional. A mi compañero de vida **Roque Contreras**, por apoyarme con sus palabras de aliento a continuar y nunca renunciar a mis sueños. Al Docente director **Lic. Carlos Ramírez** por brindarnos los conocimientos necesarios para el desarrollo de nuestra tesis.

Norma Altagracia Hernández Paredes

Agradezco infinitamente a **Dios** todopoderoso, por permitirme cumplir uno de mis grandes anhelos el de titularme de esta grandiosa Universidad, a mi padres Ada Patricia Ruiz y Leopoldo Eugenio De León, por el apoyo incondicional de este gran objetivo, a mi hermanas Valeria Lucia De León y Fátima María De León por su confianza depositada en mi persona, no existirá forma de retribuirles todo su amor y colaboración, a mi abuela Rosa Mérida Menjívar (Q.D.D.G.) una verdadera persona con una enorme fe en Dios que me enseñó que todo esfuerzo tiene su recompensa, a mis compañeros que emprendieron este arduo trabajo juntos.

Rodrigo Salvador De León Ruiz

Agradezco primeramente a **Dios** por haberme permitido llegar hasta este día y por permitirme culminar esta etapa de preparación, en la que todos los días con su inmensa misericordia me ha guardado de todo mal y me ha guiado a lo largo de este camino que con esfuerzo y orgullo he finalizado. También estoy agradecida inmensamente con mi familia, especialmente con mi madre que ha sido el pilar fundamental, que con su amor me ha sabido apoyar de manera incondicional para no desfallecer en el transcurso de la carrera. De igual manera agradezco a mi padre, hermanas, hermanos y amigos que estuvieron presentes a lo largo de este proceso. Finalmente agradezco a cada uno de mis compañeros por el apoyo, amistad, paciencia y confianza que me brindaron para seguir adelante en mi carrera profesional.

Gloria Marina Vásquez Méndez

ÍNDICE

CONTENIDO	N° PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LAS MAQUILAS.	1
1.1.1 Empresas maquiladoras en El Salvador	2
1.2 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR MAQUILA EN EL ENTORNO ACTUAL CONSIDERACIONES COVID-19.	4
1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO	6
1.3.1. Ciclo planear, hacer, evaluar y actuar.	6
1.3.2 Componentes de un sistema de gestión de continuidad de negocio	7
1.3.3 Principios continuidad de negocios	7
1.3.4. Requisitos necesarios para establecer un sistema de continuidad	8
1.4 CONCEPTOS	12
1.5 BASE TÉCNICA	13
1.5.1 ISO 22301:2012	13
1.5.2 COSO ERM	15
1.6 BASE LEGAL	16
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	19
2.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
2.1.1. Enfoque	19
2.1.2. Tipo de investigación	19
2.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.2.1. Espacial	20
2.2.2. Temporal	20
2.3 SUJETOS Y TIPO DE ESTUDIO	20
2.3.1. Unidad de análisis	20
2.3.2. Universo y muestra	20
2.3.3 Variables e indicadores	21
2.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	22
2.4.1. Técnicas	22

2.4.2. Instrumentos	22
2.5 PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	22
2.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	23
2.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
CAPÍTULO III- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LAS ZONAS FRANCAS DE SAN SALVADOR EN ATENCIÓN A LA EMERGENCIA NACIONAL DEL COVID-19 CON BASE A LA ISO 22301:2012.	30
3.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO	30
3.2 ESTRUCTURA DEL CASO	31
3.3 BENEFICIOS Y LIMITACIONES	32
3.3.1 Beneficios	32
3.3.2 Limitantes	32
3.4 DESARROLLO DEL CASO	33
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normativa técnica aplicables al régimen de zonas francas	14
Tabla 2: Principales leyes aplicables al régimen de zonas francas	17
Tabla 3: Operacionalización de las variables	21
Tabla 4: Cronograma de actividades	23
Tabla 5: Matriz de análisis de entrevistas realizadas	24
Tabla 6: Matriz de riesgos de control interno.	42
Tabla 7: Apreciación del riesgo en Exportadora S.A de C.V.	54
Tabla 8: Estrategia de sistema de gestión de continuidad del negocio.	56
Tabla 9: Hoja de trabajo del sistema de gestión de continuidad del negocio.	61
Tabla 10: Modelo Almant para análisis de empresas en quiebra.	63
Tabla 11: Modelo para gestionar una no conformidad por la alta dirección	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Exportaciones mensuales de Exportadora S.A de C.V	4
Figura 2: Modelo PDCA	8
Figura 3: Componentes y principios COSO ERM	16
Figura 4: Estructura de propuesta sistema de gestión de continuidad	31
Figura 5: Mapa de proceso para la continuidad del negocio de Exportadora S.A. de C.V.	39
Figura 6: Procesos productivos de Exportadora S.A. de C.V.	40
Figura 7: FODA de Exportadora S.A. de C.V.	41
Figura 8: Partes interesadas	43
Figura 9: Organigrama empresa Exportadora S.A. de C.V.	47
Figura 10: Objetivos de la planificación	49
Figura 11: Características de los objetivos de continuidad del negocio Exportadora S.A.	50
Figura 12: Requisitos mínimos de auditoría interna	67
Figura 13: Comunicación de resultados del director de auditoría interna .	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Zonas francas de El Salvador
Anexo 2: Entrevista contador y auditor interno
Anexo 3: Informe de revisión gerencial
Anexo 4: Programas de auditoría
Anexo 5: Controles internos de áreas de riesgos.

RESUMEN EJECUTIVO

Las sociedades legalmente constituidas en El Salvador, del rubro de exportadores industriales, están reguladas por la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, respecto a su organización, funcionamiento, obligaciones tributarias e incentivos fiscales.

La industria de exportadores industriales representa el 16 % del PIB, generando más del 23% del empleo formal, además contribuye con el 18% de los ingresos tributarios del Estado.

El sector textil y confección es el que mayores números representan dentro la industria con exportaciones de \$2,612.5 millones en 2019 según (ASI). Le sigue la cadena de alimentos, plásticos, el rubro de papel, cartón y artes gráficas, así como metalmecánica, bebidas, farmacéutico y muebles.

Para el año 2020 a pesar de las dificultades raíz de la pandemia COVID 19, la industria textil y de confección sigue siendo rentable exportando a países dentro de la región de Centroamérica y Norte América.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la implementación de una herramienta como sistema de gestión de la continuidad del negocio con base a la ISO 22301:2012, que permita evaluar el principio de empresa en funcionamiento de empresa: “Exportadora S.A de C.V.”, contribuyendo para determinar y gestionar los riesgos y/o amenazas más críticas que puedan interrumpir el funcionamiento de la empresa anterior mencionada, la cual se ubicada en el departamento de San Salvador.

Para cumplir las metas de la investigación, se trabajó mediante el enfoque cualitativo, con un tipo de investigación exploratoria y descriptivo, se tuvo acceso a información financiera, documental e interna de la empresa, igualmente se revisaron y analizaron documentos sobre

continuidad del negocio, se utilizaron instrumentos y técnicas de recolección de datos los cuales fueron: guía de preguntas, así como entrevistas a los encargados de valorar la continuidad del negocio dentro de la empresa y por último en base a la información obtenida se realizó un diagnóstico para proponer una herramienta para gestionar la continuidad del negocio.

Se trabajó cada uno de los requisitos mínimos que debe contener la implementación de un sistema de gestión para la continuidad del negocio, según lo establece la ISO 22301:2012.

La implementación de la presente herramienta proporciona a la organización la capacidad de reaccionar de forma adecuada y proactiva a los efectos de la interrupción de aquellos procesos, productos y servicios que son indispensables para la existencia de la organización.

Según el diagnóstico efectuado se determinó que la empresa no posee un sistema de gestión para la continuidad del negocio, para responder oportunamente ante la ocurrencia de un suceso disruptivo que amenazare la operación normal de la empresa, se propone implementar la presente herramienta a efecto que se apruebe ante la alta dirección de la empresa “Exportadora S.A de C.V”, para que sea útil ante los encargados de valorar la continuidad del negocio.

Con la información obtenida, procesada y diagnosticado se desarrolló el caso práctico como propuesta del sistema de continuidad del negocio.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo, es el resultado de la investigación que se realizó a la empresa usuaria de zonas francas a la que hemos denominado “Exportadora S.A de C.V”, para quien se elaboró una herramienta de sistema de gestión de continuidad del negocio, aplicado a los procesos de auditoría interna, con base a la norma ISO 22301:2012.

Este tipo de empresa se ha convertido en líder mundial de ropa, textiles, calzado y equipos, construida con un historial de innovación, asociación y confianza; sin embargo, no las exime de los riesgos (externos e internos), ya que son cada vez más complejos y se entrelazan entre sí en la medida que la economía avanza. Los cambios en el mercado, el entorno geopolítico, las exigencias regulatorias, la seguridad de la cadena de suministros, la intensa competencia y los riesgos derivados de la tecnología, enfermedades severas como ha sido el COVID 19, entre otras, pero estas son algunas de las incertidumbres más comunes que rodean la gestión de las empresas y su creciente dificultad exige una respuesta estratégica adecuada.

Esta investigación se divide en tres apartados; los cuales atienden el siguiente orden:

Capítulo I: describe la situación problemática, enunciado del problema, justificación, objetivos, hipótesis, limitaciones de la empresa y marco teórico, marco técnico y legal de la empresa con el propósito de aplicar una normativa técnica ISO 22301:2012 con el propósito de abordar lo que conlleva a determinar una herramienta que facilite la viabilidad de su implementación.

Capítulo II: muestra la metodología, enfoque y tipo de investigación, delimitación espacial y temporal, sujetos y objetos de estudio, técnicas, materiales e instrumentos, cronograma de actividades y la presentación de resultados obtenidos en la guía de preguntas que permiten formular el diagnóstico.

Capítulo III: presenta propuesta de solución, generalidades, esquema operativo, caso práctico, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que respaldan la propuesta de la implementación de un sistema de gestión de continuidad del negocio.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LAS MAQUILAS.

Una de las estrategias con mejores resultados implementados en El Salvador son las empresas maquiladoras bajo el régimen de zonas francas.

La primera zona franca en iniciar operaciones en El Salvador fue la zona franca San Bartolo en el año de 1974, iniciando con 14 empresas, actualmente provee trabajo a 10,300 empleados. Cabe mencionar que las empresas extranjeras coreanas y taiwanesas, estaban concentradas en el sector textil, debido al éxito logrado con este nuevo esquema de incentivos fiscales, se generaba en dichos países un exceso de demanda en los procesos, que no era posible atender con el techo industrial disponible. Producto de ello y la necesidad de atender la creciente demanda, se permitió la instalación de empresas. (Hernández de Menjivar, 2019)

Actualmente, se cuenta con diecisiete zonas francas ubicadas en seis de los catorce departamentos del país en las que residen más de doscientas empresas de diversos rubros que satisfacen necesidades como recurso humano para la producción, confección, ensamble o manufactura de bienes; conectividad digital, electrónica, generación de energía eléctrica, entre otros. (**Ver anexo 1**).

Este tipo de empresa se ha convertido en líder mundial de ropa, textiles, calzado y equipos deportivos, construido con un historial de innovación, asociación y confianza; sin embargo, no se debe perder de vista que los riesgos (externos e internos) son cada vez más complejos y se entrelazan entre sí. Los cambios en el mercado y en el entorno geopolítico, las exigencias regulatorias, la seguridad de la cadena de suministros, la intensa competencia y los riesgos derivados de la tecnología son algunas de las incertidumbres que rodean la gestión de las empresas y su creciente dificultad exige una respuesta estratégica adecuada. Estos constantes

cambios posibilitan que las empresas bajo el régimen de zonas francas establezcan una metodología de sistema de gestión de continuidad de negocio como buenas prácticas, para generar un ambiente de confianza para socios, sus principales clientes: The North Face, Kuhl y Eddie Bauer, incluso para sus proveedores.

Según el informe de riesgos mundiales 2017, 11ª edición, Foro Económico Mundial (2016). indican que los riesgos y prácticas de gestión del riesgo empresarial han mejorado enormemente en las últimas décadas. En el último Foro Económico Mundial se ha resaltado la creciente volatilidad, complejidad y ambigüedad existente en el mundo. (McLennan, 2017)

Hoy en día, se utilizan diferentes técnicas para medir el rendimiento de las empresas y es común que se hable de fórmulas para predecir quiebras corporativas, entre estas resalta la fórmula de Altman la cual considera que Z-score es de un 72% con 2 años de antelación con respecto a la fecha de la quiebra, con un porcentaje de falsos negativos del 6%. No obstante, no es una fórmula infalible, su utilización se debe combinar con un análisis cualitativo que ayude a determinar si se está ante una futura empresa en quiebra.

1.1.1 Empresas maquiladoras en El Salvador

Las empresas maquiladoras inician, terminan o contribuyen de alguna forma en la elaboración de un producto destinado a la exportación, ubicándose en zonas francas o zonas procesadoras de exportación, en donde se benefician de numerosas ventajas que les ofrecen los países receptores.

Las maquilas han sido promovidas bajo dos modalidades: a) recintos fiscales; b) zonas francas. Según la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, por zona franca se entiende: “Área del territorio nacional, donde la mercancía que en ella se introduzca, es considerada fuera del territorio aduanero nacional, respecto a los derechos de importación y exportación”. por otro lado, se entiende por recinto fiscal a “las personas naturales o jurídicas

titulares de empresas que exporten la totalidad de su producción o que se dediquen a la comercialización internacional, y que por razones técnicas no se encuentran ubicadas en las zonas francas”. (Rodríguez, 2003)

En los últimos diez años el crecimiento elevado de las exportaciones en determinados países es atribuido en parte a la expansión de la actividad maquiladora; la cual ha sido apoyada con políticas complementarias de los Estados Unidos y la Unión Europea, quienes establecieron amplios programas para otorgar franquicias arancelarias a los bienes que son exportados para ser ensamblados en países en desarrollo, con el objeto de facilitar su inserción al comercio mundial. Apoyando a esta iniciativa y buscando aprovechar esos incentivos, China y México incrementan las zonas económicas especiales. (Quintana, 2002)

Como podemos ver en la **figura 1**, para el año 2020, datos de la Oficina de Textiles y Ropa, de la Administración de Comercio Internacional de Estados Unidos, precisan que entre el primer semestre de 2019 y el mismo período de 2020, las exportaciones de la industria textil de Centroamérica a EE.UU. disminuyeron en 34%, al pasar de \$17.593 millones a \$11.553 millones, debido al desequilibrio en el comercio y de restricciones decretadas en varios mercados del mundo, las empresas centroamericanas del negocio de confección de vestimenta, están operando y generando ingresos por exportaciones a niveles que sólo les permite subsistir.

A raíz de los acontecimientos del último semestre en El Salvador, las empresas agremiadas a la Cámara de la Industria Textil, Confección de Zonas Francas (CAMTEX) han modificado sus procesos de producción para iniciar con la fabricación de mascarillas, gabachas y sabanas, entre otros insumos para uso de hospitales. (BCR, 2020)

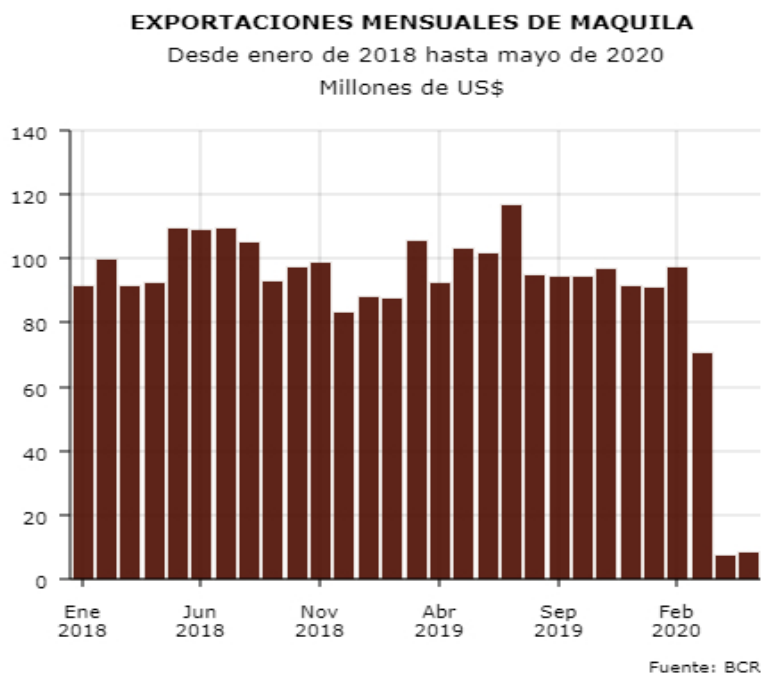


Figura 1: Exportaciones mensuales de maquilas en El Salvador.

Fuente: Banco Central de Reserva (BCR ,2020). Exportaciones de maquilas en El Salvador
Recuperado de https://www.bcr.gob.sv/comex/ce_comercio_exterior.php

1.2 FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR MAQUILA EN EL ENTORNO ACTUAL- CONSIDERACIONES COVID-19.

La crisis económica desatada por el COVID 19 ha mostrado a las empresas en general, no eximiendo a las del sector textil con operación global deben enfocarse en ser proactivas en la evaluación de su capacidad para resistir la disrupción y las opciones que tienen para identificar y responder a las oportunidades potenciales. (Oliva, 2020)

Muchos factores pueden afectar la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Estos factores incluyen la industria del sector maquila y el área geográfica de las operaciones, la salud financiera de los clientes y proveedores y la liquidación financiera y solvencia de la entidad. Como resultado de la pandemia antes mencionada y el deterioro del entorno económico asociado, la reducción de los ingresos y los flujos de efectivo podrían

generar dudas sobre la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones actuales o nuevas y cumplir con los convenios de deuda.

Ante la situación de la pandemia a nivel mundial conlleva a pensar en todos los posibles escenarios y la forma de hacer las cosas, a que este tipo de sector pueda reinventarse y adaptarse a la nueva realidad creando nuevas oportunidades ya que este tipo de incidentes logró frenar muchas empresas; incluso paralizar las actividades, impactando directamente los clientes y procesos críticos del negocio como: cadena de producción , capacidad de sostenibilidad ,disminución de recursos, reducción de empleados, uso de TI etc. Mungia M. (2020) Gestión de Riesgos ante la crisis y Continuidad de Negocio.

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003).

Sobre la base del impacto ocasionado en las empresas del sector maquila con respecto a la evaluación el principio contable de empresa en funcionamiento, los estados financieros estos se preparan bajo la hipótesis de que la entidad es una empresa en funcionamiento y de que continuará sus operaciones en el futuro previsible, salvo que la dirección tenga la intención de liquidar la entidad o cesar en sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista. Cuando se utilizan los principios contables de empresa en funcionamiento, los activos y pasivos se registran con base en que la entidad podrá realizar sus activos y descargar sus pasivos en el curso normal del negocio. (IAASB, 2020).

Los posibles efectos de las limitaciones inherentes sobre la capacidad del auditor para detectar incorrecciones materiales son mayores con respecto a hechos o condiciones futuros que puedan dar lugar a que una entidad deje de ser una empresa en funcionamiento. El hecho

de que el informe de auditoría no haga referencia a una incertidumbre material con respecto a la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento no puede considerarse garantía de la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento. (IFAC, 2016)

Una comunicación oportuna entre la dirección y el auditor es esencial para garantizar que ambos puedan cumplir con sus respectivas responsabilidades en relación con la empresa en funcionamiento durante estos tiempos inciertos.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Según la normativa ISO define un sistema de continuidad del negocio como un estándar que al implementarlo permite a la organización demostrar sus habilidades para continuar funcionando con normalidad a pesar de una interrupción del negocio, disminuyendo sus debilidades y aumentando de esta manera sus fortalezas. Dicho lo anterior es importante destacar que empresas que se amparan al régimen de zonas francas puedan aplicar dicho estándar, para que en momentos de hechos disruptivos estén prevenidas y sepan cómo poder operar sin interrumpir sus labores. Dentro de la propuesta que se plantea implementar en la empresa de la zona franca será en el siguiente orden de capítulos de la norma ISO 22301: capítulo 4 denominado contexto de la organización. Capítulo 5 llamado liderazgo. Capítulo 6 planificación. Capítulo 7 apoyo. Capítulo 8 operación. Capítulo 9 evaluación del rendimiento y capítulo 10 cómo mejora.

1.3.1. Ciclo planear, hacer, evaluar y actuar.

Como podemos ver en la **figura 2**, el estándar ISO 22301:2012 aplica el ciclo planear-hacer- evaluar- actuar (PDCA por sus siglas en inglés) para dar cumplimiento a la planificación, establecimiento, implementación y la mejora continua de su efectividad.

- **Planeación (plan):** en este paso se establecen las políticas de continuidad del negocio, objetivos, metas, controles, procesos y procedimientos que sirvan para mejorar la continuidad del negocio con el fin de obtener resultados que se alinean con las políticas y los objetivos generales de la organización.
- **Hacer (do):** implementar y operar las políticas de continuidad de negocio, controles, procesos y procedimientos.
- **Evaluar (Check):** supervisar y revisar el desempeño contra la política de continuidad de negocio y objetivos, informar de los resultados de gestión para su revisión y mejora.
- **Actuar (act):** mantener y mejorar mediante la adopción de medidas correctivas, en base a los resultados de revisión de la dirección, evaluar el alcance de las políticas y los objetivos de la continuidad del negocio.

1.3.2 Componentes de un sistema de gestión de continuidad de negocio

- Política de continuidad de negocios
- Análisis de impacto al negocio
- Análisis de riesgo
- Estrategia de continuidad del negocio
- Estructura de respuesta y finalización de incidentes
- Plan de mantenimiento y pruebas

1.3.3 Principios continuidad de negocios

- Brindar protección a los trabajadores y sus familias
- Mantenerse en el mercado
- Estar prestos a seguir las orientaciones y recomendaciones de las autoridades. (Mungia, 2020)

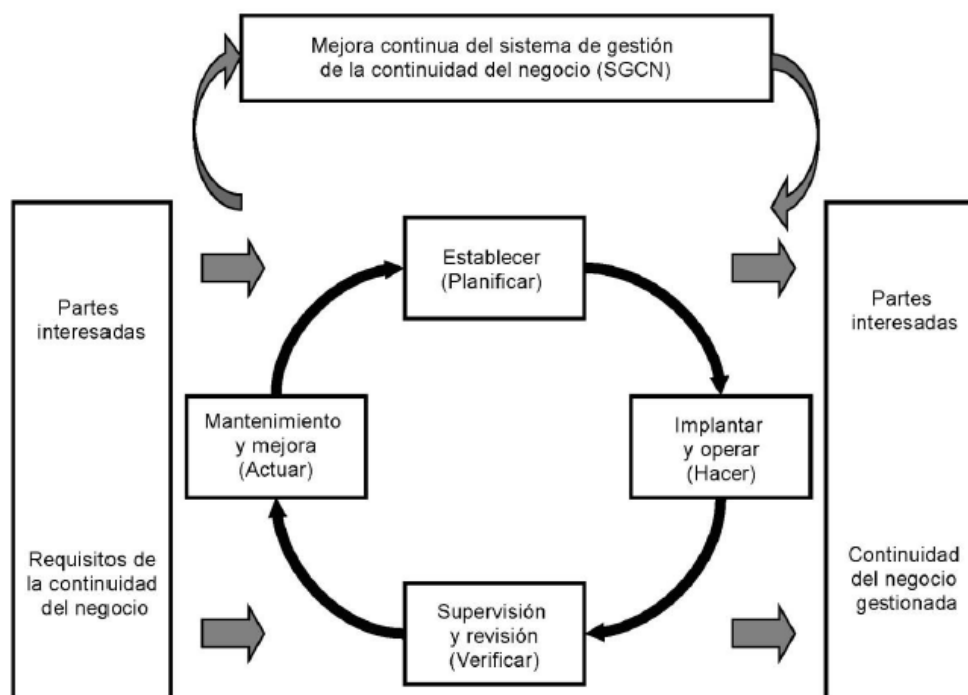


Figura 2: Modelo PDCA

Fuente: Norma ISO 22301:2012 (Organismo Salvadoreño de Normalización , 2012)

1.3.4. Requisitos necesarios para establecer un sistema de continuidad

En virtud del tipo de industria al que pertenece la empresa de la zona franca del sector textil, es necesario verificar los requisitos de la ISO 22301:2012 que le son aplicables de manera general.

a) Contexto de la organización

Se establecen los requisitos necesarios para establecer el contexto del sistema de continuidad del negocio. La organización debe determinar asuntos externos e internos que son importantes para su finalidad y que afecten su capacidad para conseguir los resultados previstos en dicho sistema.

Estos asuntos se deben tener en cuenta al establecer, implantar y mantener un sistema de continuidad del negocio de la organización. Identificando y documentando lo siguiente:

- Actividades de la organización, funciones, servicios, productos, cadenas de abastecimiento, relaciones con partes interesadas y su impacto potencial debido a un incidente disruptivo.
- Vínculos entre la política de continuidad de negocio y objetivo de la organización, así como otras políticas, que incluya la estrategia global de gestión de riesgo.
- Aptencia al riesgo. (ISO 22301, 2012, p.11).

b) Liderazgo y compromiso

En el cual se establecen los requisitos específicos de la función de la alta dirección con respecto al sistema de gestión. Los altos mandos, así como otro personal clave de la organización deben demostrar su liderazgo con respecto al SGCN.

Compromiso: la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de continuidad del negocio:

- Asegurando que se establezcan políticas y objetivos para el sistema de gestión de la continuidad del negocio y sean compatibles con la estrategia de una organización.
- Asegurando la integración de los requisitos del sistema de continuidad del negocio en los procesos de negocio de la organización.
- Asegurando que están disponibles los recursos necesarios para el sistema de gestión de la continuidad del negocio.
- Haciendo saber la importancia de una gestión eficaz de la continuidad del negocio y su conformidad con los requisitos del sistema de continuidad del negocio.
- Asegurando los resultados previstos.
- Promoviendo mejora continua.

Política: la alta dirección debe establecer una política de continuidad del negocio que:

- Sea apropiada a la finalidad del negocio

- Proporcione una estructura para establecer objetivos de continuidad del negocio.
- Incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables y se incluya la mejora continua. (ISO 22301, 2012, p.13).

c) Planificación

Establecen requisitos respecto al establecimiento de objetivos estratégicos con respecto al sistema de continuidad del negocio, en el cual se deben determinar los riesgos y oportunidades que se necesitan tratar para:

- Asegurar que el sistema de gestión pueda conseguir los resultados previstos.
- Impedir o reducir efectos no deseados
- Conseguir una mejora continua.

La organización debe planificar:

- Las acciones para tratar estos riesgos y oportunidades
- La manera de integrar las acciones en sus procesos del sistema de continuidad del negocio y evaluar la eficacia de estas acciones. (ISO 22301, 2012, p.16).

d) Apoyo

Requisito que desarrolla y apoya a las operaciones del sistema de continuidad del negocio relativas a la determinación de competencias y establecimiento de comunicaciones con las partes interesadas sobre una base recurrente o por necesidad en la que mantenga la documentación controlada y bien conservada. La organización debe determinar y proporcionar recursos necesarios para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora continua del sistema.

La organización debe tener competencia para:

- Determinar competencias necesarias de las personas que trabajan bajo su control y que afectan su rendimiento.
- Garantizar que estas personas son competentes en base a su formación inicial, profesional y experiencia.
- Aplicar acciones para la adquisición de competencias necesarias.
- Conservar documentación apropiada en base a la acreditación de esas competencias. (ISO 22301, 2012, p.17).

e) Operación

En este punto se desarrollan requisitos con respecto a la continuidad del negocio, determina la manera de tratar y desarrollar procedimientos para gestionar un incidente disruptivo.

Planificación y control operacional: la organización debe planificar, implantar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos, así como implantar las acciones determinadas:

- Estableciendo criterios para los procesos
- Implantando el control de los procesos de acuerdo a los criterios.
- Manteniendo información documentada. (ISO 22301, 2012, p.20).

f) Evaluación del rendimiento

Resume los requisitos necesarios para medir el rendimiento de la gestión de la continuidad del negocio, la conformidad del SGCN con las expectativas de la dirección.

La organización debe determinar en cuanto a la supervisión, medición, análisis y evaluación lo siguiente:

- Las necesidades que se han de supervisar y medir.

- Métodos para supervisar, medir, analizar, y evaluar, según sea aplicable, asegurando resultados válidos.
- Cuando se deba realizar supervisión y la medición.
- Cuando se deba evaluar y analizar resultados de supervisión y medición. (ISO 22301, 2012, p.27).

g) Mejora

Último requisito que trata básicamente de identificar cuando se produce una no conformidad en el sistema de continuidad del negocio. La organización debe:

- Identificar la no conformidad.
- Reaccionar a la no conformidad, según corresponda: tomar acción para controlarla y corregirla, hacer frente a las consecuencias.
- Evaluar la necesidad de aplicar alguna acción para eliminar las causas de la no conformidad, con el objeto de que esta no se repita.
- Aplicar todas las acciones necesarias.
- Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- Realizar cambios en el SGCN, si fueran necesarios. (ISO 22301, 2012, p.32).

1.4 CONCEPTOS

- Continuidad del negocio: capacidad de la organización para continuar realizando la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo.
- Gestión de continuidad del negocio: proceso de gestión holístico que identifica amenazas potenciales para la organización, así como los impactos en las operaciones del negocio. Tales amenazas, en caso de materializarse, pueden causar, y que

proporciona un marco para aumentar la capacidad de resistencia de la organización para dar respuesta eficaz que salvaguarde los intereses de sus principales partes interesadas, reputación, marca, etc.

- Plan de continuidad del negocio: procedimientos documentados que conducen a las organizaciones a responder, recuperar, reanudar, y restaurar el nivel de operación predefinido después de una interrupción.
- Análisis de impacto en el negocio: proceso de analizar las actividades y el efecto que una interrupción del negocio pueda tener sobre esta.
- Programa de continuidad del negocio: proceso continuo de gestión y de gobierno, apoyado por la alta dirección y dotado de los recursos apropiados para implantar y mantener la gestión de continuidad del negocio. (ISO 22301, 2012, p.3).

1.5. BASE TÉCNICA

La necesidad de organizar un comité de riesgo enfocado en la continuidad del negocio es requerida por algunas entidades, de acuerdo con su enfoque, misión, visión, mejora continua, añadir valor, objetivos estratégicos, apetito al riesgo, etc. Para lo cual se tiene como base técnica lo siguiente:

1.5.1 ISO 22301:2012

Tabla 1: Normativa técnica aplicables al régimen de zonas francas

Disposición	Descripción
ISO 22301:2012	<p data-bbox="416 454 1369 595">Norma técnica salvadoreña que especifica los requisitos relativos al establecimiento y gestión de un sistema de continuidad del negocio eficaz que deseen: establecer, implementar, mantener y mejorar un SGCN y evaluar dicha política.</p> <p data-bbox="416 633 1369 775">Para las entidades usuarias de zonas francas es importante gestionar la capacidad que la entidad tiene para continuar operando y seguir ofreciendo sus productos sobre estándares aceptables, luego de haber ocurrido un incidente no deseado.</p> <p data-bbox="416 813 1369 1066">Durante los primeros dos años de operaciones deberán alcanzar un monto de inversión en activo fijo igual o mayor a \$500,000.00 y operar con más de 50 puestos de trabajo desde el primer año de operación, para cumplir con dichos requerimientos es preciso identificar los principales productos, actividades y recursos para producirlos, así como entender claramente las amenazas e impactos que arrastraran en caso de presentarse un suceso disruptivo.</p> <p data-bbox="416 1104 1369 1240">A raíz de lo cual la organización debe estar preparada, para responder y recuperarse si se llegasen a presentar dichos sucesos, dentro de los plazos previamente establecidos que garanticen una eficaz continuidad del negocio.</p>

Disposición	Descripción
Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	<p>Las normas de auditoría son estándares oficiales promulgados por el Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional mundial con más de 200.000 miembros a través de más de 170 países y territorios, establece el punto de referencia para la forma en que se practica la auditoría interna en todo el mundo. La principal herramienta para garantizar que los auditores internos realizan con eficiencia y eficacia su labor, su propósito principal es “orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” (NIEPAI, enero, 2017)</p> <p>Auditoría interna tiene la misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos.</p>

Nota: (NIEPAI, 2017; ISO 22301,2012); (IAI, 2017)

1.5.2 COSO ERM

Propone el funcionamiento y estructura de control, además describe e impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones que ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. Siendo la actual definición de control interno la siguiente: “proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.” (COSO, 2017)

Como podemos observar en la **figura 3**, los componentes y principios son aplicables, en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconocen cinco componentes interrelacionados subdivididos en veinte principios.

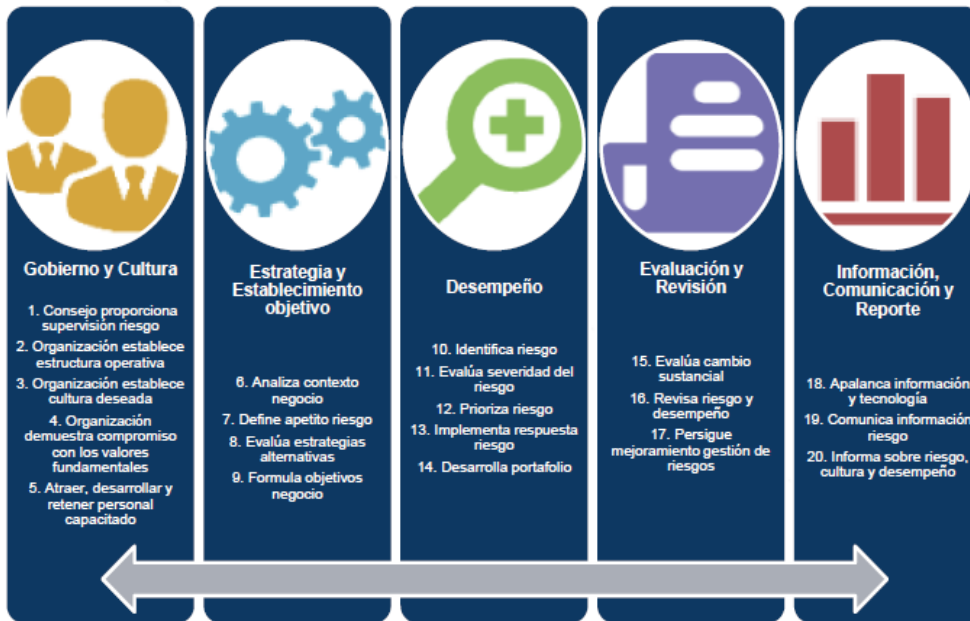


Figura 3: Componentes y principios COSO ERM

Fuente: León F. (2018). El arte de alinear los riesgos con la estrategia y sus resultados

COSO tiene un enfoque en el que se menciona la evaluación de riesgos lo que involucra un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar riesgos para alcanzar los objetivos de la entidad.

1.6 BASE LEGAL

Las leyes y reglamentos, así como los códigos y demás tratados internacionales son imprescindibles, por ello es de vital importancia que profesional que ejerza la función de evaluar el principio de empresa en funcionamiento, para realizar trabajos acordes, tales como consultoría legal, mercantil y tributaria, de las actividades a las que se dedican las entidades usuarias de zonas francas.

Tabla 2: Principales leyes aplicables al régimen de zonas francas

Disposición	Base legal	Descripción
Ley de Impuesto Sobre la Renta	art. 78 b)	<p>Las entidades jurídicas usuarias de zonas francas tendrán una exención total del impuesto sobre la renta por un plazo de veinte años contados a partir de la publicación del acuerdo en el Diario Oficial. Posteriormente al vencimiento de dicho plazo tendrá derecho a una exención parcial durante los próximos quince años a la prescripción, que corresponderá al equivalente del 60% de la tasa, transcurrido el plazo anterior tendrá únicamente al 40% de la tasa del referido impuesto.</p> <p>El caso puntual de las utilidades o dividendos distribuidos que provengan de las actividades que le fueron autorizadas a la entidad, serán gravadas después de haber transcurrido los primeros doce ejercicios fiscales contados después de la fecha de la publicación en el Diario Oficial.</p>
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces	art. 17 f)	El titular de una empresa usuaria de una zona franca gozará de exención total del Impuesto Sobre Transferencia de Bienes Raíces, por la adquisición de aquellos bienes como edificios, terrenos u otros bienes que estén fijados al suelo y que sean utilizados en las actividades calificadas.
Código Aduanero Uniforme Centroamericano	art.1, 91, 101.	<p>Se clasifican los regímenes aduaneros uno de ellos establecidos para las zonas francas; reimportación y reexportación para la permanencia de los bienes que sean introducidos para su perfeccionamiento o transformación.</p> <p>También define a las zonas francas como un régimen que permite ingresar a una parte delimitada del territorio de un Estado Parte, mercancías que se consideran generalmente como si no estuviesen en el territorio aduanero con respecto a los tributos de importación, para ser destinados según su naturaleza, a las operaciones o procesos que se establezcan ya sean estas entidades comerciales, industriales o mixtas.</p>

Disposición	Base legal	Descripción
RECAUCA	art. 1, 39,87, 153.	<p>El reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano. El art 39 establece que los usuarios de las zonas francas pueden ser parte de apoderados especiales aduaneros, art.87 menciona la presentación anticipada de la declaración de mercancías cuando sean destinadas a los regímenes literal d) zonas francas. Finalmente, el art 153. Traslados permitidos entre beneficiarios del régimen y usuarios de zonas francas.</p> <p>También podrán trasladarse mercancías entre beneficiarios del régimen y empresas ubicadas dentro de zonas francas, previo cumplimiento de las obligaciones legales que corresponda.</p>

Nota: Disposiciones mínimas para evaluar el principio de empresa en funcionamiento en entidades usuarias de zonas francas. Elaboración con base a las disposiciones legales vigentes de El Salvador. (Mendoza Orantes, 2009)

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. Enfoque

El enfoque es cualitativo, siendo una de las características la flexibilidad, abierto al obtener datos de fuentes convirtiéndolo en información, asimismo se aplicó el razonamiento inductivo ya que parte de lo particular a lo general; es decir, que va de los elementos individuales y, por semejanzas se sintetiza y se llega a un enunciado general. (Hernandez-Sampieri, 2018).

Es decir, se obtuvo información mediante una entrevista cualitativa abierta, realizadas a las unidades de análisis, luego se contrastaron los dos instrumentos, para posteriormente analizar y construir datos para convertirlos en información y conocimiento, además se generalizó la información recolectada, hasta llegar a lo general y proponer una herramienta para un sistema de gestión de continuidad del negocio.

2.1.2. Tipo de investigación

Con un tipo de estudio de carácter exploratoria a nivel de entorno del sector textil, el cual permitió el acceso a información financiera y contable proporcionada por el contador de la empresa Exportadora S.A de C.V, se desarrolló también como tipo de investigación de carácter descriptivo pues se detallan los requisitos mínimos para implementar un sistema de gestión de continuidad del negocio, se especifican responsabilidades de los encargados de velar por las áreas críticas de continuidad del negocio en la entidad.

2.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Espacial

El estudio se realizó en la empresa Exportadora S.A de C.V franca San Bartolo, municipio de Ilopango, departamento de San Salvador, El Salvador.

2.2.2. Temporal

La investigación se realizó a partir de marzo 2020, periodo en que el gobierno mediante el decreto ejecutivo No 14, notificó el cierre total del sector maquila a raíz de la pandemia del COVID 19, motivo por el cual es necesario establecer estrategias exhaustivas de gestión de continuidad del negocio, finalizando en diciembre 2020.

2.3. SUJETOS Y TIPO DE ESTUDIO

2.3.1. Unidad de análisis

Las unidades de análisis consideradas en la investigación fueron el auditor interno y contador general, empleados de la industria quienes por medio entrevista realizada proporcionaron información útil para la propuesta de la problemática planteada.

2.3.2. Universo y muestra

La población de estudio considerada para la realización de la investigación fue la industria de la empresa Exportadora S.A de C.V, cuya actividad económica consiste en la confección de prendas de vestir (chaquetas, suéter, camisetas etc.), debido a que solo es una unidad de estudio no fue necesario calcular muestra.

2.3.3 Variables e indicadores

Tabla 3: Operacionalización de las variables

Formulación de problema	Objetivo General:	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variables	Medición de variables
¿De qué manera incide la falta de una herramienta que gestione los riesgos asociados a la continuidad del negocio en la valoración y mitigación de sucesos disruptivos de la empresa “Exportadora S.A de C.V” usuaria de zonas francas?	Elaborar una herramienta con base a la ISO 22301:2012 que gestione los riesgos asociados a la continuidad del negocio que para afrontar los sucesos disruptivos. Valorando el impacto que esto tiene en sus capacidades de respuesta al riesgo de la empresa “Exportadora S.A de C.V” usuaria de zonas francas.	La implementación de una herramienta que gestione los riesgos asociados a la continuidad del negocio que defina políticas, asignaciones, procesos y documentación basada en ISO 22301:2012 “Sistema de la Gestión de la Continuidad del Negocio”, que brinden una mejora en la valoración de riesgos de continuidad del negocio, mitigando los efectos disruptivos en la empresa.	Políticas, procesos y documentación para la continuidad del negocio como herramienta de apoyo para valorar riesgos. Contribución de una mejora en la valoración de riesgos y mitigación de efectos.	Independiente: Diseño de una herramienta de continuidad del negocio basado en ISO 22301:2012. Dirigido a las empresas del sector maquila bajo el régimen de zonas francas. Dependiente: Logro de una mejora en la valoración de riesgos sobre continuidad del negocio, en las empresas textiles y que funcionen bajo el régimen de zonas francas.	a) Documentación b) Políticas c) Procedimientos d) Programas de auditoría a) Aplicación de los programas y controles b) Manuales de procedimientos c) Mitigación de efectos adversos

Nota: ISO 22301:2012 e información recopilada mediante entrevistas.

2.4. TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

2.4.1. Técnicas

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron:

- **Entrevista.** Técnica que permitió la recopilación de información mediante una conversación profesional entre el auditor interno y contador general, la cual facilitó obtener información acerca de los riesgos de continuidad del negocio.
- **Bibliográfica.** Se contó con información, contenida en libros de texto, revistas, leyes, y normas entre otros, que permitió conocer el campo de estudio de las zonas francas.

2.4.2. Instrumentos

Guía de preguntas: instrumento que fue circularizado al auditor interno y contador general, dicho documento consta de preguntas abiertas y cerradas, que permitieron recabar información sobre la problemática de riesgo en la continuidad del negocio. (**Ver anexo 2**).

2.5. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información obtenida y el tratamiento de los resultados se efectuaron a través de Microsoft Word, debido a que los datos se presentaron en texto narrativo en una tabla que contiene los siguientes elementos: preguntas, respuestas y análisis de la respuesta.

De la misma forma, con dicho programa se realizó el análisis mediante la guía de entrevista, se logró consolidar la información y de esta forma procesar los resultados hasta llegar a un análisis del mismo. permitiendo realizar la interpretación de los datos obtenidos y que son objeto de estudio.

2.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.7.1 Análisis de los resultados

Tabla N°5 Matriz de análisis de entrevistas realizadas

N°	Instrumento 1 Contador General	Instrumento 2 Auditor Interno	Análisis
1	¿Ha tenido la empresa problemas en continuar sus operaciones por las medidas tomadas por el gobierno, a raíz de la pandemia?	¿Ha tenido la empresa problemas en continuar sus operaciones por las medidas tomadas por el gobierno, a raíz de la pandemia?	Los participantes argumentaron que, los meses más críticos fueron abril, mayo y junio. Hubo reducción en las operaciones e ingresos en menos 23%-26% de lo proyectado inicialmente, a causa de un cliente importante que se perdió, así mismo las órdenes de compras han disminuido a la fecha; Sin embargo, manifestaron que no se tuvo problemas de flujo de caja.
2	¿Se han evaluado las implicaciones de la pandemia del COVID 19 para determinar el impacto financiero?	¿Se han evaluado las implicaciones de la pandemia del COVID 19 para determinar el impacto financiero?	Ambos coincidieron que las implicaciones se han reconocido directamente a resultados de \$1,000,000.00 y la reducción de hoy por hoy es entre un 23% y un 26% de los ingresos que se tenían proyectados inicialmente en el ejercicio, que si bien es cierto ha implicado un decremento con respecto a lo proyectado que oscilaba entre un 11% y un 12% de margen. Hubo una reducción significativa en las ratios de la utilidad que se puede ver reflejada en debido a su experiencia profesional, puede estar entre un 30%-40%.

N°	Instrumento 1 Contador General	Instrumento 2 Auditor Interno	Análisis
3	¿Cómo está haciendo la empresa para afrontar el periodo de pandemia de COVID 19 que les permita continuar con sus operaciones?	¿Cómo está haciendo la empresa para afrontar el periodo de pandemia de COVID 19 que les permita continuar con sus operaciones?	Los participantes opinaron que: Se cumple con los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud, así como protocolos por parte del Ministerio de trabajo, en el cual se llevan a cabo medidas de sanitizar los lugares de trabajo y medidas de distanciamiento entre los trabajadores por el amplio espacio con el que se cuenta. El gerente general a través de todos los asesores ha girado indicaciones muy prudentes y asertivas para la parte administrativa hasta la parte operativa con tal de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad que giraron por el ministerio de trabajo.
4	¿Qué actividades dentro de su planificación se detuvieron o cancelaron por las condiciones de la pandemia COVID 19?	¿Qué actividades dentro de su planificación se detuvieron o cancelaron por las condiciones de la pandemia COVID 19?	Manifestaron que efectivamente, muchas órdenes de compra planificadas se cancelaron, debido a que los clientes en el exterior también habían cerrado operaciones.
5	¿Considera que aplicar un sistema de gestión para la continuidad del negocio es fundamental para que la empresa pueda identificar, y responder oportunamente ante sucesos no deseados?	¿Considera que aplicar un sistema de gestión para la continuidad del negocio es fundamental para que la empresa pueda identificar, y responder oportunamente ante sucesos no deseados?	Respondieron que sí, incluso es una oportunidad de tener objetividad en la toma de decisiones, ante las probabilidades potenciales que ocurran eventos y poder minimizar el impacto que estos puedan tener. Siempre es bueno tener procedimientos por escrito aprobados y analizados previamente que brinden una directriz si ocurren eventos entonces tomar estas medidas como mínimo ajustadas al suceso que se presente.
6	¿Actualmente cuenta con alguna herramienta, que ayude a la gestión de riesgos, para la continuidad del negocio?	¿Actualmente cuenta con alguna herramienta, que ayude a la gestión de riesgos, para la continuidad del negocio?	No se tiene una herramienta documentada, por falta de implementación de un manual de políticas y procedimientos o ya sea por el poco recurso humano para implementar la herramienta de gestión de continuidad. Pero, aunque de forma documentada no se tenga, se debe mencionar que si se tienen controles donde se evalúan riesgos y se le da respuesta.

N°	Instrumento 1 Contador General	Instrumento 2 Auditor Interno	Análisis
7	¿Con respecto a los productos que comercializa la empresa se han visto afectados durante el periodo de pandemia COVID 19?	¿Con respecto a los productos que comercializa la empresa se han visto afectados durante el periodo de pandemia COVID 19?	El Contador General hizo hincapié que debido a que el giro es la confección de prendas (chaquetas, suéter, camisetitas etc.), todos han estado bajo la misma línea por el tipo de producto, más que todo ha sido a nivel de cliente que están en el exterior, han disminuido las órdenes y aunque la empresa maneja muy buenos estándares de calidad con respecto a sus productos que comercializa por lo que los clientes se mantienen fieles a la empresa. En el caso de la pandemia fue un impacto a nivel global que afectó no solo la comercialización sino más bien un impacto a toda la economía como tal.
8	¿Los proveedores han modificado la relación para la compra de materia prima durante el periodo de pandemia COVID 19, teniendo como consecuencia el aumento de costo de dichos insumos o forma de financiamiento?	¿Los proveedores han modificado la relación para la compra de materia prima durante el periodo de pandemia COVID 19, teniendo como consecuencia el aumento de costo de dichos insumos o forma de financiamiento?	No ha sido un cambio significativo y en cuanto a crédito no se tiene mayor inconveniente porque la mayoría de las compras se realizan de contado ya que no hemos gestionado ni obtenido créditos que sean favorables para el flujo de caja; e incluso varios de los proveedores trabajan sobre pagos anticipados antes y después de la pandemia. Este tipo de empresas a nivel global son bastantes rentables y aún más porque tienen beneficios fiscales. El precio de los proveedores ha sido relativamente estable, en ningún momento se ha sentido una repercusión por parte de los mismos y es probablemente por el tipo de giro.
9	¿Se han implementado controles internos para gestionar la capacidad en la entidad, para hacer frente a sucesos no deseados?	¿Se han implementado controles internos para gestionar la capacidad en la entidad, para hacer frente a sucesos no deseados?	Los entrevistados manifestaron que se ha trabajado con el equipo de contabilidad aspectos relacionados con el control interno, respecto a la línea financiera-contable, en la cual se ha creado una normativa interna para llevar a cabo el pago a proveedores, sistemas de inventarios, facturación, costeo por minuto de los diferentes estilos de prendas de vestir, pero por falta del recurso (tiempo y personal), el control interno que se ha descuidado es del activo fijo.

N°	Instrumento 1 Contador General	Instrumento 2 Auditor Interno	Análisis
10	¿Para la valoración de riesgos de continuidad de negocio se hace uso de alguna normativa como por ejemplo COSO ERM, en la cual ayude a identificar y dar respuesta oportunamente ante sucesos no deseados?	¿Para la valoración de riesgos de continuidad de negocio se hace uso de alguna normativa como por ejemplo COSO ERM, en la cual ayude a identificar y dar respuesta oportunamente ante sucesos no deseados?	No, de forma documentada no existe. Actualmente se cuenta solo con un comité de personas que ya laboran dentro de la entidad y que dan soporte ante sucesos, sus cargos son gerentes, asesor laboral, encargados de recursos humanos.
11	¿Debido a esa situación actual, estaría usted interesado en una herramienta que venga a generar una mejora en los controles y por ende en la continuidad de negocio?	¿Debido a esa situación actual, estaría usted interesado en una herramienta que venga a generar una mejora en los controles y por ende en la continuidad de negocio?	Si, definitivamente cualquier apoyo es bienvenido, si es sobre la línea de formalizar o concretizar es una facultad del gerente general y es él quien da la autorización de implementación, pero siempre y cuando sea aplicable y favorable.
12	¿Considera que la adopción de un sistema de gestión basada en la NTS ISO: 22301 beneficiara a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos asociados a la continuidad del negocio?	¿Considera que la adopción de un sistema de gestión basada en la NTS ISO: 22301 beneficiara a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos asociados a la continuidad del negocio?	Implementar este tipo de herramientas en cualquier empresa siempre favorece a gestionar riesgos sobre la continuidad del negocio, beneficiaria a la empresa, ya que se llevarían de manera ordenada y documentada toda la serie de políticas y procedimientos de continuidad del negocio en caso surjan sucesos no deseados y operar con normalidad.

Nota: Guía de preguntas empresa Exportadora, S.A. de C.V.

2.7.2 Diagnóstico de la investigación

Este apartado ha sido elaborado para dar a conocer los resultados obtenidos a través de la información recolectada. Dichos resultados han permitido realizar un análisis sobre la problemática en estudio de la empresa Exportadora S.A de C.V, brindando los elementos

necesarios para crear una propuesta de sistema de gestión sobre la continuidad del negocio aplicable a empresas textiles.

- **Situación actual de la problemática su causa y efecto**

De acuerdo con la información obtenida en la investigación se identificó que, la empresa actualmente no cuenta con alguna herramienta documentada, que ayude a la gestión de riesgos, para la continuidad del negocio lo cual se considera que es por el poco recurso humano y conocimiento de la implementación que la entidad tiene, por lo que no se tiene claro que dentro de los objetivos que la entidad persigue no se cuenta con una herramienta que les ayude a estar preparados ante un suceso no deseado, lo que conlleva a estar improvisando, aunque no por ello se tenga que concluir que desconocen completamente el término de continuidad del negocio, ya que se tiene una idea general por parte de los encargados de lo que dicho término representa; estos reconocen que para ello cuentan con un comité de personas que laboran dentro de la entidad y que dan soporte ante sucesos pero que también tienen otros cargos como son gerentes, asesor laboral, encargados de recursos humanos, sin embargo, desconocen en sí la función de este en una entidad de esta índole y la responsabilidad que conlleva la adecuada implementación.

- **Impacto en ventas y compras durante el periodo de pandemia COVID 19**

La empresa ha tenido problemas en continuar sus operaciones por las medidas tomadas por el gobierno, a raíz de la pandemia, cuyas implicaciones se reflejan directamente en resultado a causa de la cancelación de las órdenes de compra que ya tenían planificadas para los meses de abril mayo y junio, reflejando una reducción entre un 23% y un 26% de los ingresos que se tenían proyectados inicialmente en el ejercicio, que si bien es cierto ha implicado un decremento con respecto a lo proyectado que oscilaba entre un 11% y un 12% de margen.

Respecto a los proveedores no se ha tenido un cambio significativo en las compras de materia en el periodo de pandemia COVID 19 pues la mayoría de las compras se realizan de contado; incluso trabajan sobre pagos anticipados, lo que no generó impacto en flujo de caja.

- **Importancia de poseer un sistema de gestión de continuidad de negocio**

Un sistema de gestión para la continuidad del negocio es fundamental para que la empresa pueda identificar, y responder oportunamente minimizando el impacto ante sucesos no deseados, la importancia que se le da al implementar un sistema de continuidad del negocio, que brinde seguridad en la toma de decisiones fiables para continuar operando cuando ocurran hechos no esperados, así mismo, cuyo liderazgo y compromiso debe mostrarse, por la motivación y empuje al personal de la alta gerencia, para contribuir a la eficacia de una correcta adopción para la continuidad del negocio.

- **Beneficios de implementar un sistema de gestión de continuidad de negocio**

En base a lo anterior, se concluye que resultaría de mucha utilidad la implementación de una herramienta de sistema de gestión de continuidad basado en la ISO 22301:2012, que brinde una seguridad razonable a todas las operaciones realizadas y que garantice así la continuidad del negocio, volviéndose una empresa estratégicamente estable para todos los clientes y partes interesadas, posicionándose entre los mejores en el sector maquila. ya que se llevarían de manera ordenada y documentada todas las series de políticas y procedimientos de continuidad del negocio en caso surjan sucesos no deseados.

CAPÍTULO III- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN LAS ZONAS FRANCAS DE SAN SALVADOR.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO

“Sistema de gestión de continuidad del negocio con base a ISO 22301:2012, para la empresa Exportadora S.A de C.V”.

Con el propósito de brindar a la organización, una herramienta que regule y documente las labores de operación directa, supervisión y mejora del proceso en cuestión, partiendo del enfoque ISO 22301:2012, para fortalecer su sistema de control interno en función de los riesgos latentes que existen, mediante (1) la manera en que sus empleados realizan los diferentes tipos de operaciones; (2) documentar la eficiencia de forma cuantitativa que se requiere para x operación; (3) la forma en que se le dará seguimiento, para determinar si se está cumpliendo lo planificado, y a partir de ello establecer las acciones necesarias para corregir, de tal forma que, se garantice bajar lo más posible el impacto en caso que la interrupción de operar directamente se vea afectada por un determinado tiempo.

3.2 ESTRUCTURA DEL CASO

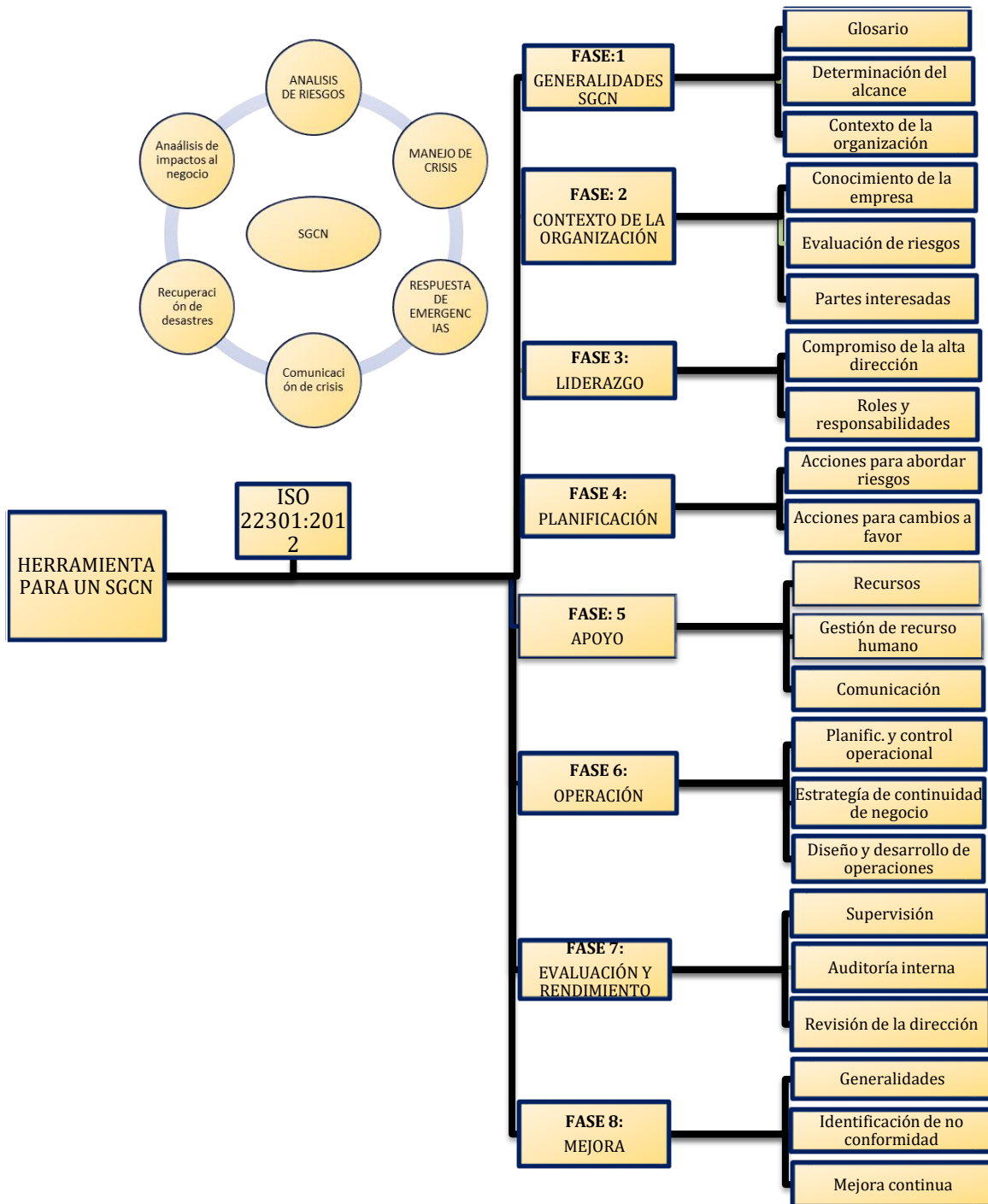


Figura 4. Estructura de propuesta sistema de gestión de continuidad del negocio de Exportadora S.A de C.V

Fuente: ISO 22301:2012, Sistema de gestión para la continuidad del negocio.

3.3 BENEFICIOS Y LIMITACIONES

3.3.1 Beneficios

En la implementación de un sistema de gestión de continuidad del negocio: de acuerdo a las características de empresa Exportadora, S.A. de C.V., como empresa líder en el rubro de maquila exportadora de productos textiles, le serán de gran utilidad en la implementación de un sistema de gestión de continuidad del negocio que ayuden en:

- Determinar los riesgos más relevantes y áreas más críticas que puedan llegar a afectar el funcionamiento normal de la empresa.
- Gestionar amenazas actuales y a futuro de la empresa.
- Mantener las operaciones en funcionamiento durante momentos de crisis.
- Minimizar el tiempo de interrupción tras presentar algún incidente disruptivo que afecte las operaciones en la empresa.
- Contar con mayor reputación, por contar con un sistema de continuidad del negocio, ante clientes, proveedores y terceros.
- Mejoramientos de todos los controles internos para evaluar la continuidad del negocio
- Información oportuna para una mejor toma de decisiones.

3.3.2 Limitantes

Las limitantes para establecer un sistema de gestión para la continuidad del negocio son:

- Poco acceso a la información sobre como implementar un sistema de gestión sobre la continuidad del negocio.
- Elevado costo financiero y económico en certificarse como ISO 22301.

3.4 DESARROLLO DEL CASO



**HERRAMIENTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE
CONTINUIDAD DE NEGOCIO; BASADO EN ISO
22301:2012**

A. Introducción de la herramienta

Esta herramienta de sistema de continuidad del negocio ha sido elaborado con el objeto de proporcionarle a empresa Exportadora S.A de C.V, una herramienta que contenga lineamientos a seguir en caso se presente algún suceso inesperado o disruptivo que afecte las operaciones normales para la continuidad del negocio, en ella se establecen requisitos para llevar a cabo sus procesos y aportar valor al área encargada de evaluar la continuidad del negocio en la empresa , a través de la aplicación de los requerimientos de la ISO 22301:2012, para proyectar una imagen de confianza para los accionistas, inversores y terceros interesados.

Esta herramienta consiste en un modelo de sistema de gestión de continuidad de negocio aplicado a la empresa Exportadora S.A de C.V, específicamente al área que se encarga de evaluar el principio de empresa en funcionamiento o continuidad del negocio, respetando los requisitos de la normativa referida los cuales brevemente consisten:

➤ Contexto

Trata de los requisitos necesarios para determinar el contexto del sistema de continuidad del negocio, detallando cómo se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de la empresa dentro de un alcance determinado. Es necesario incluir los aspectos legales y regulatorios susceptibles de aplicarse a la organización.

➤ Liderazgo

Este apartado hace referencia a los requerimientos de la alta dirección en relación a su papel e implicación en el sistema de continuidad del negocio, comunicando a los empleados la importancia de una gestión eficaz y correctamente planificada de la continuidad del negocio.

➤ Planeación



**Herramienta de Sistema de gestión de la Continuidad del
Negocio**

Se reúnen y estudian cómo se aplicarán los requerimientos básicos de la norma ISO 22301 y objetivos de continuidad del negocio para una empresa en específico y el desarrollo de metas para alcanzarlos. También se concretan las características principales de dichos objetivos: estar directamente relacionados con la política de continuidad del negocio y ser alcanzable.

➤ **Operación**

Se obliga a la empresa a asegurar la existencia de procesos desarrollados para garantizar la correcta implantación del sistema de continuidad del negocio.

➤ **Evaluación del rendimiento**

Se determinan las necesidades que se supervisaran, forma que se deben evaluar los resultados de supervisión y medición, documentando en la evidencia de dichos resultados que se evaluaron.

B. Generalidades de los sistemas de gestión de continuidad de negocio

➤ Objeto y campos de aplicación

Se evalúan requisitos de planificación, establecimiento, implementación, operación y supervisión y mantenimiento y la mejora continua de un sistema de gestión documentado, a fin de que la empresa esté protegida contra incidentes disruptivos, así como reducir la probabilidad de estos, estar preparados, responder y recuperarse de ellos cuando se presenten. Se debe tener en cuenta que debe asegurarse la conformidad con una política de continuidad del negocio declarada.

Los requisitos de esta norma son aplicables a empresas de las zonas francas específicamente a las maquilas, en la cual dicha guía o herramienta documenta los requisitos que le son aplicables de acuerdo con el giro económico de la empresa que es diseño y confección de prendas de vestir.

Evaluación requisitos sistema continuidad del negocio entrevista inicial:

Requisito	Detalle	Respuesta
Planificación	Cuenta con un departamento que evalúe anualmente el principio de empresa en funcionamiento	Si
Implementación	Posee alguna herramienta para gestionar los riesgos sobre continuidad del negocio	No
Operación	Se documentan políticas y procedimientos referentes a continuidad del negocio	No

Supervisión	Existe personal con cualidades y aptitudes para supervisar un sistema de continuidad del negocio.	Si
-------------	---	----

Mejora continua	Está interesado en contar con un sistema para evaluar el riesgo de continuidad del negocio.	Si
-----------------	---	----

➤ **Términos y definiciones**

- Continuidad del negocio: capacidad de la organización para continuar realizando la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo.
- Gestión de continuidad del negocio: proceso de gestión holístico que identifica amenazas potenciales para la organización, así como los impactos en las operaciones del negocio. Tales amenazas, en caso de materializarse, pueden causar, y que proporciona un marco para aumentar la capacidad de resistencia de la organización para dar respuesta eficaz que salvaguarde los intereses de sus principales partes interesadas, reputación, marca, etc.
- Sistema de gestión de la continuidad del negocio, SGCN: parte del sistema de gestión global que establece, implementa, opera, supervisa, mantiene y mejora la continuidad del negocio.
- Plan de continuidad del negocio: procedimientos documentados que conducen a las organizaciones a responder, recuperar, reanudar, y restaurar el nivel de operación predefinido después de una interrupción.
- Análisis de impacto en el negocio: proceso de analizar las actividades y el efecto que una interrupción del negocio pueda tener sobre esta.
- Programa de continuidad del negocio: proceso continuo de gestión y de gobierno, apoyado por la alta dirección y dotado de los recursos apropiados para implantar y mantener la gestión de continuidad del negocio. (ISO 22301, 2012, p.3).

➤ **Determinación del alcance**

Realizar un sistema de gestión de continuidad del negocio y evaluar los requisitos que le son aplicables a empresa Exportadora S.A de C.V, sobre aspectos relacionados a la continuidad del negocio, tomando como base la ISO 22301:2012, emitida por el Organismo Salvadoreño de Normalización, en función de los cuales se realizará una evaluación.

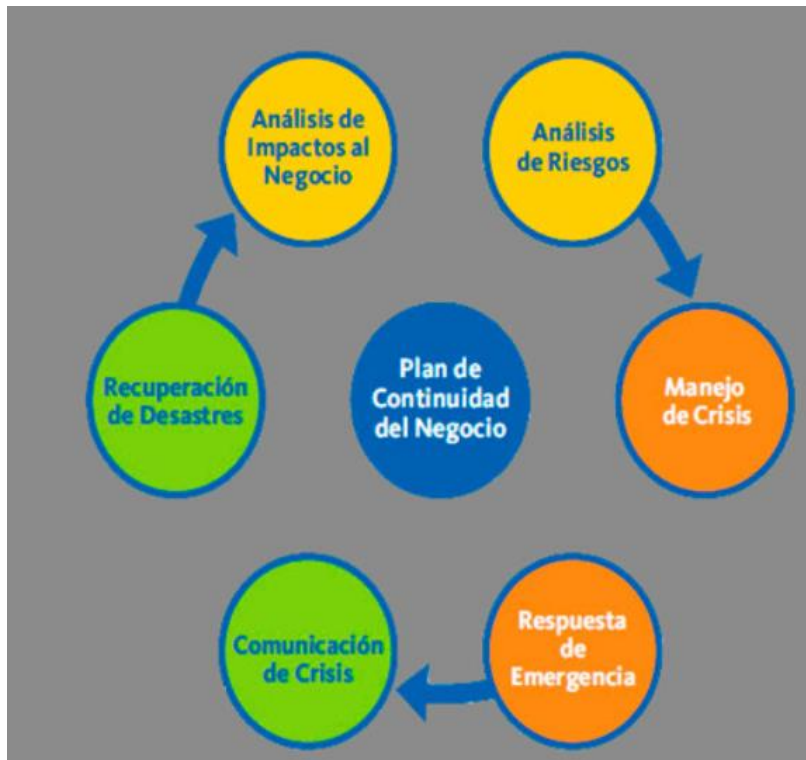


Figura 5. Mapa de procesos para la continuidad del negocio de Exportadora S.A de C.V

Fuente: ISO 22301:2012 e información recopilada mediante entrevistas.

C. Contexto de la organización

➤ Conocimiento general de la entidad

- Historia

Fundada en 1974, Exportadora, S.A. de C.V., de origen coreano, establecida en El Salvador en 1999, es una empresa fabricante líder mundial en el sector textil de ropa como chaquetas, calzado y equipos deportivos construido con un historial de innovación, asociación y confianza.

- Producción de bienes

Actualmente la empresa presta los servicios de confección de prendas de vestir, así como producción de tejido y tejidos de punto. Que se detallan en la figura 6.

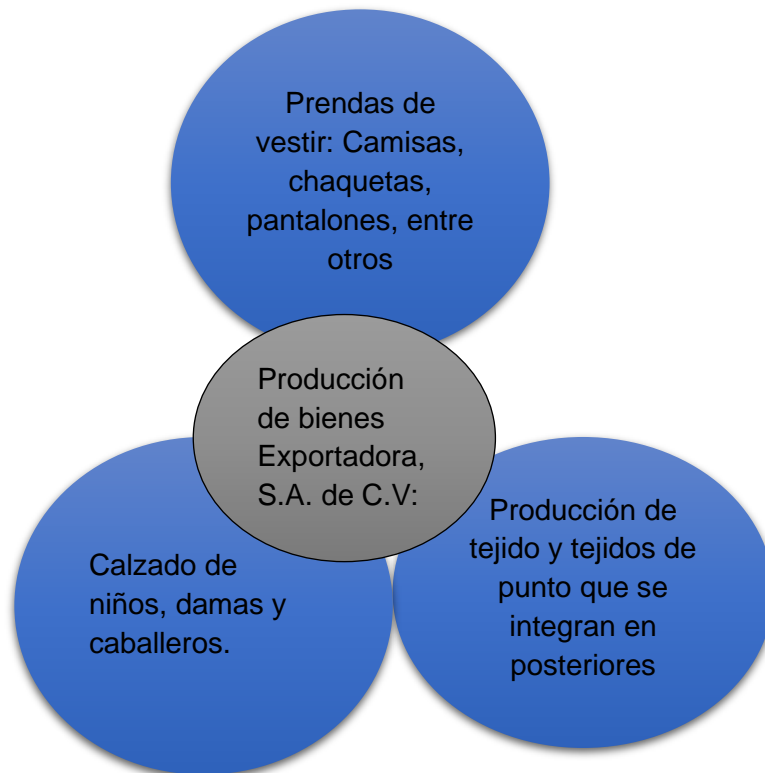


Figura 6. Proceso productivo Exportadora, S.A. de C.V

Fuente: Entrevista realizada hacia contador y auditor interno de Exportadora, S.A de C.V.

➤ **Evaluación y análisis de riesgos**

- Análisis FODA

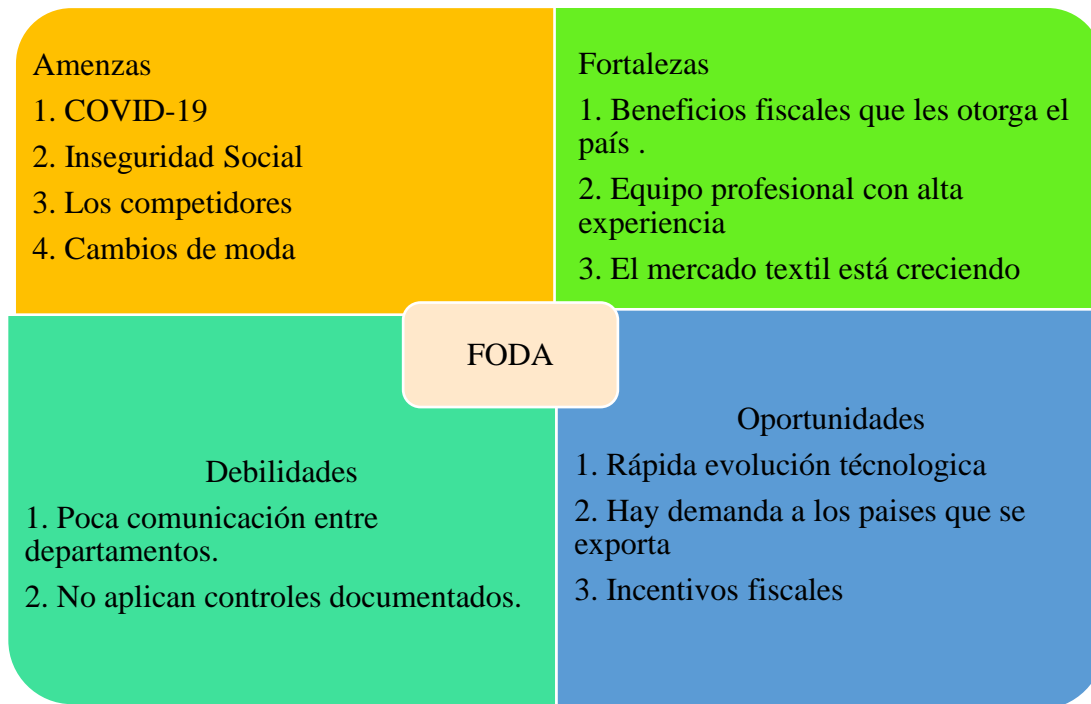


Figura 7. FODA de Exportadora, S.A. de C.V

Fuente: Entrevista realizada hacia contador y auditor interno de Exportadora, S.A de C.V.

Tabla N°6 Matriz de riesgos de control interno evaluados en Exportadora S.A de C.V.

Riesgo	Descripción	Probabilidad		Consecuencia		Riesgo Inherente	Estrategia de mitigación	Descripción de la estrategia de mitigación	Calificación de estrategia de mitigación	Riesgo residual
		1.Probable	2.Posible	3.Imposible	1. Catastrófica					
Incidentes de salud	Existen factores externos como los virus, que la única forma de detener la propagación es cerrando.	1			1	A	Reducir	Elaboración de un manual documentado, que contenga las indicaciones a seguir ante sucesos no deseados	Moderado	A
Nuevas leyes o regulaciones	Cambios constantes en las nuevas regulaciones	2			2	A	Aceptar	Intentar, aprovechar los recursos disponibles.	Moderado	A
Falta de planificación en la continuidad de negocio.	Existencia de falta de dirección para actuar ante un suceso.	2			2	M	Reducir	Establecer y documentar los protocolos de comunicación necesarios	Fuerte	M
Malas condiciones climatológicas.	Esto puede ocasionar cortos circuitos, daños en los equipos y pérdidas materiales.	1			1	M	Transferir	Contratar un seguro que cubra los daños en caso de daños o pérdidas de los equipos y materiales que la entidad	Fuerte	B
Incendio	Puede crear pérdidas materiales; Inclusive humanos	2			2	A	Transferir	Contratar un seguro que cubra los daños en caso de daños o pérdidas materiales y humanos	Fuerte	B

Nota: Análisis de control interno efectuado para Exportadora, S.A. de C.V.

- Partes interesadas



Figura 8. Partes interesadas

Fuente: Entrevista realizada hacia contador y auditor interno de Exportadora, S.A de C.V.

Estas partes interesadas se ven involucradas en nuestro sistema de gestión de continuidad del negocio, por lo siguiente:

- **Junta Directiva:** ayuda e inculca a las personas que conforman la alta dirección para que sean conscientes de su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de las instrucciones descritas en esta herramienta.
- **Accionistas:** la empresa, obtendrá prestigio y mayor seguridad por adoptar los pasos de un estándar internacional como ISO 22301:2012 a través de la presente herramienta.
- **Gerencia y supervisión:** esta herramienta contribuye a la gerencia y supervisión, para tener documentado las directrices a seguir ante sucesos no deseados, y que se realicen las operaciones con vistas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, fomentar las relaciones laborales de los trabajadores a través de la comunicación y ejecución de los valores y principios organizacionales, así como también, brindar resultados excepcionales.

- **Empleados:** están comprometidos con el cumplimiento de un sistema de gestión de continuidad del negocio, ya que son los agentes que realizan las operaciones, y deben estar al tanto del ambiente externo.
- **Auditoría Interna:** es el departamento que más esfuerzo se requiere por su análisis y evaluación ya que son los autores que deben dar vida a un sistema de gestión de continuidad del negocio, recomendando a la alta dirección, así mismo brindar mejoras.

D. Liderazgo

➤ **Compromiso de la alta dirección de producción**

La alta dirección de la empresa debe adoptar una modalidad de compromiso y liderazgo, con el propósito de comunicar y mantener cada uno de los elementos que compone la entidad y el sistema de continuidad del negocio al igual evaluar constantemente aspectos legales y reglamentarios aplicables que podrían afectar a la empresa para continuar operando.

➤ **Perfil de la alta dirección**

Asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de continuidad del negocio a través del establecimiento de:

- Una política de continuidad del negocio acorde con los objetivos de continuidad del negocio, los cuales se detallan en los puntos más adelante, considerando su compatibilidad con el entorno de la entidad y sus estrategias de negocios.
- Promover el liderazgo en cada área de trabajo.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos, y ser utilizados para el logro de los objetivos del sistema de gestión de continuidad del negocio.

- Asegurar la integración y obtención de resultados previstos por el sistema de gestión de continuidad del negocio.
- Rendición de cuentas al área de evaluar la continuidad del negocio dentro de la empresa, con relación a la eficacia y conformidad de la implementación del sistema de gestión de continuidad del negocio, en contraste con los requisitos de dicho sistema, a través de circulares, correos electrónicos, chat, entre otros medios.

➤ **Política**

La alta dirección empresa, debe reconocer la importancia de encaminar sus deberes diarios hacia una cultura de continuidad del negocio, a través de la implantación de una política que establece un propósito y objetivo:

➤ **Propósito**

Exportadora S.A de C.V sabe que una de las condiciones más importantes para el desarrollo comercial y económico sostenible es asegurar el cumplimiento de todas sus obligaciones en caso de una emergencia. Exportadora S.A de C.V es uno de los principales exportadores textiles, por lo tanto, en caso de situaciones de emergencia dentro del marco aplicado a las actividades de continuidad del negocio, planea mantener/establecer el nivel de servicios prestados a corto plazo. Esta política declara el cumplimiento de las mejores prácticas para proteger a la organización de la interrupción del negocio, reducir la probabilidad de interrupción y asegurar las condiciones para la recuperación.

➤ **Objetivo de la política**

Asegurar el desarrollo, la implementación y la revisión del sistema de gestión de la continuidad del negocio como factor estratégico para el logro de sus objetivos, misión y visión;

satisfacer los requisitos y expectativas que tiene todas las partes interesadas; e invertir recursos necesarios para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de continuidad del negocio, ya sean estos de carácter técnico, humano y económico, sin perjuicio de lo establecido en la legislación salvadoreña.

Expectativas de la política

- Reducir el nivel de riesgo de interrupción del negocio.
- Mantener la lealtad de los clientes y proveedores demostrando la sostenibilidad del negocio, como lo demuestra el sistema de gestión de la continuidad del negocio.

➤ **Roles y responsabilidades**

Los roles, las responsabilidades y autoridades de Exportadora S.A de C.V, están definidas en el manual que definen puestos en la institución y en el organigrama detallado en la figura 9, donde se enmarcan los departamentos responsables de los procesos establecidos por el sistema de gestión de continuidad del negocio.

La alta gerencia, representada por el presidente de la junta directiva y los gerentes de Exportadora S.A de C.V, son responsables de asegurar que el sistema de gestión de la continuidad del negocio se administre adecuadamente en todas las subdivisiones, sea eficiente y se mejore continuamente. Cada alto directivo y jefe de departamento es responsable de garantizar que el sistema de continuidad de las operaciones se ajuste a las mejores prácticas, se aplique y funcione en los departamentos que dependen de él.

Cada empleado de Exportadora S.A de C.V tiene la responsabilidad de asegurar la continuidad del negocio en su área de responsabilidad y el trabajo que realiza de acuerdo con la descripción del perfil ocupacional.

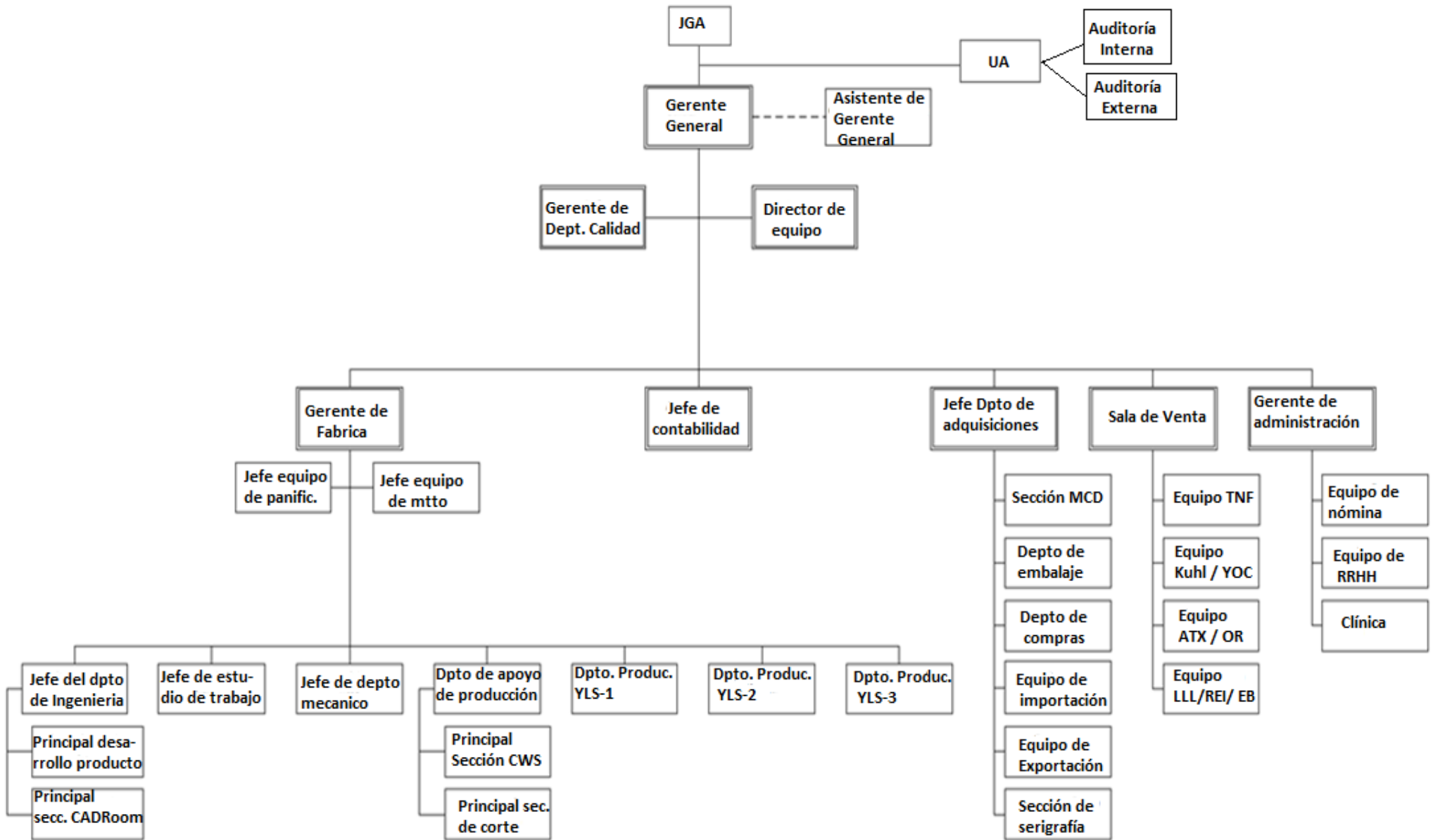


Figura 9. Organigrama Empresa Exportadora S.A de C.V
Fuente: Organigrama proporcionado por empresa Exportadora S.A de C.V.

E. Planificación

➤ Acciones para cubrir riesgos y oportunidades

- Acciones para abordar riesgos

Acciones para abordar riesgos y oportunidades para determinar y evaluar los riesgos y oportunidades, auditoría externa debe considerar la información documentada de los apartados 2.2.1 y 2.2.2 de esta herramienta, con el ánimo de cumplir con lo puntualizado en la figura N°10.

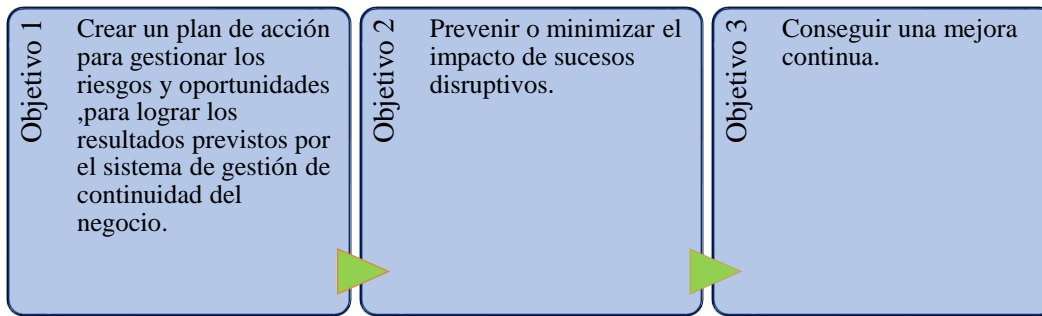


Figura 10. Objetivos de planificación

Fuente: ISO 22301:2012

Esta actividad, se debe documentar por medio de una matriz de riesgo y el apartado de oportunidades de la matriz FODA, la cual también debe considerar, las acciones para gestionar el riesgo y oportunidad prevista. Además, las acciones que se ponen en marcha son evaluadas por el departamento de auditoría interna para medir su efectividad.

Según el párrafo 9.3 de la ISO 22301:2012, la alta Dirección debe revisar el sistema de gestión de continuidad del negocio, (al menos una vez al año) para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia y alineación continua, con la dirección estratégica de la dirección.

Este informe tiene como propósito, recopilar de manera específica, la información generada por el SGCN, evaluada y revisada por la dirección, la cual se reúne de manera anual y se constatará en acta de comité de continuidad de negocio, la cual debe dejarse documentada. (ver anexo N°3).

➤ **Objetivo de continuidad de negocio**

Para establecer los objetivos de calidad del sistema y procesos pertinentes, la alta dirección debe considerar las características delimitadas en figura N°11, incluyendo, (a) las acciones a realizar, (b) recursos que se requieren, (c) la asignación de responsabilidades; para el buen funcionamiento de los procesos y del sistema de gestión de continuidad del negocio.

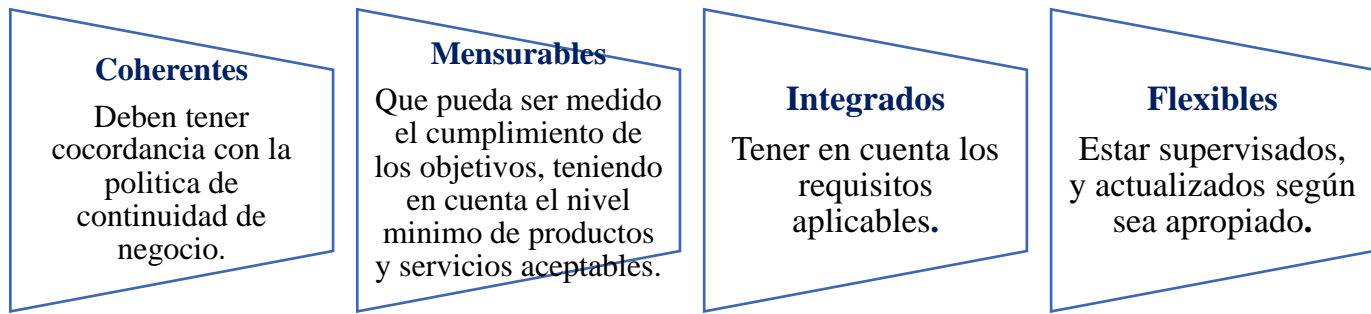


Figura 11. Características de los objetivos de continuidad del negocio Exportadora S.A de C.V

Fuente: ISO 22301:201

F. Apoyo

➤ **Asignación y uso de recursos**

La gerencia general de la empresa Exportadora S.A de C.V, deben contar con los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión para la continuidad del negocio, como los son la información suficiente, instalaciones adecuadas, así como de la tecnología optima que les permita desarrollar y controlar las actividades de operación, lograr conformidad de sus productos por medio de la búsqueda de satisfacción de sus clientes y garantizar las confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de la supervisión continua, para medir la eficacia y eficiencia del mismo. Mediante la planificación y ejecución de controles se logrará proveer los posibles sucesos que afecten de manera directa o indirecta la operación normal de la entidad.

Para tal efecto, se deben realizar inspecciones periódicas, por lo menos una vez al año de cada uno de los recursos mencionados anteriormente, con el fin de evaluar si existen situaciones que puedan afectar las funciones criticas como lo es la comercialización de sus productos y considerar nuevas necesidades, para posteriormente determinar las acciones necesarias para corregir, restaurar y recuperarse parcial o totalmente de una interrupción.

Un recurso indispensable para la implementación del sistema gestión de continuidad del negocio es la competitividad que posean los empleados que se encuentre implicados en la ejecución y vigilancia de éste.

➤ **Gestión de recursos humanos**

- **Competencias**

La empresa Exportadora S.A de C.V debe determinar las competencias que el personal debe poseer en cuanto a la experiencia y educación necesaria que los faculta para llevar a cabo las funciones de operación como lo son el corte, ensamble, empaque, calidad entre otros, de esta manera se pretende controlar como cada tarea afecta el rendimiento del sistema. Estos requisitos se encuentran documentados en el manual de funciones, reclutamiento y selección.

➤ **Toma de conciencia**

La empresa debe considerar que las personas que trabajan en la fabricación de prendas de vestir comprenden la existencia y su compromiso con relación a la política y objetivos de continuidad del negocio, la responsabilidad que conllevar el mantener un sistema de gestión eficaz, así como también el no cumplimiento de los mismos. Con tal de lograr la concientización del personal es necesario tomar acciones formativas a las personas que carecen de competencias y evaluar la efectividad de dichas acciones.

➤ **Comunicación**

De acuerdo con las necesidades de comunicación interna y externa propias del sistema de gestión de continuidad del negocio, la entidad debe establecer por medio de forma escrita o verbal, los procedimientos de cuando se realizaran, a quien se realizaran y que se comunicara.

De la misma manera se debe asegurar la disponibilidad de los medios de comunicación, la recepción, documentación y respuesta de la comunicación.

➤ **Información documentada**

- Creación y actualización

La entidad debe cerciorarse que la información se documente adecuadamente con base a los requerimientos de la normativa ISO 22301: 2012, y determinar sus propias especificaciones para la eficacia del sistema de continuidad del negocio.

Al crear y actualizar información documentada, la organización se debe analizar de manera oportuna y adecuada la identificación, fecha y descripción del documento; el formato, al igual que el medio de soporte, revisión y aprobación como tal, que garantice su legitimidad.

- Control de la información

La información documentada requerida por este sistema de continuidad del negocio se debe controlar para asegurar que este siempre disponible y preparada para ser utilizada por quien la requiera en un momento determinado; además que se encuentre protegida para evitar el uso inapropiado de información confidencial, con el fin de evitar que esta sea modificada o se pierda y conserve su integridad. Para ello deben realizarse actividades de recuperación, almacenaje y conservación de registros de cualesquiera que sean las modificaciones y mantenerse por un periodo mayor a dos años para garantizar la protección de la información documentada.

G. Operación

➤ **Planificación y control operacional**

Para desarrollar la planificación y el control operacional, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Se debe tener claro cuáles podrían ser los hechos disruptivos que afecten de manera exponencialmente a la entidad, así como los requerimientos de cada una de las partes interesadas dentro del contexto de la organización, de esa manera.

Exportadora S.A de C.V, podrá determinar las acciones a implementar para cumplir con los requerimientos en caso sucedan este tipo de sucesos no deseados. Por parte de las partes interesadas, se espera que se brinde dar respuesta inmediata ante este tipo de sucesos, con la creación de una herramienta adecuada para atender la continuidad del negocio.

- Se deberán establecer los criterios para los procesos, al igual que los necesarios para que los procedimientos sean plenamente aceptados por la alta dirección. Para ello, se tomarán en cuenta los procesos previamente establecidos de acuerdo con la figura N°5, Sistema de gestión de continuidad del negocio, de la presente herramienta.
- Cada uno de los encargados de velar por la continuidad del negocio, así como sus supervisores, deberán documentar la información, como se requiere en la cláusula 7.5 Información documentada, para demostrar evidencia del cumplimiento de los requerimientos.
- Se debe controlar las modificaciones previstas y las consecuencias modificaciones imprevistas, para establecer procedimientos de mitigación para contrarrestar cualquier efecto adverso.

➤ **Apreciación del riesgo**

La empresa Exportadora, S.A. de C.V., debe establecer, implementar y mantener un proceso formal y documentado de la apreciación del riesgo que identifique, analice y evalúe sistemáticamente el riesgo de incidentes disruptivos para la entidad.

Tabla N°7 Apreciación del riesgo en Exportadora S.A de C.V.

Riesgo	Identificación del riesgo	Análisis del riesgo	Tratamientos aplicables
Incidentes de salud	Representa un riesgo como tal ya que al existir factores externos como lo son los virus y con el fin evitarla propagación puede generar un cierre parcial o total de la empresa.	La incertidumbre de ocurrencia de un suceso de esta naturaleza provoca falta de preparación en los procesos que protejan las actividades prioritarias de la empresa.	En todo caso y pese a la inseguridad de ocurrencia del riesgo se deben preparar previamente los procesos adecuados para responder en el caso de ocurrencia.
Nuevas leyes o regulaciones	La generación, modificación o eliminación de leyes y normativas regulatorias se convierte en un riesgo debido a que dan paso a nuevas obligaciones que de no estar preparados puede generar incumplimientos.	En el caso particular de las zonas francas, por los beneficios fiscales que obtienen son entidades más controladas y con mayores regulaciones que conlleva una mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.	Se deberá estar constantemente actualizando y capacitando al personal en cuanto a las regulaciones aplicables a fin de generar seguridad a los socios externos, así como a los clientes y demás partes interesadas.
Inexistencia de procedimientos para la continuidad del negocio	Inexistencia de procesos no documentados del que hacer en caso de sucesos disruptivos.	La falta de lineamientos claros y seguros del que hacer ante una interrupción genera desconfianza en la operatividad de la compañía, ya que estos deben estar encaminados a los objetivos y políticas de continuidad del negocio.	Se debe crear una herramienta previamente autorizada por la gerencia que incluya todos aquellos riesgos que pueden llegar a presentarse y como se abordaran en caso de materializarse priorizando aquellas actividades necesarias para la continuidad del negocio
Malas condiciones climatológicas	Las malas circunstancias climáticas pueden generar daños en los equipos.	Las situaciones climáticas frecuentemente generan cortos circuitos,	Contar con un plan de mitigación de los riesgos naturales que minimice el impacto de la ocurrencia, al

		inundaciones, igual que un plan de deslizamientos etc. acción para el Que pueden llevar a personal que labora un cierre temporal de en la empresa. las instalaciones hasta que se subsane.
Incendio	La ocurrencia de un incendio puede generar pérdidas de recursos como los son la infraestructura, los equipos tecnológicos y maquinaria.	En el caso de presentación de un incendio los bienes físicos y el personal deben tener cual será el actuar en caso de que llegue a suceder que permita salvaguardar los recursos.
		Asegurar los principales activos de la entidad y dar mantenimientos trimestrales a los equipos de sistema contra incendios de acuerdo a la normativa NFPA.

Nota: Análisis de control interno y apreciación al riesgo evaluado para Exportadora, S.A. de C.V.

La empresa debe ser consiente que existe determinadas obligaciones que requieren la necesidad de informar los riesgos a las entidades financieras y gubernamentales con un nivel de comunicación adecuado.

➤ **Estrategia de continuidad de negocio**

La estrategia que se determina a continuación se basa en los resultados del análisis de impacto del negocio y de la apreciación del riesgo.

Tabla N°8 Estrategia sistema de gestión de continuidad del negocio en Exportadora S.A de C.V.

Estrategia en base a resultados				
Actividad que impacta en el negocio como hecho disruptivo	que	Estrategia a implementar	Mitigación, respuesta y gestión de los impactos	Plazo de tiempo necesario para su aprobación como actividad prioritaria
Incidentes de salud	de	Se establecerá una estrategia prioritaria para la reanudación inmediata en caso ocurra un hecho disruptivo, como lo es COVID 19, en el cual se trabajará con el equipo de recursos humanos para que se convoquen un 50 % del personal, contando con medidas de distanciamiento social y bioseguridad, para no parar con la producción de prendas de vestir.	se mitigará gradualmente, debido a que la producción no se detendrá, pero si disminuyera.	Inmediato
Nuevas leyes o regulaciones	o	Realizar capacitaciones al personal o contratación de asesores que orienten al personal clave de analizar la continuidad del negocio de Exportadora S.A de C.V en caso, se cree una ley o regulación que afecte directamente a las empresas textiles de las zonas francas.	Alto, debido a que se contara con adecuadas estrategias en cuanto a tener personal calificado para evaluar cambios en regulaciones que afecten la continuidad del negocio	Medio
Falta de planificación en la continuidad de negocio.	de	Se solicitará a la alta dirección apoyo para crear un comité encargado de evaluar un sistema para la continuidad del negocio, en la cual se cuenten con todas las herramientas sean estos recursos, personas con aptitudes y habilidades para evaluar la continuidad del negocio.	Alto	Indefinido
Malas condiciones climatológicas.		Se solicitará a la alta dirección apoyo para crear un comité encargado de evaluar desastres	Medio	Inmediato

naturales o no sean de tipo catastróficos que afecten a la entidad para continuar operando con normalidad.

Incendio	Medio	Inmediato
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicitará a la alta dirección apoyo para crear un comité encargado de prevenir y apoyar en caso de incendios. 2. Implementar dispositivos de seguridad contra incendios. 3. Almacenar adecuadamente sustancias inflamables y reparar cableados deteriorados. 4. Mantener comunicación con los cuerpos bomberos. 		

Nota: Análisis de impacto del negocio y apreciación al riesgo evaluado para Exportadora, S.A. de C.V.

➤ **Establecimiento e implementación de procedimientos de continuidad del negocio**

- Generalidades

Exportadora, S.A. de C.V., establecerá, implantará y mantendrá procedimientos de continuidad del negocio que le permitan gestionar un incidente no deseado y continuar con sus actividades, basándose en los objetivos de recuperación identificados en el análisis del impacto.

Los procedimientos deben:

- Establecer un protocolo de comunicaciones internas y externas adecuadas
- Ser flexible para responder a las a las amenazas imprevistas y el cambio de las condiciones internas y externas.
- Estar desarrollados en base a supuestos establecidos y a un análisis de interdependencia.
- Ser eficaces en la minimización de las consecuencias mediante la implementación de estrategias de mitigación apropiadas. (ver anexo N°4).

➤ **Estructura de respuesta a incidentes**

Se establecieron procedimientos con una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

Los procedimientos se establecieron en base a:

- Evaluación de la naturaleza y amplitud del incidente disruptivo
- Impacto que justifique el inicio de una respuesta formal
- Activación de una respuesta de continuidad del negocio
- Disponer de procedimientos para la activación, operación y comunicación de la respuesta
- Disponer de recursos disponibles para apoyar los procedimientos en la gestión de un incidente disruptivo para minimizar el impacto. (ver anexo N°4).

➤ **Aviso y comunicación**

- Se establecieron procedimientos para:
- Detectar un incidente
- Supervisión regular de un incidente
- Recepción, documentación y respuesta a cualquier sistema nacional o regional de avisos de riesgos.
- Garantizar la disponibilidad de los sistemas de comunicación durante un incidente disruptivo
- Registrar información vital sobre el incidente, las acciones tomadas y las decisiones adoptadas. (ver anexo N°4).

➤ **Planes de continuidad del negocio**

La organización debe de establecer procedimientos documentados para responder a incidentes disruptivos y reestablecer sus actividades en un periodo de tiempo predeterminado.

Los planes de continuidad del negocio deben contener:

- Funciones y responsabilidades definidas para las personas y equipos que tienen autoridad durante antes y después de un incidente.
- Un proceso para la activación de la respuesta
- Detalles para gestionar las consecuencias inmediatas de un incidente disruptivo, teniendo en cuenta: el bienestar de las personas, opciones estratégicas para responder a la interrupción.
- La prevención de toda pérdida o indisponibilidad adicional de las actividades prioritarias. (ver anexo N°4).

➤ **Recuperación**

Se establecieron procedimientos documentados para restablecer y recuperar las actividades del negocio, a partir de las medidas temporales adoptadas para apoyar los requisitos habituales del negocio después de un incidente. (ver anexo N°4).

➤ **Prueba y ensayos**

La Exportadora, S.A. de C.V., debe realizar pruebas y ensayos a todos sus procedimientos de continuidad del negocio para garantizar la coherencia con sus objetivos de continuidad del negocio.

Deberán realizar pruebas y ensayos que:

- Sean coherentes con el campo de aplicación y los objetivos del sistema de continuidad del negocio.
- Se basen en escenarios apropiados que estén planificados con metas y objetivos claramente definidos.
- Se acumulen a lo largo del tiempo, validando el conjunto de sus disposiciones de continuidad del negocio, implicando las partes interesadas.
- Minimicen el riesgo de interrupción de las operaciones.
- Generen informes posteriores a las pruebas que contengan los resultados, las recomendaciones y las acciones para implantar las mejoras.
- Se revisen continuamente con la visión de buscar la mejora continua.
- Los intervalos de tiempo sean los planificados y cuando surjan cambios importantes en la organización o en el entorno en la que esta funcione.

Tabla N°9 Hoja de trabajo para evaluar un sistema de gestión de continuidad del negocio en Exportadora S.A de C.V.

EXPORTADORA, S.A. DE C.V.		
<u>INDICE</u>		
Nº	RESPUESTA A INCIDENTES CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	REFERENCIA
1	Incidentes de salud	<u>P1</u>
2	Nuevas leyes o regulaciones	<u>P2</u>
3	Falta de planificación en la continuidad de negocio.	<u>P3</u>
4	Malas condiciones climatológicas.	<u>P4</u>
5	Incendio	<u>P5</u>
Asistente _____ Encargado _____ Supervisor _____		<u>HT</u>

Nota: Análisis en base a las áreas críticas para la continuidad del negocio en Exportadora, S.A. de C.V.

H. Evaluación del rendimiento

➤ Supervisión, medición, análisis y evacuación

La organización debe utilizar la metodología de seguimiento (ver Anexo N°5)., medición, análisis y evaluación de los resultados; para determinar el nivel de cumplimiento de lo que se ha planificado obtener. Toda reunión o junta, así como los resultados se conservarán y se tratarán como información clave; esta será debidamente documentada mediante actas como evidencia de los resultados obtenidos.

La entidad debe hacer evaluaciones, con las partes interesadas por la entidad, justo en el momento donde se finaliza la asesoría brindada; inclusive debe realizar un análisis financiero

➤ **Análisis y evaluación**

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados, lo que se busca en definitiva es llegar a conclusiones sobre si el diseño y la operativa de los controles clave respaldan la capacidad del área auditada para lograr los objetivos.

Es importante incorporar un previo análisis financiero cuya participación podría ser el departamento de contabilidad, por tener las competencias y habilidades para tener una percepción de la entidad.

Para ello se plantea dos formas muy prácticas amigables y comprensibles para su uso:

- **Fórmula de Altman Z score**

$$Z = \text{SUMA}((1.2 * T1) + (1.4 * T2) + (3.3 * T3) + (0.6 * T4) + (1.0 * T5))$$

Dónde:

T1: Capital de trabajo/Activos totales

T2: Beneficios no distribuidos/Activos Totales

T3: EBITDA/Activos Totales

T4: Capitalización bursátil/ Deuda Total

T5: Ventas Netas/Activos Totales.

- Interpretación del resultado Altman

Tabla N°10 Modelo Almant, para análisis de resultados de empresas en quiebra.

Zona	Z	Z'	Z''
Zona segura Mayor que	2.99	2.9	2.6
Zona de ignorancia Menor o igual que	2.99	2.9	2.6
Zona de quiebra Menor que	1.81	1.23	1.1

Nota: Riesgo de quiebra, modelo Z. Almant Z Score.

Jonnathan R. (Recinos, 2020) Riesgo de quiebra, modelo Z. Altman Z Score. CVPCPA. Supone que se puede decir que la fórmula de Altman para predecir quiebras es bastante precisa; sin embargo, no es una fórmula infalible, su utilización se debe combinar con un análisis cualitativo que ayude a determinar si se está ante una futura empresa en quiebra, es por ello que también se deben desarrollar las razones financieras y poder cruzar análisis.

➤ **Razones financieras**

- Razones de liquidez:

Razón de prueba súper ácida	=	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo circulante}}$	Es el grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo sin considerar la venta de sus inventarios.
-----------------------------	---	---	---

$\text{Razón de prueba del ácido} = \frac{\text{Activo circulante - inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	<p>El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo, con su efectivo y equivalentes.</p>
---	--

$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	<p>El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo.</p>
---	--

- Razones de rentabilidad:

$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	<p>El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad.</p>
---	--

$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Utilidad antes de Int. E Imp (UAI)}}{\text{Ventas}}$	<p>Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.</p>
--	---

$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	<p>Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.</p>
---	---

$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	<p>Utilidades después de impuestos por dólar de activos. También se le conoce como rendimiento sobre la inversión (ROI).</p>
--	--

$\text{Rendimiento sobre el patrimonio acc. Comunes (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	<p>Utilidades después de impuestos por dólar de la inversión de los accionistas comunes en la empresa.</p>
--	--

- Razones de actividad o rotación:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

El volumen de negocios que la empresa genera con su inversión en activos.

$$\text{Rotación de activos no corrientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Productividad en las ventas por la utilización activos no corrientes.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

La duración de tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito (en términos porcentuales).

- Razones de endeudamiento o apalancamiento:

$$\text{Razón del pasivo total al activo total} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores.

$$\text{Razón pasivo-capital} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Total capital contable acción. Común}}$$

El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores en comparación con el proporcionado

$$\text{Razón pasivo a largo plazo-capital} = \frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Total capital contable acción. Común}}$$

El balance entre el pasivo y el capital contable en la estructura de capital a largo plazo de una empresa.

$$\text{Razón de cobertura} = \frac{\text{Utilidad antes de Int. E Imp (UAI)}}{\text{Intereses totales}}$$

El grado en el que las ganancias operativas de la empresa cubren sus costos de intereses anuales.

- Razones de crecimiento:

$$\text{Crec. en Ventas} = \frac{\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{ventas año anterior}}$$

Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus ventas, respecto a las ventas del año anterior.

$$\text{Crec. en Utilidad neta} = \frac{\text{Util. neta año actual} - \text{Util. neta año anterior}}{\text{Utilidad neta año anterior}}$$

Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus utilidades netas, respecto a las utilidades netas del año anterior.

➤ Auditoría interna

Auditoría interna juega un papel muy importante y es el de dar una, con el ánimo de evaluar gestiones al interior de la organización a través de un sistema de control interno de la empresa que consiste en actividades independientes y objetivas de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar y rentabilizar, en definitiva, el negocio. Esta debe realizarse a intervalos planificados para garantizar que se estén llevando a cabo las medidas y que estas sean las adecuadas y actualizadas.

Asimismo, se debe tomar en consideración el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos y la actividad de auditoría interna.

A través de la auditoría interna, la alta dirección puede comprobar que efectivamente se están llevando a término todas las funciones en cada uno de los departamentos, analizándose de manera objetiva y tomando medidas cuando así sea preciso, por lo que de acuerdo con las NIEPAI estas deben de cumplir con un mínimo de requisitos al momento de realizarlas, asimismo el programa de auditoría interna deberá contener al menos lo siguiente:

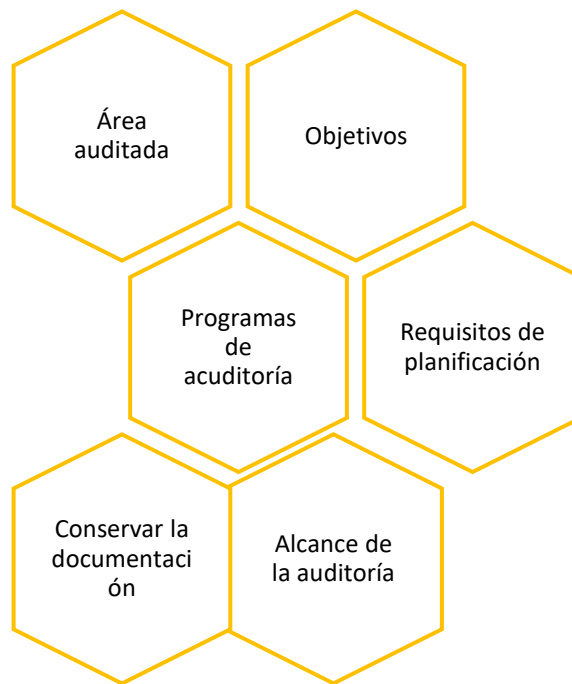


Figura 12. Requisitos mínimos de auditoría interna.

Fuente: NIEPAI, 2017.

El director de auditoría interna debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora a la alta dirección y al consejo. La comunicación debería incluir:



Figura 13. Comunicación de resultados del director de auditoría interna.

Fuente: ISO 22301, 2012.

El seguimiento y la evaluación de los resultados se llevará periódicamente (por lo menos una vez al año), para marcar tendencias de cumplimiento del sistema de gestión de continuidad del negocio y darle el debido seguimiento con enfoque a la mejora continua. Este procedimiento se realizará en conjunto con departamento de auditoría interna.

I. Mejora

Cuando se produzca una no conformidad, se debe:

- Identificar la no conformidad
- Reaccionar a la no conformidad: tomar acción o hacer frente a las consecuencias.
- Evaluar la necesidad de aplicar alguna acción para la eliminar la causa de la no conformidad.

A continuación, se presenta un formato, para dar tratamiento a una no conformidad para la gestión o acción correctora a tomar por la alta dirección:

Tabla N°11 Modelo para gestionar una no conformidad por la alta dirección.



Nota: Modelo utilizado por Exportadora, S.A. de C.V.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación que se realizó, se concluye lo siguiente:

- La empresa no cuenta con herramienta alguna para evaluar la capacidad de continuidad del negocio y hacer frente a sucesos no deseados.
- La alta dirección de Exportadora S.A de C.V está dispuesta a la implementación de un sistema de gestión para la continuidad del negocio que ayude a responder oportunamente ante la ocurrencia de hechos disruptivos.
- La aplicación de un sistema de gestión para la continuidad del negocio con base a la ISO 22301:2012, determina los riesgos más relevantes y áreas más críticas que puedan llegar a afectar el funcionamiento normal de la empresa.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones establecidas previamente, se recomienda a Exportadora S.A de C.V., lo siguiente:

- Se recomienda a la alta administración de la empresa Exportadora, S.A. de C.V., adoptar una herramienta que contribuya a la evaluación de la capacidad de continuidad del negocio para hacer frente a sucesos no deseados, que contenga políticas, procedimientos y controles internos que ayudarán al manejo eficiente de sucesos no esperados.
- La implementación de un sistema de gestión para la continuidad del negocio beneficiaria en gran manera a responder oportunamente ante la ocurrencia de hechos disruptivos.
- Considerar la adopción y aplicación de un sistema de gestión para la continuidad del negocio con base a la ISO 22301:2012, ya que éste determina los riesgos más relevantes y áreas más críticas que puedan llegar a afectar el funcionamiento normal de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BCR. (2020). Obtenido de bcr.gob.sv:

https://www.bcr.gob.sv/comex/ce_comercio_exterior.php

COSO. (2017). *COSO ERM*.

Hernández de Menjivar, R. (2019). *La maquila en El Salvador*. OpenEdition books .

Hernandez-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación* . Intercamericana Editores .

IAI. (2017). *NIEPAI*.

IFAC. (2016). *NIA 570 (revisada)*.

Mclennan, M. &. (2017). *Informe de riesgos mundiales 2017*. Ginebra.

Mendoza Orantes, R. (2009). *Recopilación de Leyes Tributarias*. Jurídica Salvadoreña.

Mungia, M. (2020). *Gestión de riesgos ante la crisis y continuidad de negocio*.

Oliva, F. (2020). *Considerando el impacto financiero del COVID-19, pronósticos basados en escenarios*. Antiguo Cuscatlán: Deloitte.

Organismo Salvadoreño de Normalización . (2012). *Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio*. Organismo Salvadoreño de Normalización.

Quintana, S. M. (2002). *La industria maquiladora en El Salvador*. Boletín económico BCR.

Recinos, J. R. (2020). Riesgos de quiebra.

Rodríguez, C. (2003). *Las zonas francas como generadoras de empleo en El Salvador* . UFG Editores.

Código Aduanero Uniforme Centroamericano. (2008). [En línea]. El Salvador: Legislativa.

Disponible

en:[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/4C52EC18CD2BB95606257274005BBF58?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/4C52EC18CD2BB95606257274005BBF58?OpenDocument)

ANEXOS

ANEXO No 1.

Zonas francas de El Salvador

Nombre de la zona franca	Locación	Inicio de operaciones
Export Salva Free Zone	La Libertad	29/06/1994
American Park Free Zone	Santa Ana	22/03/1996
Miramar Free Zone	Olocuilta	Septiembre de 2000
Zona Franca Internacional	La Paz	28/04/1999
Zona Franca San Bartolo	Ilopango/San Salvador	Octubre de 1976
El Pedregal Free Zone	La Paz	
Zona Franca 10	Santa Ana	
Zona Franca San José	La Libertad	
Zona Franca Pipil	La Libertad	
Zona Franca San Marcos	San Salvador	
Zona Franca Sam-Li	La Libertad	
Zona Franca Santa Ana	Santa Ana	19/02/2002
Zona Franca Santa Tecla	Santa Tecla	28/04/1999
Zona Franca Santo Tomas	La Paz	28/02/2002
Zona Franca Calvo Conservas	La Unión	29/07/2004
Zona Franca Las Mercedes	Santa Ana	

Fuente: Reporte anual estadístico de la Asociación de Zonas Francas de las Américas.

ANEXO No 2.

Entrevista Contador y auditor interno



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



ENTREVISTA SOBRE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO
EN LAS ZONAS FRANCAS DE SAN SALVADOR EN ATENCIÓN A LA EMERGENCIA
NACIONAL DEL COVID-19 CON BASE A LA ISO 22301:2012”

Presentado Por: 1. Rodrigo Salvador De León Ruiz
2. Norma Altagracia Hernández Paredes
3. Gloria Marina Vásquez Méndez

Dirigido a: CONTADOR GENERAL Y AUDITOR INTERNO DE LA EMPRESA
EXPORTADORA S.A DE C.V.

Objetivo: obtener información para diseñar una herramienta para un sistema de gestión de la continuidad del negocio, en base a las necesidades de la empresa Exportadora S.A de C.V, que les permita cumplir con los estándares establecidos por la dirección de la misma.

Propósito: la siguiente guía de entrevista fue elaborada con la finalidad de recopilar información proporcionada por el personal clave de la entidad que sirva para el diseño de la propuesta.

PARTE I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Objetivo: conocer en qué medida se vio afectada la entidad por las regulaciones impuestas por el gobierno de El Salvador durante el periodo de pandemia COVID 19.

1. ¿Ha tenido la empresa problemas en continuar sus operaciones por las medidas tomadas por el gobierno, a raíz de la pandemia?

Objetivo: determinar el impacto potencial en su cadena de suministros por implicaciones de la pandemia del COVID 19.

2. ¿Se han evaluado las implicaciones de la pandemia del COVID 19 para determinar el impacto financiero?

Objetivo: identificar los planes que la entidad implementó durante el periodo de pandemia COVID 19 para continuar operando y evaluar el impacto que estos generaron en el negocio.

3. ¿Cómo está haciendo la empresa para afrontar el periodo de pandemia de COVID 19 que les permita continuar con sus operaciones?

Objetivo: prever cualquier riesgo legal que provoque una revocación de los permisos otorgados a la entidad y que estén relacionados con los requisitos para funcionar.

4. ¿Qué actividades dentro de su planificación se detuvieron o cancelaron por las condiciones de la pandemia COVID 19?

Objetivo: conocer si la entidad considera pertinente implementar un sistema para revisar, mantener y evaluar la continuidad del negocio.

5. ¿Considera que aplicar un sistema de gestión para la continuidad del negocio es fundamental para que la empresa pueda identificar, y responder oportunamente ante sucesos no deseados?

PARTE II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO EN RELACIÓN COVID 19.

Objetivo: identificar si la entidad cuenta con una herramienta, que le ayude a gestionar riesgos, para evaluar la continuidad del negocio.

6. ¿Actualmente cuenta con alguna herramienta, que ayude a la gestión de riesgos, para la continuidad del negocio?

Objetivo: identificar la incidencia que pueda generar los productos al comercializarse durante el periodo de pandemia COVID 19.

7. ¿Con respecto a los productos que comercializa la empresa se han visto afectados durante el periodo de pandemia COVID 19?

Objetivo: determinar el efecto de aumento del costo de la materia prima, durante el periodo de pandemia COVID 19.

8. ¿Los proveedores han modificado la relación para la compra de materia prima durante el periodo de pandemia COVID 19, teniendo como consecuencia el aumento de costo de dichos insumos o forma de financiamiento?

Objetivo: interpretar mediante ejemplos los controles internos implementados para gestionar la capacidad de la entidad ante un hecho disruptivo durante la pandemia COVID 19.

9. ¿Se han implementado controles internos para gestionar la capacidad en la entidad, para hacer frente a sucesos no deseados?

PARTE III: INTERÉS DE SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA

Objetivo: evaluar si la entidad cuenta con una herramienta eficaz que sirva para valorar riesgos de continuidad del negocio.

10. ¿Para la valoración de riesgos de continuidad de negocio se hace uso de alguna normativa como por ejemplo COSO ERM, en la cual ayude a identificar y dar respuesta oportunamente ante sucesos no deseados?

Objetivo: identificar la necesidad y los factores que intervienen en la adopción de una herramienta idónea para gestionar los riesgos y facilitar los procesos dentro de la entidad.

11. ¿Debido a esa situación actual, estaría usted interesado en una herramienta que venga a generar una mejora en los controles y por ende en la continuidad de negocio?

Sí _____ No _____

Objetivo: indagar lo adecuado de establecer un sistema de gestión de continuidad del negocio basada en la NTS ISO: 22301 que beneficie a la entidad en la gestión de los riesgos relacionados con la continuidad del negocio.

12. ¿Considera que la adopción de un sistema de gestión basada en la NTS ISO: 22301 beneficiara a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos asociados a la continuidad del negocio?

Sí _____ No _____

ANEXO No 3

INFORME DE REVISIÓN GERENCIAL

Este informe tiene como propósito, recopilar de manera específica, la información generada por el SGCN, evaluada y revisada por la dirección, la cual se reúne de manera anual y se constatará en acta de comité de continuidad de negocio.

Elementos mínimos que debe incluir el informe:

-Responsabilidad de revisión por parte de la dirección.

(Describir en un cuadro la o las personas y su cargo, delegadas para realizar la revisión del funcionamiento del sistema de gestión de continuidad del negocio).

-Información de entrada:

-Cumplimiento de revisiones anteriores.

(Descripción del nivel de cumplimiento de la revisión realizada del año pasado, si es primera vez que realiza la revisión, este paso se omitirá y se dejará una breve explicación. Expondrá los factores tanto internos como externos, e identificará las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Deberá concluir sobre la información obtenida).

-Contexto de la organización.

(Descripción del estado actual de la empresa y la actualización de procesos).

-Cumplimiento de la eficiencia y eficacia.

La organización, al ofrecer sus servicios debe medir la calidad de estos, así como la eficiencia y eficacia anualmente. Este paso contendrá.

ÁREA	OBJETIVO ESTRATEGICO RELACIONADO	PROCESO	META	PERIODO DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
------	----------------------------------	---------	------	-----------------------	----------------------------

CORRELATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
	Descripción del objetivo

-Acciones correctivas.

(Describir las acciones tomadas por la administración.)

(En el caso de no haber acciones correctivas por la administración, se explicará brevemente en un párrafo).

-Seguimiento y medición.

Las actividades de seguimiento y medición están ligadas con los objetivos estratégicos contenidos en el sistema de gestión de continuidad del negocio; Mostrando tendencias de eficiencia, eficacia y efectividad.

-Resultados de auditorías internas.

En el presente informe se describirán los aspectos más relevantes, resultantes de las auditorías internas que son de obligación el realizarlas. Al final deberá concluir si están de acuerdo con el informe de auditoría.

-Requerimientos de recursos.

Los recursos son fundamentales para el funcionamiento del sistema de gestión de continuidad del negocio, por ende, se describirá en uno o dos párrafos, el recurso utilizado, para implementar los procesos de continuidad del negocio de mejora, correctivo y nuevo que puedan surgir con el aprovechamiento de oportunidades de mejora.

-Riesgos y oportunidades.

A continuación, se presenta una matriz, se colocarán los riesgos identificados por área y tendrán que ser analizados por la entidad.

ÁREA AFECTADA	OBJETIVO ESTRATEGICO RELACIONADO	RISGO IDENTIFICADO

RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO

(Deberá concluir con los riesgos identificados).

ANEXO No 4



EXPORTADORA, S.A
DE C.V

PROGRAMA DE AUDITORIA
ÁREA: INCIDENTES DE SALUD

PERIODO:

R.D

N.H

Objetivos:

- 1 establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

N.º	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA
1	Solicitar a la alta dirección el plan de acción a realizar ante la ocurrencia de sucesos no deseado que incidan en la salud y su potencial impacto que afecte las operaciones normales de la entidad.	Respuesta,
2	Verificar documentos sobre la asignación de recursos financieros y físicos para la combatir la pandemia COVID 19.	Recuperación
3	Evaluar si la estrategia usada para la reanudación de actividades, en caso suceda un hecho disruptivo como incidente de salud es adecuada y conforme a las medidas impuestas por el Ministerio de Salud.	Respuesta,
4	Verificar que se cuentan con los recursos disponibles sean estos: insumos para la salud tales como mascarillas, adecuado equipo de trabajo, sanitización áreas de trabajo, entre otros.	Respuesta,
5	Verificar si existe canales de comunicaciones entre los diferentes gerencias, departamentos o alta dirección cuando se requiera comunicar un incidente de salud que afecte la operatividad normal de la empresa.	Aviso y comunicación
6	Comprobar mediante la inspección la existencia de un comité de salud y seguridad ocupacional quienes serán encargados para la consulta, revisión y regulación periódica de las a las acciones en materia de prevención de riesgos de salud. Deberá diferenciarse niveles jerárquicos, responsabilidades, funciones que sean exigibles.	Gestión
7	Evaluar los riesgos en materia de salud y promover acciones preventivas básicas, tales como el orden, la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones y los puestos de trabajo, así mismo realizar el seguimiento y control de la aplicación de dichas acciones.	Gestión
8	Verificar las actividades de información y formación bajo un modelo de prevención participativa, basada en el derecho de los empleados a participar activamente en todo aquello que pueda afectar la salud de los mismos y tomar acciones necesarias para cuidar y proteger su salud.	Gestión
9	Impulsar medidas correctivas que prioricen la protección colectiva antes que la prevención individual sin que las decisiones que se tomen afecten las condiciones de trabajo del personal.	Planes de continuidad
10	Evaluar las responsabilidades y funciones de las personas y equipos involucrados, así como la comunicación eficaz una vez materializado el riesgo de salud o seguridad ocupacional.	Planes de continuidad
11	Revisar las fallas del plan de prevención y corregir con el fin de evitar otra posible ocurrencia de inconvenientes de salud. Debe especificarse los nuevos requerimientos necesarios para llevar a cabo el nuevo plan, es decir con las modificaciones detalladas.	Planes de continuidad
Asistente		
Encargado		
Supervisor		
		P1



**EXPORTADORA, S.A
DE C.V**

**PROGRAMA DE AUDITORIA
ÁREA: NUEVAS LEYES O REGULACIONES
PERIODO:**

**R.D
N.H**

Objetivos:

- 1 establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

N.º	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA
1	Evaluar el impacto de entrada en vigor o aplicación de nuevas regulaciones en el sector textil y de zonas francas en El Salvador, específicamente para Exportadora S.A de C.V	Respuesta
2	Analizar junto a empresas del sector de zonas francas, las implicaciones de incentivos fiscales.	Respuesta
3	Verificar si se cuenta con un plan de acción documentado para la inversión en: recursos materiales, humanos y tecnológicos, que al adoptar una nueva ley trae consigo mayores responsabilidades para las empresas de las zonas francas.	Recuperación
4	Indagar con al alta dirección la forma en que se capacitara al personal, en caso se presentaran cambios en las regulaciones salvadoreñas o que afecten a las zonas francas	Respuesta
5	Verificar el cumplimiento de la inversión realizada en capacitar al personal que se traduce en una mayor eficiencia operativa y de gestión de recursos, que no solo busque el cumplimiento de la ley, sino que con ese enfoque se obtengan beneficios de una mayor competitividad.	Respuesta
6	Verificar si existe canales para facilitar las comunicaciones entre los diferentes gerencias, departamentos o alta dirección cuando se existan nuevas leyes o regulaciones que afecten la operatividad normal de la empresa.	Aviso y comunicación
7	Revisar el surgimiento de nuevas leyes, para acatar cualquier tipo de disposiciones legales vigentes que sean aplicables a la empresa en términos: reputacionales, laborales, operacionales, mercantiles, tributarios, y demás obligaciones que demanden las actividades a las que se dedica.	Gestión
8	Evaluar cada uno de los cambios en la legislación que provengan de un imprevisto desagradable que den lugar a demanda por parte de los empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras y otras partes interesadas.	Gestión
9	Elaborar informes escritos sobre el cumplimiento o el incumplimiento de las normativa legal, con el objetivo de informar la conformidad con los procedimientos de control que se tenga por parte de la gerencia.	Gestión
10	Solicitar la ayuda de expertos en la materia y evaluar las implicaciones económicas que conlleva el cumplimiento, o no cumplimiento de las nuevas disposiciones legales.	Planes de continuidad
11	Inspeccionar las funciones de las personas, unidades, o grupos de trabajo necesarias para ejecutar el plan, revisar el cumplimiento y gestionar las acciones de respuesta ante la materialización de un riesgo de esta naturaleza.	Planes de continuidad
12	Informar a la autoridad competente la disposición de la empresa en dar cumplimiento a la nueva normativa, así como de cualquier otro inconveniente para la adopción de la nueva legislación en un tiempo prudencial.	Planes de continuidad
<u>Asistente</u>		
<u>Encargado</u>		
<u>Supervisor</u>		
		P2



EXPORTADORA, S.A
DE C.V

PROGRAMA DE AUDITORIA

ÁREA: FALTA DE PLANIFICACION EN LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

PERIODO:

R.D

N.H

Objetivos:

- 1 establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA
1	Evaluar si el impacto que tendria parar operaciones por un tiempo definido: dias, semanas, meses; de los principales productos o servicios clave que ofrece Exportadora S.A, y no contar con estategias para gestionar estos riesgos.	Respuesta
2	Solicitar e identificar el personal clave sean: trabajadores, socios o personal de junta directiva. Evaluando si se podría continuar el negocio sin alguno o ninguno de ellos, cuáles son las funciones principales de todo el personal clave, cómo obtener personal temporal a corto plazo.	Recuperacion
3	Solicitar e identificar las conexiones clave: proveedores de productos, servicios o clientes. Evaluar la cadena de sumistros, si se depende de proveedores externos, relaciones con el banco, y relacion con clientes potenciales en caso no se cumpla la produccion demandada.	Recuperacion
4	Verificar que se cuenten medidas como el resguardo de documentos o datos importantes de caracter confidencial clientes, proveedores y terceros. Observando igualmente si se realizan respaldos sean en discos duros, servidor o la nube.	Recuperacion
5	Verificar si existe canales para facilitar las comunicaciones entre los diferentes gerencias, departamentos o alta direccion debido a la falta de planificacion que afecten la operatividad normal de la empresa.	Aviso y comunicacion
6	Examinar reportes de los riesgos que atente contra la capacidad de la empresa para continuar realizando su actividad principal y permita el cumplimiento de los objetivos y políticas de continuidad.	Gestion
7	Verificar la existencia de un plan de acción preventivo para disminuir la probabilidad de ocurrencia de un suceso que interrumpa la operación estándar de la compañía	Gestion
8	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de prevencion y mejora acordes a la necesidad de continuidad del negocio previamente establecidos por la gerencia.	Gestion
9	Solicitar los documentos de ejecucion del plan de continuidad del negocio, para comparar la variacion de la utilizacion de la herramienta y sobre todo la eficacia que esta tenga al momento de la recuperacion de un suceso disruptivo.	Planes de continuidad
<u>Asistente</u>		
<u>Encargado</u>		
<u>Supervisor</u>		
		P3



EXPORTADORA, S.A
DE C.V

PROGRAMA DE AUDITORIA
ÁREA: MALAS CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS
PERIODO:

R.D
N.H

Objetivos:

- 1 establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA
1	Solicitar a la alta dirección el plan de acción a realizar ante la ocurrencia de sucesos no deseado que incidan en las condiciones climatológicas y afecten las operaciones normales de la entidad.	Respuesta
2	Evaluar si la estrategia usada para la reanudación de actividades, en caso suceda un hecho disruptivo como incidente climatológico es adecuada.	Respuesta
3	Verificar que se documenten los gastos de los recursos utilizados sean estos: insumos para combatir pérdidas por inundaciones, transporte al personal, entre otros.	Respuesta y recuperación
4	Verificar si existen canales para facilitar las comunicaciones, transmitir información oportuna entre las diferentes gerencias, departamentos o alta dirección cuando existan malas condiciones climatológicas que afecten la operatividad normal de la empresa.	Aviso y comunicación
<u>Asistente</u> <u>Encargado</u> <u>Supervisor</u>		P4



**EXPORTADORA, S.A
DE C.V**

PROGRAMA DE AUDITORIA

ÁREA: INCENDIO

PERIODO:

R.D

N.H

Objetivos:

- 1 establecer, documentar, e implementar procedimientos y una estructura de gestión para responder a incidentes disruptivos, utilizando a personal que tenga responsabilidad, autoridad y competencia necesarias para hacer frente a un incidente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA
1	Identificar que las instalaciones cuentan con rotulos de evacuacion en casos de incendios asi como extintores para sofocarlo.	<u>Respuesta</u>
2	Indagar ante el personal si han sido instruidos por del cuerpo de bomberos de El Salvador que hacer en caso ocurra un incendio en la entidad.	<u>Respuesta</u>
3	Verificar medidas de control de los riesgos: como adecuación de instalaciones contra incendios existente, uso de escaleras externas, respaldo de información en la nube ante perdidas totales de información.	<u>Recuperación</u>
4	Contratar personal experto, que cuantifique si las instalaciones eléctricas estén en buen estado y como se almacenan los productos inflamables.	<u>Respuesta</u>
5	Verificar si existe canales para facilitar las comunicaciones, transmitir información oportuna entre los diferentes gerencias, departamentos o alta dirección en caso de incendios que afecten la operatividad normal de la empresa.	<u>Aviso y comunicación</u>
6	Revisar la existencia de contratos de seguros que cubran los riesgos relacionados a incendios, verificar la cobertura de los bienes asegurados y la vigencia que los contratos actuales posean.	<u>Gestión</u>
7	Verificar el cumplimiento de mantenimientos preventivos al sistema contra incendios y que estos se estén realizando en los periodos y requerimientos establecidos.	<u>Gestión</u>
8	Identificar los posibles daños ocasionados por incendio y proceder con la exigibilidad de cobertura de los bienes asegurados contra este tipo de accidentes.	<u>Planes de continuidad</u>
9	Presentar todos aquellos incumplimientos observados, a las políticas de seguridad industrial y documentar las observaciones realizadas en auditoria.	<u>Gestión</u>
Asistente _____		
Encargado _____		
Supervisor _____		
		<u>P5</u>

ANEXO No 5

Controles internos de áreas de riesgo					
ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CONTABLE					
ÁREA: INCIDENTES DE SALUD					
Nombre de la empresa: _____				Hecho por: _____	
Objetivo: Evaluar el control interno en el área de incidentes de salud				Revisado por: _____	
Preguntas					
	N/A	SI	NO	Ref.	COMENTARIO
GENERALES					
Acciones de acción					
¿Tiene la alta dirección un plan de acción a realizar ante la ocurrencia de sucesos no deseado que incidan en la salud y su potencial impacto que afecte las operaciones normales de la entidad?					
¿Existe de forma documentada la asignación de recursos financieros y físicos para la combatir la pandemia COVID 19?					
¿Existe una estrategia para la reanudación de actividades, en caso suceda un hecho disruptivo?					
¿se cuentan con los recursos disponibles sean estos: insumos para la salud tales como: mascarillas, sanitización, áreas de trabajo, entre otros.?					
¿Existen canales de comunicaciones entre las diferentes gerencias, departamentos o alta dirección cuando se requiera comunicar un incidente?					

¿Se cuenta con un comité de salud y seguridad ocupacional, encargados para la consulta, revisión y regulación periódica de las acciones en materia de prevención de riesgos de salud?					
¿Existe un plan de prevención para corregir con el fin de evitar otra posible ocurrencia de inconvenientes de salud?					
¿Qué tipo de medidas de control son utilizadas para sucesos no deseados?					
¿Se realiza algún tipo de revisión sorpresa a los comités que cuentan con insumos para hacer frente al COVID 19? ¿Quién lo realiza?					
¿Se efectúan las remesas de efectivo de forma periódica y oportuna?					
¿Se hace uso del servicio de enfermeras en todas las entradas principales para sanitizar a los empleados?					

Debido a lo anterior, el riesgo en el área de incidentes de salud se califica como:

Bajo **Medio** **Alto**

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CONTABLE

ÁREA: DISPOSICIONES LEGALES

Nombre de la empresa: _____ Nombre del informante: _____	Hecho por: _____ Fecha: _____
---	--

Objetivo: Evaluar el control interno al rubro legal	Revisado por: _____ Fecha: _____
--	---

Preguntas	N/A	SI	NO	REF.	COMENTARIO
¿Se cuenta con planes de capacitación, para personal del área legal?					
¿Existe un manual o instructivo sobre los procedimientos para la implementación de una nueva regulación?					
¿Se elaboran informes escritos sobre el cumplimiento o el incumplimiento de las normativas legales?					
¿Se contrata expertos en la materia y evaluar las implicaciones económicas que conlleva el cumplimiento, o no cumplimiento de las nuevas					
¿Quién Informa a la autoridad competente la adopción cuando hay una nueva legislación?					

Debido a lo anterior, el riesgo en el área legal se califica como:

Bajo
 Medio
 Alto

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CONTABLE

ÁREA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Nombre de la empresa: _____	Hecho por: _____
Nombre del informante: _____	Fecha: _____
Objetivo: Evaluar el control interno de continuidad del negocio	Revisado por: _____
	Fecha: _____

Preguntas					
	N/A	SI	NO	REF.	COMENTARIO
¿Existen registros históricos de evaluación de continuidad del negocio?					
¿Existe un manual o instructivo sobre el manejo de sucesos no deseados?					
¿Existe un listado de riesgos latentes dentro de la entidad?					
¿Se cuenta con objetivos y políticas de continuidad?					
¿Existe una adecuada segregación de funciones entre el personal que maneja la continuidad del negocio?					
¿Se envían al departamento de contabilidad, copia de los registros de riesgos identificados?					
¿Existe una política contable para la continuidad del negocio?					

Debido a lo anterior, el riesgo en el área de continuidad del negocio se califica como:

Bajo
 Medio
 Alto

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO CONTABLE

ÁREA CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS

Nombre de la empresa: _____

Hecho por: _____

Objetivo: Evaluar el control interno de condiciones climatológicas

Revisado por: _____

Preguntas					COMENTARIO
	N/A	SI	NO	REF.	
1. ¿Existe un plan de acción a realizar ante la ocurrencia de sucesos fortuitos?					
2. ¿Se cuenta con comités que dirijan dichas eventualidades?					
3. ¿Existe una estrategia usada para la reanudación de actividades, en caso suceda un hecho disruptivo?					
4. ¿Se cuenta con un sistema contra incendio?					
5. ¿Existen señalizaciones de evacuación?					
6. ¿Existe un sistema de videovigilancia?					
7. ¿Se cuenta con capacitaciones por parte del cuerpo de bomberos de El Salvador?					
8. ¿Existen contratos de seguros que cubran los riesgos?					
9. ¿Se realizan evaluaciones periódicas las condiciones de las instalaciones?					
10. ¿Existe un sistema de alarma?					

Debido a lo anterior, el riesgo en el área de condiciones climatológicas se califica como:

- Bajo** **Medio** **Alto**

Resuma las razones que soportan su evaluación, a menos que sean obvias:
