

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:**  
**“AUDITORIA INTERNA”**

“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA DE ENSERES DOMÉSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

**PRESENTADO POR**

KEVIN ALEXANDER BAIRES RECINOS	L10802 - 1994
CRISTHIAN ALEXANDER GARCIA RUIZ	L10802 - 1994
GABRIELA MARIA MEJIA RODRIGUEZ	L10802 - 1994

**OCTUBRE DE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES CENTRALES**

Rector	:Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico:	:PhD. Raul Ernesto Azucunaga Lopez
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya
Jurado Examinador	: MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya : Lic. Miguel Ángel Macías : Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme llegar a este momento en mi vida profesional, a mis padres y hermano por su esfuerzo y apoyo incondicional en cada momento de mi vida, a mi amado esposo por su amor, comprensión y constante apoyo en todo momento, a mis compañeros del trabajo de grado por su esfuerzo, paciencia y perseverancia en este proceso, a todos los docentes y profesionales que con su conocimiento contribuyeron a mi formación, un reconocimiento a mí por no rendirme y perseverar a pesar de las dificultades.

**Mejía Rodríguez Gabriela María**

Primero a Dios por darme la vida y sabiduría suficiente para llegar a esta instancia, luego a mi madre Delmy Carolina Ruiz Chávez que es la persona que siempre me apoyo en mis estudios, a los docentes que a lo largo de la carrera me han ayudado en mi formación profesional y a mis compañeros de trabajo de grado por su amistad y su ayuda.

**Garcia Ruiz Cristhian Alexander**

Agradecerle primeramente a Jehová Dios por el don de la vida, por su protección y por guiar mi camino por el sendero de la sabiduría. A mi madre Bety Alizon Recinos de Baires y a mi padre Enzi Dagoberto Baires Rivera, por su amor incondicional, esfuerzo y consejos a lo largo de mi vida, les agradezco de todo corazón su guía, y este logro se los dedico a ellos. A mi equipo de trabajo, que a la vez son compañeros, amigos y colegas, les agradezco por su esfuerzo y dedicación a la carrera, ellos son parte fundamental en todo este proceso de formación. A todo el cuerpo docente, por compartirnos su conocimiento y experiencias profesionales, y por impulsarnos a seguir superándonos.

**Kevin Alexander Baires Recinos**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG. N°</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Marco teórico .....	4
1.4.1 Antecedentes .....	4
1.4.2 Conceptos .....	6
1.4.3 Generalidades del sector empresarial .....	7
1.4.4 Generalidades sobre auditoría interna en relación a la gestión de riesgos.....	8
1.4.5 Generalidades de la gestión de riesgos empresariales. ....	10
1.4.6 Base técnica .....	17
1.4.7 Base legal.....	18
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.1 Tipo de estudio .....	20

2.2 Unidad de análisis .....	20
2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación .....	20
2.3.1 Técnicas .....	20
2.3.2 Instrumentos .....	20
2.4 Procesamiento de la información .....	21
2.5 Determinación de variables .....	21
2.6 Operacionalización de las variables .....	22
2.7 Cronograma .....	23
2.8 Diagnóstico.....	24
CAPÍTULO III: MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ENSERES DOMÉSTICOS.....	26
3.1 Generalidades.....	26
3.2 Objetivo de la propuesta.....	26
3.3 Alcance.....	26
3.4 Planteamiento del caso.....	27
3.5 Caso práctico .....	27
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

ANEXOS .....	70
--------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG. N°</b>
Tabla 1: Niveles de madurez.....	13
Tabla 2: Operacionalización de Hipótesis .....	22
Tabla 3: Cronograma de actividades.....	23
Tabla 4: Gobierno y cultura .....	40
Tabla 5: Estrategia y establecimiento de objetivos.....	42
Tabla 6: Desempeño .....	44
Tabla 7: Revisión y monitorización .....	45
Tabla 8: Información, comunicación y reporte.....	46
Tabla 9: Representación gráfica de resultados.....	48
Tabla 10: Niveles de madurez.....	49
Tabla 11: Identificación de riesgos área de inventarios.....	55
Tabla 12: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo. ....	56
Tabla 13: Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo. ....	57
Tabla 14: Ponderación de tolerancia en ocurrencia de riesgo.....	58
Tabla 15: Identificación y evaluación del riesgo área de inventarios. ....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁG. N°
Figura 1: Roles del auditor interno (Aisa Díez, 2019).....	10
Figura 2: Componentes de gestión riesgos (Instituto de auditores de españa, 2017).....	11
Figura 3: Ejemplos de riesgos empresariales (Aisa Díez, 2019).....	14
Figura 4: Mapa de calor (EALDE, 2020).....	16
Figura 5: Tipos de controles (Aisa Díez, 2019).....	16
Figura 6: Organigrama de la empresa (Elaboración propia).....	33
Figura 7: Puntaje por componente de sistema de control interno (Elaboración propia).....	48
Figura 8: Diagrama de flujo para el proceso de compra de inventario (Elaboración propia).....	53

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo se enfocó en desarrollar paso a paso el procedimiento que se debe seguir para implementar una adecuada gestión de riesgos, tomando como base una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos, la cual desconoce completamente el contenido y beneficio que conlleva implementar una gestión de riesgos.

Lo que se buscó lograr es que la empresa se interesara en el tema de gestión de riesgos y que esté debidamente informada de los beneficios que trae consigo su implementación. El equipo contó con la asesoría calificada para poder elaborar la guía que le servirá de base a la empresa, en caso de que decida llevar a cabo su implementación.

Para motivar a la empresa con el tema de gestión de riesgos, se desarrolló un ejemplo de cómo sería la implementación de un modelo de gestión de riesgos, desde los aspectos con los que la empresa debe contar, la fundamentación teórico-práctica que debe conocer, hasta la ejecución de un proceso a un área específica. Recordando que el modelo se ajusta a las necesidades que la empresa tenga, para fortalecer las áreas deficientes y fortalecer las áreas con más desarrollo.

La decisión de llevar a cabo o no llevar a cabo la implementación de la gestión de riesgos es completamente de la empresa. En el caso de que su decisión sea favorable, nuestro equipo está en la disposición de seguir apoyándola en el proceso; también tienen la opción de contratar a personal con más experiencia en gestión de riesgos, lo que significa para la empresa una inversión a largo plazo. Una vez estructurado el modelo, será necesaria la creación de una unidad dedicada exclusivamente a la gestión de riesgos, la cual velará por el adecuado funcionamiento de los controles internos de toda la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

En este documento se presenta una propuesta de un sistema de gestión de riesgos empresariales en base a COSO ERM que contribuya al fortalecimiento del control interno y prevenir riesgos que afecten los resultados económicos esperados de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos. En el desarrollo se exponen los tipos de riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta bajo el enfoque de COSO ERM 2017 y qué controles se pueden implementar para mitigar dichos riesgos.

En el contenido del capítulo I marco teórico, se presentan las generalidades del sector empresarial, generalidades de la auditoría interna en relación a la gestión de riesgos, generalidades de la gestión de riesgos, antecedentes, conceptos, componentes de COSO ERM 2017, se explican también los beneficios de implementar un sistema de gestión de riesgos empresariales, finalizando con la base técnica y legal aplicable.

En el contenido del capítulo II metodología de la investigación, se presenta el tipo de estudio realizado, las técnicas de recolección de datos utilizadas, unidad de análisis a quién se dirige el instrumento utilizado y el diagnóstico e interpretación de los resultados en las entrevistas.

En el capítulo III se plantea la estructura de un sistema de gestión de riesgos, se explica la importancia de implementar un sistema, como debe ser una estructura organizacional enfocada en gestionar riesgos, se realiza un análisis para determinar el nivel de madurez de control interno que posee la empresa y de esta manera proponer una estructura oportuna que contribuya a fortalecer el control interno, se detallan los elementos de una planificación estratégica y finalmente se desarrolla un ejemplo de cómo gestionar los riesgos para la actividad de compra de inventario.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En el ámbito empresarial se produjeron cambios en la forma de gestionar los riesgos, cambios que fueron muy significativos. La alta administración tiene la responsabilidad de la gestión de riesgos cuando antes era una función consignada a auditoría interna, ahora no solamente se consideran los riesgos como algo negativo, sino que también se consideran como oportunidades, el proceso de la gestión era intuitiva y se media de forma subjetiva sin estructura ni protocolos existentes sobre gestión de riesgos como en la actualidad.

Auditoría interna se diferenciaba por ser una función de cumplimiento dentro de las compañías, protegía los activos de las empresas ante diferentes riesgos, está asumía un papel prioritario en el proceso de gestión de riesgos, como el de proveer las orientaciones pertinentes a las organizaciones sobre la forma adecuada de gestionarlos, seguido de involucrarse en la formación de los procesos y participación en la implementación de programas.

A partir de la propia definición de la función de Auditoría Interna, se buscó orientar la gestión de riesgos a una mejora en la ejecución de los procesos, el auditor interno fue capaz de asumir un papel protagonista, impulsando la progresión de modelos de gestión de riesgos, haciéndose cargo del aseguramiento del proceso establecido y la de consultor en su diseño e implementación.

Desde su constitución la empresa no consideró dentro de sus políticas implementar un modelo de gestión de riesgos, (puesto que al ser una empresa familiar emplearon procesos ya

existentes, debido a que en el país no ha existido una obligatoriedad o exigencia de emplear protocolos de gestión de riesgos) lo que generó a la empresa mayor dificultad de poder crear valor. Al no contar con un modelo de gestión aumentó el impacto de los riesgos críticos en áreas operativas, financieras y administrativas, como compras a proveedores extranjeros, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Principalmente se ha enfocado en la obtención de ingresos provenientes de sus actividades ordinarias y se dejó de lado la importancia que tiene aplicar procesos en las demás áreas de la empresa, por lo tanto, consideraron a estos protocolos sobre gestión de riesgos existentes como un costo más que un beneficio, lo anterior da pie a que se den situaciones de fraude interno y externo.

Identificar y administrar los riesgos ha sido fundamental para un mejor funcionamiento de las empresas, debido a la relación que ha tenido con los resultados económicos y el principio de negocio en marcha. Aplicar un modelo de gestión pudiera haber favorecido a que la empresa lograra identificar los riesgos a los que se encontraba expuesta y los controles que le permitieran actuar si se materializan o en todo caso evitar que se presenten.

Una función que ha cumplido el auditor interno en la elaboración e implementación de un modelo de gestión es el ayudar a evaluar e identificar los riesgos, para el caso planteado la empresa no ha contado con unidad de auditoría interna ni un manual de políticas y procedimientos, esto ocasionó un desorden en el desarrollo de las actividades operativas, principalmente en áreas como compras a proveedores extranjeros, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, afectando directamente el resultado de la empresa comprometiendo sus operaciones.

Entre las causas por las que la entidad no empleó un Modelo de Gestión de Riesgos se

debe a que, lleva siendo una entidad pequeña desde su constitución, no ha contado con una segmentación definida en las áreas operativas, las líneas de altos mandos no han tomado a consideración el seguir los procesos adecuados para el correcto funcionamiento de las actividades y como causa principal, la entidad ha percibido como un costo y no como un beneficio la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos.

Como consecuencia de la falta de un Modelo de Gestión de Riesgos, las amenazas externas e internas han desembocado en riesgos altos, los cuales no han logrado identificar cuando estos surgen, sino hasta que se han materializado y dando graves problemas, tanto financieros como operativos. Por lo que se terminan retrasando las actividades de la entidad, lo cual no sucedería si se lograra implementar un adecuado Control de Riesgos, maximizando de esta manera tiempo, recursos e identificando oportunamente los potenciales riesgos. Asimismo, debido a que no han identificado los riesgos la entidad desperdicio oportunidades de identificar las áreas de mejora y desarrollo.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera no contar con un modelo de gestión de riesgos empresariales afectó al logro de los objetivos y la generación de valor de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar una guía para la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos para una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

1. Determinar el nivel de madurez y eficacia del control interno para establecer el nivel de complejidad de implementar un modelo de gestión de riesgos.
2. Dar a conocer detalladamente cada uno de los pasos a seguir para la elaboración de un modelo de gestión de riesgos.
3. Entregar una propuesta de un modelo de gestión de riesgos a la empresa.

## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 Antecedentes**

La gestión de riesgos para las entidades ha sido una actividad empresarial que permitió convivir con las amenazas que podían impedir el logro de los objetivos establecidos, evitando que esas amenazas se materializaran o de hacerlo se minimizaran los impactos que pudieran llegar a producir, en esto el auditor interno tuvo participación debido a que los departamentos de auditoría interna intervinieron en la implantación y posterior desarrollo de los procesos de gestión de riesgos.

El proceso que realizaban los auditores revisores cada vez era más extenso, en una primera etapa la profesión fue identificada básicamente como una función de cumplimiento dentro de las compañías, mientras que el auditor interno estaba centrado en los intereses de los propietarios y directores de las organizaciones. Por ello, verificaba no sólo el cumplimiento de la normativa externa sino también la interna, así como también protegía los activos de las compañías ante diferentes riesgos, sobre todo el fraude. (Cogorno, 2018)

La auditoría interna, como profesión específica, definida e independiente, no emergió hasta la creación del Instituto Global de Auditoría, regulando la profesión de auditor interno, este emitió el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPPP) con su última publicación en el año 2017 que es un documento que ha orientado el desempeño de los auditores partiendo de la definición de las normas que se deben cumplir en el ejercicio de la auditoría interna.

Con el fin de dar respuesta a los riesgos, surgió el marco integrado de control interno COSO, este en riesgos ha servido como un modelo de control interno. Este marco de control se ha ido desarrollando con distintas ediciones, sobresalen COSO I, COSO II y COSO III. El marco actual vigente es el denominado COSO ERM del año 2017, que se ha destacado como un protocolo existente de riesgos. (EALDE, 2020)

En El Salvador se creó el Instituto de Auditores Internos de El Salvador (IAI-El Salvador), siendo aprobado por el “Institute Internal Auditors” (IIA) de los Estados Unidos de Norteamérica, el 13 de julio de 2007, debido a que la función de auditoría interna había tenido poco desarrollo dentro de las organizaciones, debido a la falta de conocimiento e importancia por parte de los empresarios. (Instituto de auditores internos de El Salvador, 2021)

En la última década las empresas dedicadas al comercio abarcaron el mercado a nivel nacional, estas empresas son entes económicos de la sociedad, generadoras de riqueza y empleo. Dentro de este tipo de empresas se encuentran las que se dedican a la venta de enseres domésticos, las cuales se caracterizan por la diversidad de bienes a comercializar estando a la vanguardia de las novedades que van surgiendo en el mercado.

### 1.4.2 Conceptos

**Riesgo:** La aceptación por parte de los auditores de que hay algún nivel de incertidumbre en el desempeño de la función de la auditoría. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

**Apetito al riesgo:** Define si el riesgo se encuentra dentro de los límites aceptables. (Aisa Díez, 2019)

**Gestión de riesgos:** Es la identificación, evaluación y control de los acontecimientos que, potencialmente, pueden poner en peligro los objetivos y metas. (Aisa Díez, 2019)

**Auditoría interna:** La auditoría interna es una actividad independiente, de aseguramiento y consultoría objetivas diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos ya que proporciona un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de administración de riesgos, control y dirección. (Aisa Díez, 2019)

**Controles:** Medidas adoptadas para mitigar el impacto y/o reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. (Aisa Díez, 2019)

### **1.4.3 Generalidades del sector empresarial**

El sector económico al que pertenece la empresa es el comercial que es uno de los principales impulsores de la economía del país, siendo su actividad económica la compra y venta de artículos para el hogar desde la década de los 90 adquiriendo los productos al por mayor de los proveedores y vendiéndolos al consumidor final de manera minorista en tres sucursales ubicadas, dos en el departamento de San Salvador y una en el departamento de La Libertad.

Además de los productos, también ofrecen una serie de servicios a sus clientes: reparación de productos adquiridos en la tienda, entregas a domicilio por compras mayores a cien dólares, empaque de regalos y ensamble e instalación de muebles.

Cuenta con dos canales de distribución, siendo el principal las tiendas físicas acercando los productos al segmento de la población objetivo y el segundo utilizando el comercio electrónico por medio de su sitio web en el cual los clientes pueden realizar la compra de los productos deseados iniciando sesión si cuentan con su usuario y en el caso de no poseer usuario deben crearlo, agregando los datos con los que se procesa el pedido y el envío si el cliente lo solicita, de ser así también deben agregar la dirección donde desean la entrega de sus productos, y por último se selecciona la forma de pago y confirma la compra.

Además de los canales utilizados para la distribución de sus productos, utiliza las redes sociales para interactuar con los clientes y presentar ofertas actuales y productos de temporada.

Los principales consumidores de la empresa son en su mayoría parejas jóvenes, recién casados, dueños de pequeños negocios e incluso los mismos empleados, por lo que se formulan estrategias de mercado para atraer a este tipo de clientes.

Debido al sector empresarial en el que se desempeña la empresa, se enfrenta a una competencia bastante fuerte debido al prestigio y aceptación que tiene por parte de sus clientes, por lo que se ve en la obligación de invertir en recursos de mercadeo que le permitan estar a la altura de la competencia.

La información que maneja la empresa en cuanto a las ventas es que, un 95% son de contado y el resto al crédito, el crédito se les otorga únicamente a clientes antiguos que lo soliciten, para dicho otorgamiento se llena un formulario que recopila la información personal y crediticia del cliente. El crédito permite que personas que no posean disponibilidad económica, puedan adquirir por medio de pagos parciales efectuados en fechas futuras, artículos que por su alto precio no pueden comprar al contado.

#### **1.4.4 Generalidades sobre auditoría interna en relación a la gestión de riesgos.**

La auditoría se interesa en la revisión de la forma en la cual los acontecimientos de los negocios han sido evaluados, esta comprueba, el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen a las empresas y el manejo, de las políticas, programas, objetivos y metas que se hayan formulado.

La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor y mejora a los procesos de gestión de riesgos, analiza la eficacia de los sistemas de control establecidos en la entidad y ofrecerá seguridad razonable de los controles funciones y que los riesgos son gestionados de manera efectiva. (Auditoool, 2018)

El auditor interno trabaja en base al marco de cumplimiento de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, lo que genera confianza de la administración

de la empresa, de que su trabajo será de importancia para el mejoramiento de los controles y resultados de la entidad.

Existe una guía para los profesionales de la auditoría interna que promueve una conducta acorde a los principios éticos y valores, se denomina Código de ética este contiene principios que el auditor interno debe cumplir

La administración es la responsable del establecimiento de los objetivos estratégicos que encaminan el desarrollo de las operaciones de la empresa, auditoría interna interviene con su trabajo de aseguramiento sobre los procesos establecidos y el de consultor en cuanto al diseño e implementación pero con reparo. (Aisa Díez, 2019)

Es importante que la auditoría interna esté conformada por un equipo de profesionales debidamente capacitados y con el conocimiento necesario de las actividades del negocio, así como que posean las competencias técnicas para poder llevar a cabo el trabajo de auditoría. La mejora de las habilidades será una parte siempre presente del desarrollo profesional de la auditoría interna.

Algunos de los roles del auditor interno en una empresa es evaluar que exista una adecuada gestión de riesgos y también apoyar a la administración con la evaluación de procesos, esto orienta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El director de auditoría asume un papel principal, siendo el impulsor de su implementación, pero también determinando los objetivos estratégicos que deben guiar la marcha de la organización, también debe decidir sobre la tolerancia al riesgo que sea compatible con esos objetivos.

Como se puede observar en la siguiente imagen el principal rol que se debe cumplir es el de proveer aseguramiento sobre la gestión de riesgos que se esté implementando dentro de la empresa.

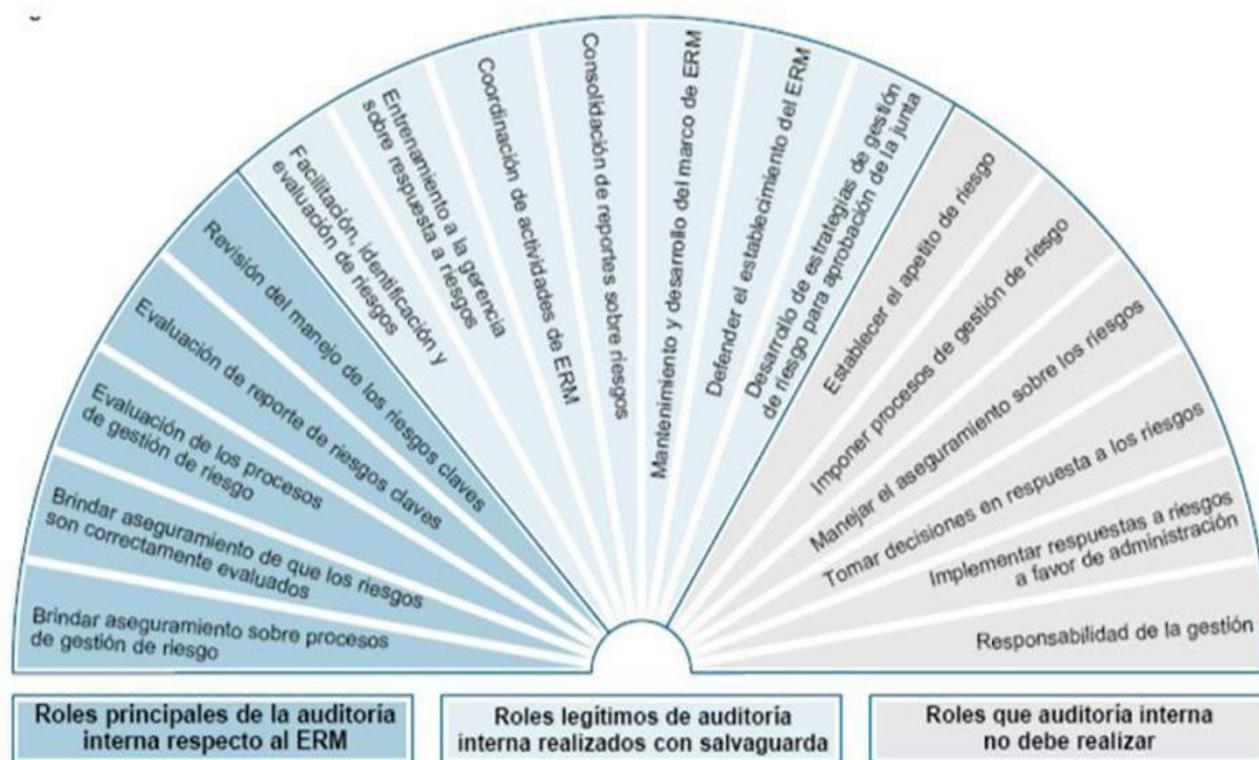


Figura 1: Roles del auditor interno (Aisa Díez, 2019)

### 1.4.5 Generalidades de la gestión de riesgos empresariales.

La gestión de riesgos es un protocolo establecido por las entidades para identificar y manejar sus posibles amenazas, a través del establecimiento de estrategias, con el propósito de visualizar de antemano posibles riesgos, tomando en cuenta factores, tanto internos como externos, que pudieran afectar con el curso normal de las operaciones de la empresa.

Es un proceso dinámico donde se revisan continuamente los controles, se diseñan nuevas estrategias y se trabaja en equipo con todas las áreas de la empresa, siendo estos los factores

determinantes en el éxito o fracaso de la empresa.

La finalidad del Marco COSO ERM se centra en evaluar riesgos significativos, priorizar dichos riesgos y la toma de decisiones para manejarlos. De esta manera se logra estimar el impacto de los riesgos y se crean los controles adecuados para su gestión.

Un modelo de gestión de riesgos actualizado se convierte en una herramienta estratégica eficaz para la empresa debido a que los riesgos se tienen bien identificados, lo cual le da un margen oportuno a la empresa para prepararse ante cualquier materialización de los riesgos.

### Componentes del COSO ERM

COSO ERM tiene el fin de contribuir a las empresas con un sistema efectivo para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a sus actividades. El marco ERM expone conceptos relevantes y principios organizados en 5 componentes:



*Figura 2: Componentes de gestión riesgos empresarial (Instituto de auditores de España, 2017)*

**Gobierno y cultura:** El gobierno establece en la entidad el valor de la gestión del riesgo empresarial, asignando obligaciones de supervisión al respecto. La cultura busca un

comportamiento deseado y que se cuente con valores éticos en la entidad.

**Estrategia y establecimiento de objetivos:** En el proceso de planificación se enlazan la estrategia y el establecimiento de objetivos para la gestión empresarial. La estrategia también se junta con el apetito al riesgo que define la administración.

**Desempeño:** La empresa busca la obtención del logro de objetivos estratégicos y de negocio, por lo que es preciso identificar y evaluar los riesgos que eviten la consecución de estos. Los riesgos se priorizan dependiendo del apetito del riesgo y la entidad pone en práctica respuestas al nivel de riesgo aceptado.

**Revisión y monitorización:** Esta actividad permite detectar si la gestión de riesgo es efectiva y con esto proponer los cambios que sean necesarios para un mejor funcionamiento de los procesos.

**Información, comunicación y reporte:** Para una adecuada gestión de riesgos es necesario el intercambio constante de información que puede provenir de fuentes internas como externas.

### **Beneficios de ERM**

La implementación del modelo de gestión de riesgos trae consigo múltiples ventajas para la empresa, como una mejor identificación de los riesgos, mejor desempeño de sus operaciones, fomento de una cultura de riesgos, definición de nuevos controles internos, facilita la toma de decisiones empresariales, entre otras. Dichas ventajas contribuyen a la creación y protección del valor de la empresa.

Asimismo, como es de esperarse, la implementación de un modelo de gestión de riesgos también trae consigo una serie de desventajas, como el período de su implementación, este tiende

a extenderse debido al tiempo dedicado a la identificación de riesgos en cada uno de los niveles de la empresa; algunas de las áreas tienen que ser evaluadas por agentes externos, lo que significa la contratación de especialistas para las áreas requeridas; por el alcance que tiene el modelo, su costo de implementación tiende a elevarse de manera considerable por lo que, se corre el riesgo de que no puede desarrollarse por completo.

### Nivel de madurez ERM en las empresas.

Es importante evaluar el nivel de desarrollo que tenga el sistema de control en las áreas de la empresa, ya que el proceso de gestión de riesgos que se debe implementar depende del grado de madurez en el que se encuentre.

Las etapas en las que se puede encontrar un sistema de control son las siguientes:

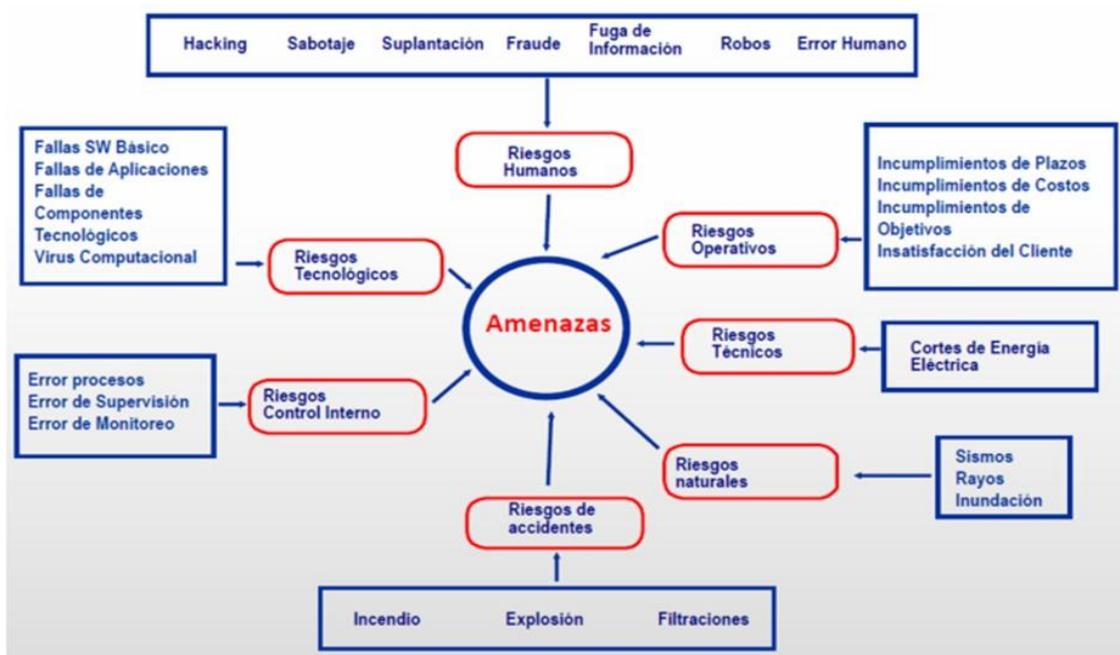
Tabla 1: Niveles de madurez

Estado de madurez, ERM	Características clave	Enfoque de auditoría interna
1. Incipiente	No existe un enfoque formal de administración del riesgo	Promover la gestión de administración del riesgo y establecer la planeación con base en una valoración de riesgos realizada por la auditoría interna
2. Conocido	Existen esfuerzos aislados de gestión de riesgos	Promover el enfoque de gestión de riesgos a nivel organizacional y establecer la planeación con base en una valoración de riesgos realizada por auditoría interna.
3. Definido	Las estrategias y políticas de gestión de riesgos han sido definidas y comunicadas. Así mismo, el límite del riesgo está definido	Ser facilitador en la implementación del proceso de gestión del riesgo empresarial y utilizar la valoración del riesgo de la administración donde sea apropiado para establecer la planeación de auditorías.
4. Administrado	El proceso de gestión de riesgos se encuentra desarrollado y comunicado.	Auditar los procesos de gestión de riesgos y utilizar la valoración de riesgos de la administración donde sea apropiado, como complemento a la planeación de auditoría.
5. Optimizado	La administración del riesgo y el control interno se encuentran por completo inmersos en las operaciones y procesos de la empresa	Auditar los procesos de gestión de riesgos y utilizar la valoración de riesgos de la administración donde sea apropiado, como complemento a la planeación de auditoría.

Fuente: Aisa Díez, 2019

## Tipos de riesgos empresariales

Si bien no existe un listado único y absoluto de los riesgos que afrontan las empresas ya que dependen de la actividad a la que se dediquen y los objetivos que cada organización persiga, existen algunos riesgos que son “comunes” y se pueden presentar en las empresas independientemente de su actividad económica, algunos ejemplos se muestran en la siguiente figura:



*Figura 3: Ejemplos de riesgos empresariales (Aisa Díez, 2019)*

Una correcta identificación de los riesgos ayuda a una adecuada gestión de los mismos, además se debe considerar que el modelo de gestión tipo ERM no solo considera las amenazas sino también las oportunidades que pueden ayudar al logro de los objetivos.

## Mapa de riesgos

En gestión de riesgos existe una herramienta que muestra gráficamente la probabilidad e impacto de los riesgos denominado mapa de riesgos. Estos tienen forma de mapas de calor o diagramas de proceso en donde trazan la probabilidad e impacto de los riesgos.

La forma en que se pueden representar gráficamente los riesgos son tres:

De color verde aquellos riesgos que representan una amenaza mínima a los objetivos de la empresa, de color amarillo los riesgos cuya materialización ocasionan pérdidas importantes en el patrimonio y cumplimiento de los objetivos, por último los de color rojo que significan un nivel crítico pues se han detectado errores importantes.

Se puede dar respuesta a los riesgos de 4 maneras: evitarlos, mitigarlos, compartirlos o aceptarlos.

Evitarlos cuando se detecta alguna condición que pone en peligro los objetivos y se toman acciones inmediatas para prevenir que ocurran, mitigarlos cuando se materializan y se ejecutan procesos para evitar que cause daños severos, se comparten cuando no se asume la responsabilidad total como en el caso de cuando se contratan pólizas de seguro se está compartiendo el riesgo si ocurre un desastre y por último se aceptan cuando se asume la responsabilidad total si suceden.

Un ejemplo de mapa de calor es el siguiente:



Figura 4: Mapa de calor (EALDE, 2020)

### Tipos de controles

La aplicación de los diferentes tipos de riesgos ayuda a mejorar las operaciones de las empresas y a cuidar sus recursos, esfuerzos y ambiente laboral dentro de la misma. Estos controles tienen tres funciones principales, corregir, detectar y prevenir la materialización de los riesgos, los cuales se presentan a continuación:

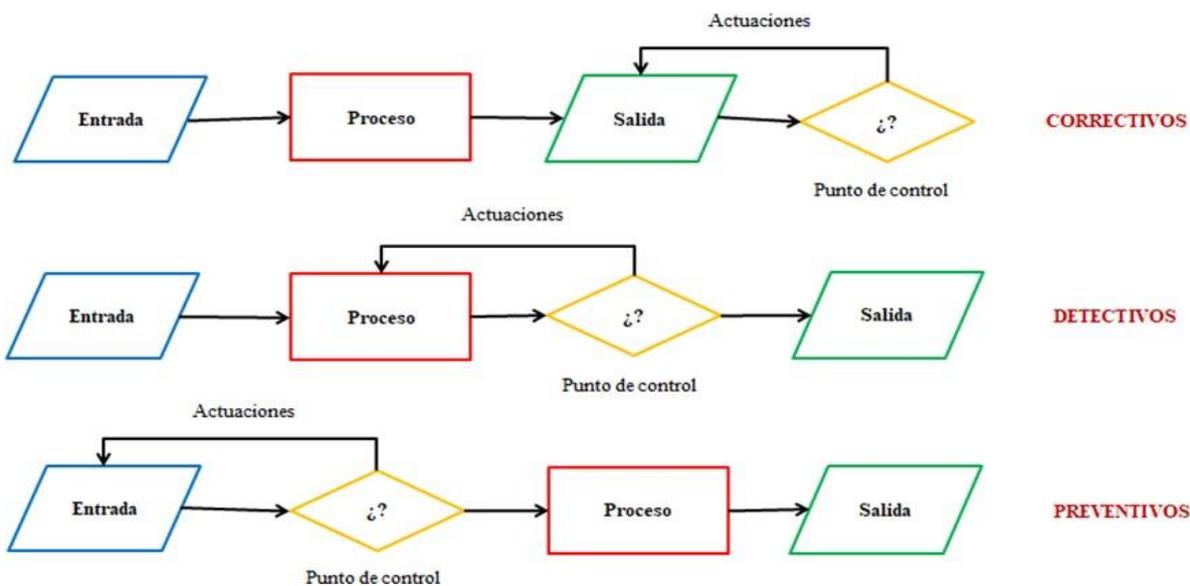


Figura 5: Tipos de controles (Aisa Díez, 2019)

**Corrección:** Son controles diseñados para corregir o revertir, a través de acciones efectivas, los eventos materializados.

**Detección:** Son controles diseñados para detectar o identificar eventos cuando ya se han materializado.

**Prevención:** Son controles diseñados para prevenir o anticipar posibles eventos no deseados previo a su materialización.

#### **1.4.6 Base técnica**

- **COSO ERM 2017**

Es un protocolo existente de gestión de riesgos, este describe la administración de los riesgos corporativos como “un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización”. Para la empresa emplear un protocolo que oriente en la implementación de un modelo de gestión de riesgo es de utilidad para identificar eventos potenciales que pueden afectar el desempeño de las diferentes actividades y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

- **Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI)**

Son un conjunto de requisitos basados en principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en: Declaraciones de requisitos esenciales para el ejercicio de la Auditoría Interna, para evaluar la eficacia de su desempeño, que son internacionalmente aplicables a nivel de las personas y de las organizaciones. En la empresa el equipo de consultoría de auditoría interna

tendrá que evaluar la eficacia del modelo de gestión de riesgos que la administración implemente y contribuir a la mejora del mismo.

- **Plan de Auditoría Interna Basada en Riesgos.**

El equipo de consultoría de auditoría interna emplea una guía sobre la implantación de un modelo de gestión de riesgos corporativos, donde su finalidad es instruir en el manejo de técnicas sobre gestión de riesgos para evaluar de forma objetiva y competente el nivel del control interno de las organizaciones.

#### **1.4.7 Base legal**

La empresa se encuentra expuesta a riesgos por incumplimientos legales, establecidos en leyes como el Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Impuesto Sobre la Renta y la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

El ámbito de aplicación de las leyes mencionadas anteriormente son:

- **Código de Comercio**

Tiene por objeto regular a los comerciantes individuales y las sociedades mercantiles, en donde el incumplimiento de las obligaciones genera sanciones a los comerciantes y a las empresas, auditoría interna en su función de supervisión se encarga de asegurar el cumplimiento de las disposiciones mercantiles tales como: matrícula de comercio vigente, depósito de balance al día, control de libros legales autorizados, nombramiento de auditor externo, entre otros. (Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador, 2022)

- **Código Tributario**

Contiene los principios y normas jurídicas que debe cumplir la empresa con respecto a

los tributos internos a cargo de la vigilancia de la administración tributaria, así como las sanciones aplicables por el incumplimiento de dichas obligaciones. Auditoría interna interviene en la revisión del cumplimiento de las obligaciones formales (presentación de declaraciones e informes, entre otros) y sustantivas (pagos) del sujeto pasivo. (Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador, 2022)

- **Ley de Impuesto Sobre la Renta**

Regula la tasación de la renta obtenida por los sujetos pasivos que genera la obligación de pago del impuesto, la función que cumple auditoría interna es la de revisar que la empresa esté cumpliendo con lo establecido en la ley en cuanto a la determinación de la renta obtenida, correcta clasificación de las rentas (gravadas, no gravadas, exentas y no sujetas) así como la correcta deducibilidad de los gastos para la determinación de la renta neta para el cálculo de impuesto. (Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador, 2022)

- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

Establece el impuesto que se debe pagar por la transferencia, importación, exportación, internación, consumo y autoconsumo de bienes muebles corporales y servicios. Como parte de su trabajo de aseguramiento, auditoría interna se encarga de la revisión del cumplimiento de las disposiciones de la ley, como la correcta determinación de los hechos generadores y bases imponibles del impuesto. (Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador, 2022)

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

El método de estudio utilizado es el hipotético - inductivo, el cual consiste en razonar partiendo de la observación de eventos particulares y de esta manera llegar a conclusiones generales.

### **2.2 Unidad de análisis**

La unidad de análisis fue una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos del departamento de San Salvador, en esta se realizaron entrevistas a los encargados de cada área y la alta administración.

### **2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación**

#### **2.3.1 Técnicas**

**Sistematización bibliográfica:** se efectuaron consultas a diferentes materiales bibliográficos que aportaron relevancia al documento principal.

**Entrevista:** se obtuvo información de manera directa a través del diálogo y preguntas claves con los directivos de la empresa.

#### **2.3.2 Instrumentos**

**Ficha bibliográfica:** se recopiló la información extraída de fuentes bibliográficas, necesarias para la investigación y se hizo referencia a ella a lo largo del documento.

**Guía de Preguntas para Entrevista:** selección de preguntas claves a los directivos para el análisis y obtención directa de la información.

## **2.4 Procesamiento de la información**

La información obtenida fue bibliográfica y de campo, del documento “Guía de Plan de auditoría interna basado en riesgos” y de la información que se obtuvo de las entrevistas a los encargados por cada área y a la alta administración de la empresa ejemplo.

## **2.5 Determinación de variables**

### **Hipótesis**

Un adecuado modelo de gestión de riesgos empresariales contribuye a agregar valor y al logro de los objetivos de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador.

**Variable independiente** = Modelo de gestión de riesgos.

**Variable dependiente**= Contribuye a agregar valor y al logro de los objetivos.

## 2.6 Operacionalización de las variables

Tabla 2: Operacionalización de Hipótesis

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿De qué manera no contar con un modelo de gestión de riesgos empresariales afecta al logro de los objetivos y la generación de valor de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador?	Elaborar una guía para la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos para una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador.	Un adecuado modelo de gestión de riesgos empresariales contribuye a agregar valor y al logro de los objetivos de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador.	Entendimiento de la importancia de un modelo de gestión de riesgos para su implementación.	<b>Independiente</b> Modelo de gestión de riesgos.	Conocimiento de los distintos procesos de cada área de la entidad.	Guía de preguntas de entrevista para expertos de cada área. Ficha bibliográfica
			Competencia para plantear la implementación que permita el logro objetivos y protección del valor de una empresa.	<b>Dependiente</b> Contribuye al logro de los objetivos y protección del valor de una empresa.	a) Determinar las áreas que son de mayor riesgo para la entidad. b) Examinar los riesgos en las áreas seleccionadas de la entidad.	<b>Parámetros de medición</b> Mejora en el desempeño de los procesos de las actividades operativas.  Reducir el impacto de los riesgos críticos asociados al logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

## 2.7 Cronograma

Tabla 3: Cronograma de actividades

Actividades	Meses																	
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre										
<b>Etapa 1: Del proyecto de investigación</b>																		
Inicio de especialización	■																	
Propuesta de posibles temas	■	■																
Selección del tema	■	■	■															
Presentación del anteproyecto		■	■	■	■	■	■											
Evaluación y aprobación de anteproyecto							■	■										
<b>Etapa 2: Informe final</b>																		
Elaboración de Capítulo							■	■	■									
Presentación y aprobación del Capítulo I							■	■	■									
Elaboración de Capítulo II									■	■	■							
Elaboración de guía de preguntas									■	■								
Entrevistas para diagnóstico									■	■								
Presentación y aprobación del Capítulo II									■									
Elaboración de Capítulo III: Propuesta de solución										■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Etapa 3: Exposición y defensa de trabajo de grado</b>																		
Entrega final del trabajo de grado																		■
Exposición del trabajo de grado																		■
Defensa del trabajo de grado																		■

Fuente: Elaboración propia

## 2.8 Diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos mediante la recopilación de la información a través de la entrevista realizada al gerente general de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos, se determinó puntos relevantes que se deben tomar a consideración en el presente trabajo y que se relaciona con la adecuada implementación de un modelo de gestión de riesgos empresariales.

Mediante el instrumento utilizado se buscó conocer sobre cómo se gestionan los riesgos empresariales y de esta forma dar una opinión sobre la importancia de implementar dicho modelo.

Del procesamiento de la información se verificó que no existe una gestión de riesgos empresariales y que no cuentan con un departamento de auditoría interna que ayude en la implementación de un modelo de gestión, tampoco se a creado una cultura de riesgo, pues al tratarse de una empresa familiar y con escaso conocimiento de los accionistas sobre la importancia de gestionar los riesgos su enfoque principal fue únicamente generar rendimientos económicos sin dar la importancia necesaria al tema de crear un ambiente de control interno.

La empresa no tiene definidos sus objetivos estratégicos de manera escrita, pero los accionistas tienen claro lo que buscan lograr aunque de una manera informal, el no contar con objetivos claros impide que puedan aumentar sus ganancias que es su principal propósito, asimismo se imposibilita que puedan posicionarse dentro del mercado expandiendo sus puntos de venta.

Debido a que no existe un manual de control interno donde se encuentren las políticas para

cada área, es mucho más probable que se puedan materializar los riesgos, lo que suma a que los riesgos ocurran también es la falta de capacitación al personal con respecto a la gestión de riesgos, de acuerdo a esto se puede resaltar que el que no se tenga un manual de control interno es perjudicial para la empresa en cuanto al desarrollo de sus actividades.

No se logran identificar adecuadamente las amenazas, lo que lleva a que sucedan errores de importancia significativa con bastante frecuencia en las distintas áreas de la empresa, por esta razón se recomienda a la administración la implementación de un modelo de gestión de riesgos con el apoyo de un equipo de consultoría.

Se deben establecer claramente los objetivos estratégicos e implementar un modelo que permita gestionar los riesgos empresariales que amenazan el logro de los objetivos, permitiendo anticiparse a dichos riesgos evitando que se materialicen y de esa forma también se cree y proteja el valor de la empresa.

La implementación de un modelo de gestión de riesgos permitirá anticiparse a los riesgos y de esta forma asegurar el logro de los objetivos al mismo tiempo que crear y proteger el valor de la empresa

## **CAPÍTULO III: MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ENSERES DOMÉSTICOS**

### **3.1 Generalidades.**

En el presente capítulo se plantea una propuesta de guía para implementar un sistema de gestión de riesgos empresariales que contribuya a fortalecer el control interno y ayude a mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Proponer un modelo de gestión de riesgos, sugerir técnicas y procedimientos adecuados que contribuyan a fortalecer el control interno de la empresa.

### **3.3 Alcance**

Esta propuesta será de aporte para una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en el departamento de San Salvador, primordialmente por los riesgos a los que se encuentra expuesta, tanto a externos como internos, con el propósito de que la administración valore implementar un sistema de gestión de riesgos para agregar valor a la empresa. De esta forma este tipo de entidades se encaminaron a implementar dichos modelos, adoptando los protocolos existentes de riesgos como COSO ERM 2017.

### **3.4 Planteamiento del caso.**

Considerando que la empresa se encuentra expuesta a una lista significativa de riesgos y que posee controles internos deficientes o incluso hasta inexistentes, surge la necesidad de contribuir con la propuesta donde se detallen los puntos a tomar en cuenta para una adecuada gestión de riesgos en base a COSO ERM 2017.

### **3.5 Caso práctico**

1. Adopción de un modelo de gestión de riesgos
2. Políticas para la gestión de los riesgos
3. Estructura organizacional para la gestión de riesgos
4. Análisis por componentes del nivel de madurez
5. Planificación estratégica
6. Ejemplo para el proceso de inventarios

# **GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO**

---

**EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ENSERES  
DOMÉSTICOS**

**ÍNDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>Nº PÁG.</b>
Adopción de un modelo de gestión de riesgos.	30
Políticas para la gestión de los riesgos	30
Estructura organizacional para la gestión de riesgos	33
Análisis por componentes	40
Planificación estratégica	51
Ejemplo de gestión de riesgos para el proceso de inventarios	52
Diagrama de flujo de procesos	53
Identificación de riesgos	54
Evaluación de riesgos	57
Establecimiento de controles	60
Seguimiento y revisión	62

### **Adopción de un modelo de gestión de riesgos.**

El propósito de contar con un sistema de gestión de riesgos empresariales es reducir o mitigar los riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta y que le pueden afectar de una manera negativa, para implementar un adecuado sistema es importante involucrar a toda las áreas de la empresa, esto ayuda a conseguir una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos propuestos o los resultados esperados.

El papel que desempeña la administración en la gestión de riesgos es el realizar seguimientos y establecer las bases para la evaluación del riesgo, es decir, desarrollar políticas, elaborar un marco ético, definir los niveles de apetito y tolerancia al riesgo que permitan asegurar que todas las áreas de la empresa enfoquen sus esfuerzos en conseguir el logro de los objetivos estratégicos.

### **Políticas para la gestión de los riesgos**

El propósito de las políticas para la gestión de riesgos es identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos para la empresa dedicada a la venta de enseres domésticos en las diferentes áreas de la entidad, considerando los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y por tanto buscando por tener una respuesta adecuada frente a los riesgos potenciales. Las políticas deben ser desarrolladas considerando el MARCO ERM 2017.

La política debe ser aplicada en todas las sucursales, áreas y actividades significativas de la entidad que representen un riesgo en el logro de los objetivos, así como es deber de todos los colaboradores cumplir con los controles establecidos para la gestión eficaz de los riesgos.

Se presentan políticas para el proceso de inventarios de la empresa dedicada a la venta de enseres domésticos:

## **Empresa XYZ**

### **Política de inventarios**

#### **Propósito**

Instaurar lineamientos con los cuales se define, clasifica, valora, ajusta, provisionar y retira el inventario, así como asignar las responsabilidades.

#### **Alcance**

Aplica para el inventario de productos para la venta. La aplicación de la presente política deberá realizarse una vez se haga oficial su divulgación.

#### **Definiciones**

**Inventario Activo:** Son los productos que están disponibles para atender los pedidos de clientes en las cuatro sucursales durante la jornada.

**Inventario Obsoleto:** Está conformado por todos aquellos productos que han sufrido deterioro.

**Inventario Dañado:** Son los productos que por su mal estado no están disponibles para la venta.

**Inventario Cíclico:** Inventario físico en el cual son contados los productos con mayor rotación.

## **Lineamientos**

1. La compra de productos terminados, así como los saldos de inventario que se deben mantener en las bodegas, debe ser el resultado de la planeación de la demanda, la cual debe ser revisada y evaluada cada dos semanas.
2. Las compras de inventario serán realizadas por el gerente comercial y aprobadas por el gerente general.
3. Todas las bodegas de acuerdo al tipo de producto que almacenan deben contar con el stock mínimo y máximo de inventarios, manteniendo siempre un stock de seguridad.
4. Todo abastecimiento de productos terminados, debe realizarse por medio de la orden de compra, por el encargado de inventarios.
5. Se realizará la toma física de inventarios el último día de cada mes.
6. Los registros manuales de la toma física de inventario no podrán tener tachaduras, enmendaduras, ni espacios en blanco, así como siempre deberán ser diligenciados con bolígrafo.
7. El método establecido por la organización para valorar el costo del inventario es costo promedio.
8. Las reservas del inventario son autorizadas por el gerente general y verificado cada mes.
9. Cada mes se presentará a la gerencia general la totalidad de las bajas y ajustes del inventario junto con los planes de acción correctivos para reducir dichos indicadores.
10. Cada cinco días los saldos de los inventarios son conciliados con la cuenta contable del libro mayor.

## Estructura organizacional para la gestión de riesgos

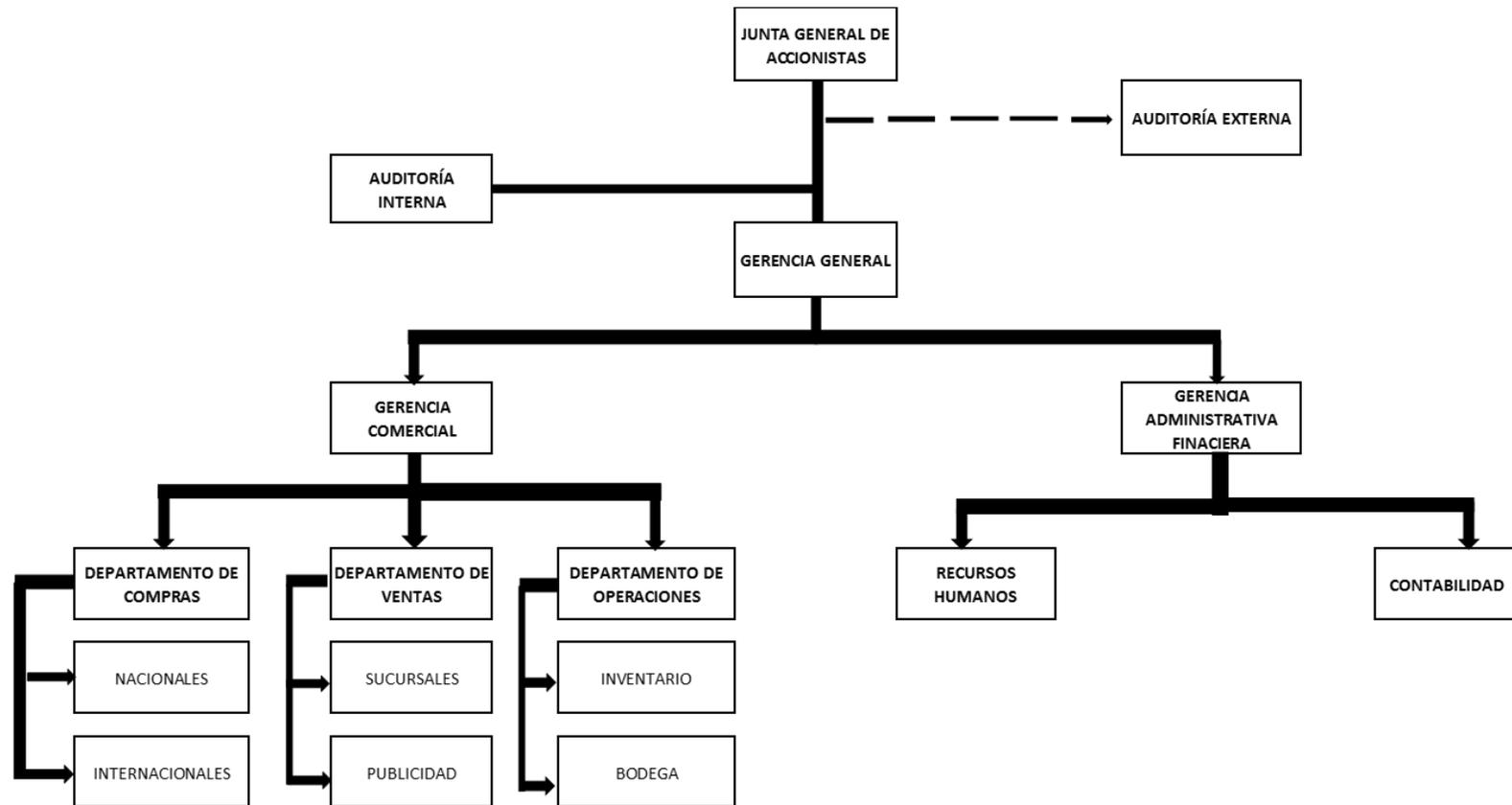


Figura 6: Organigrama de la empresa (Elaboración propia)

## **Cargos y Funciones**

- **Junta General de Accionistas**

Es la máxima autoridad dentro de la empresa, y es la que se encarga de gestionar los recursos, la toma de decisiones importantes, planificar y ejecutar estrategias a lo largo del tiempo, todo esto con la finalidad de alcanzar sus objetivos empresariales. Generalmente, la alta dirección de una empresa contempla los siguientes puestos: Presidente, Vicepresidente y Director general. Hay que mencionar que en el caso de empresas pequeñas, las funciones de los tres puestos de la alta dirección pueden ser asumidas por una misma persona. Estas son las funciones generales que la alta dirección debe desempeñar:

- **Planificar:** Consiste en la toma de decisiones en lo referente al uso de recursos, presupuestos, empleados, actividades, así como el establecimiento de estrategias en el corto y largo plazo.
- **Organizar:** Se refiere a la asignación y coordinación de actividades en las diferentes áreas de la empresa.
- **Ejecutar:** Es poner en marcha los dos puntos anteriores, planificación y organización.
- **Controlar:** Está relacionado al cumplimiento de los objetivos planteados, después de ejecutar las estrategias. El control es el monitoreo continuo de todas las áreas de la empresa, con la finalidad de detectar errores oportunamente y solucionarlos.

- **Auditoria Interna**

La unidad de auditoría interna evaluará la ejecución de los procedimientos utilizados para la gestión de cada uno de los riesgos a los que se ve comprometida la entidad. El rol de auditoría

interna debe ser independiente de las áreas que se encargaran de la gestión de riesgos. En general las funciones de auditoría interna con respecto al riesgo son:

- Efectuar revisiones a la labor de las áreas que se encargan de la gestión de riesgos.
- Determinar si los controles que se pongan en práctica para la gestión de riesgos son los más adecuados.

- **Gerente General**

El gerente general es sobre el que recae la mayor responsabilidad, ya que tiene a su cargo a las diferentes gerencias y a su vez es el agente directo de la alta dirección. Es el encargado de llevar a cabo estrategias y la toma de decisiones que le corresponden, para cumplir con los objetivos empresariales. Algunas de las funciones que el gerente general desempeña, son las siguientes:

- Diseñar y dirigir estrategias empresariales.
- Diseñar políticas y procedimientos empresariales.
- Establecer objetivos para el crecimiento empresarial.
- Encargado del control de los presupuestos.
- Mantener a los empleados motivados e impulsarlos a ser productivos.
- Supervisa la contratación y formación del personal.
- Evalúa las operaciones diarias.
- Prepara informes periódicos para la alta dirección.
- Encargado de dar solución a problemas.

- **Gerente comercial**

Del gerente comercial se espera que tenga suficiente experiencia en ventas y excelentes relaciones de mercado para enriquecer la cartera de clientes de la empresa. Entre sus responsabilidades están la de acompañar y estimular las ventas de sus subordinados, pero sin sustituirlos al concretar las ventas.

Un excelente entrenador. Se espera que sea alguien capaz de transferir a sus subordinados de forma natural el know-how de la empresa, sin egoísmos, mezquindades o inadecuado afán competitivo.

- Diseñar estrategias comerciales (marketing, posicionamiento, captación de clientes).
- Diseñar políticas y procedimientos de mercadeo.
- Analizar e investigar el entorno comercial.
- Constante búsqueda de ideas innovadoras.
- Comprender el desarrollo de productos y servicios de la empresa.
- Realizar presupuestos de ventas y proponerlos para su aprobación.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones diplomáticas con proveedores y autoridades comerciales.
- Autorizar las compras solicitadas por las diferentes áreas.

- **Departamento de compras**

El departamento de compras tendrá por objetivo resolver las necesidades de abastecimiento. Esta se ocupará de la compra de productos terminados a nivel nacional e internacional, deberán tener en cuenta la idoneidad de los productos para satisfacer la demanda de los clientes. Algunas funciones que realizarán son las siguientes:

- Evaluación de precios mediante cotizaciones
- Asegurarse que los productos adquiridos son los adecuados
- Tener control de las existencias que ya se encuentran en las sucursales.

- **Departamento de ventas**

La función principal del departamento de ventas está orientada a mejorar el desempeño comercial de los productos y servicios de la empresa, teniendo como base de medición el nivel de ventas, reventas y recomendaciones. Deben poseer habilidades de comunicación asertiva, persuasión y ser muy creativos, con la finalidad de crear la necesidad de compra a los posibles compradores. A continuación se mencionan las funciones básicas que los vendedores deben ejercer:

- Conocimiento amplio de los productos y servicios a ofertar.
- Asesorar a los posibles compradores.
- Fidelización de clientes.
- Captar nuevos clientes.
- Cuidado de su imagen y la de la empresa.

- **Departamento de operaciones**

Las funciones principales que se desempeñan en el departamento de operaciones son el control, protección y cuidado de la mercadería, registro de la entrada y salida de mercadería, orden y limpieza, y la optimización de los espacios. Se mencionan también las demás funciones que se llevan a cabo:

- Recibir mercadería de proveedores.

- Actualizar el sistema cuando ingresa mercadería.
- Colocar la mercadería en sus espacios asignados.
- Conteo físico y teórico de mercadería.
- Preparar órdenes de despacho de mercadería.
- Entregar mercadería que será despachada.

- **Gerente administrativo financiero**

Del gerente administrativo financiero se espera que pueda manejar información financiera, documente y levante informes, analice tendencias y evalúe el desempeño de la empresa. Algunas de sus funciones son las siguientes:

- Diseñar estrategias administrativas.
- Diseñar estrategias financieras (maximizar ganancias).
- Supervisar las actividades desarrolladas en el área financiera.
- Diseñar políticas y procedimientos financieros.
- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.
- Realizar presupuestos de administrativo y financiero, y proponerlos para su aprobación.
- Utilizar modelos matemáticos y estadísticos para prever las tendencias financieras.
- Trabajar conjuntamente con Recursos Humanos en el reclutamiento y capacitación del personal nuevo.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones diplomáticas con abogados y autoridades financieras.
- Monitorear las tendencias que puedan afectar a la empresa y planificar nuevas estrategias.

- **Recursos humanos**

Recursos humanos es una de las áreas más importantes de la empresa, sobre todo en un principio, cuando realiza las funciones de reclutamiento de personal, recopilando bastante información de los candidatos sobre sus conocimientos, habilidades y experiencia, con la finalidad de escoger a la persona ideal y que contribuya al éxito de la empresa. También se mencionan las siguientes funciones:

- Organización y planificación de la planta disponible.
- Reclutamiento de los Recursos Humanos de la empresa.
- Selección del personal.
- Promover el ascenso profesional dentro de la empresa.
- Formación del personal.
- Evaluación de la planta actual.
- Generar un buen ambiente de trabajo.
- Realizar trámites administrativos.
- Prevención de riesgos laborales.

- **Contabilidad**

La función principal del área de contabilidad es registrar las operaciones financieras de la empresa, cerciorarse que todos los registros sean realizados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas, respetando la normativa legal aplicable, elaborar informes contables y realizar declaraciones de impuestos. A continuación se detallan las siguientes funciones para el área de contabilidad:

- Elaboración de conciliaciones bancarias.

- Verificación de los controles de inventario y activo fijo.
- Elaboración de declaraciones tributarias.
- Elaboración de registros diarios, informes contables y estados financieros.
- Control de ingresos y gastos.

### **Análisis por componentes**

El análisis por componente es un diagnóstico que nos permitirá conocer el estado actual del control interno de la empresa, su finalidad principal es la de identificar el nivel de madurez en que se encuentra cada componente de control interno y cuáles son los aspectos a mejorar para subir al siguiente nivel. La evaluación de cada componente se realizó con la información obtenida de la empresa.

#### **1. Gobierno y cultura**

Tabla 4: Gobierno y cultura

<b>Factores a considerar</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
1.1 Estructuras operativas	1	<p>En la empresa dedicada a la venta de enseres domésticos se cuenta con un organigrama en donde se define la jerarquía, en donde tienen las mayores responsabilidades los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Comercial</li> <li>• Gerente Financiera/Administrativa</li> </ul>

		Estas son las encargadas de planear, organizar y ejecutar las actividades operativas en las tres sucursales con las que cuentan, así como los objetivos estratégicos de la entidad de acuerdo con la misión, la visión y los valores centrales de la entidad.
1.2 Cultura de riesgos	2	En este aspecto la entidad no posee una cultura deseada, la junta directiva no ha fijado los objetivos estratégicos que se consideren importantes por escrito y tampoco tienen definida las características necesarias para lograr la cultura deseada a lo largo del tiempo. La cultura de riesgos es tratada de forma informal por la junta directiva, en las actividades operativas no se mantiene un liderazgo así mismo los gerentes no animan al personal operativo y administrativo a participar en toma de decisiones o discusiones de estrategias.
1.3 Valores clave	1	La empresa cumple con sus responsabilidades con el personal y partes externas interesadas, más sin embargo esta no demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, no abordan estos temas de con el personal operativo y administrativo de manera recurrente, debido a esto es probable que el personal no desarrolle las mismas actitudes acerca de lo que es aceptable e inaceptable y acerca de los riesgos y las respuestas a los riesgos.
1.4 Profesional es	1	En este aspecto la empresa no tiene lineamientos detallados con descripción de los cargos, que refleja el conocimiento y las habilidades necesarias para desarrollar las actividades, obligaciones y

		responsabilidades. Es importante que la empresa disponga de un adecuado capital humano por ello se solicita en cada área que el personal ya tenga experiencia previa en puestos similares, debido a que no invierten en capacitaciones.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

## 2. Estrategia y establecimiento de objetivos

Tabla 5: Estrategia y establecimiento de objetivos

Factores a considerar	Nivel	Descripción
2.1 Contexto empresarial	2	<p>La empresa tiene en consideración el entorno externo ya que puede influir su capacidad para alcanzar el logro de sus objetivos, para ello mantiene comunicación con sus partes interesadas internas y externas.</p> <p>Con las partes interesadas internas no tienen definida la cantidad y momento de reuniones que mantendrá las gerencias con los accionistas ni tampoco con el personal, estas se dan dependiendo de la situación y están sujetas al criterio de las gerencias.</p> <p>Con partes interesadas externas tienen comunicación con proveedores para conocer cambios de precios, de calidad en los productos, entre</p>

		otros. Y con clientes se conoce la opinión y otras situaciones mediante la atención que se brinda en las sucursales de parte del personal.
2.2 Define el apetito al riesgo	1	La falta de objetivos estratégicos y una adecuada gestión de riesgos, dificulta el establecimiento del apetito al riesgo, por lo tanto, la empresa va aceptando los riesgos dependiendo de las circunstancias en que se van presentando. Por otra parte, para los objetivos que se definen informalmente, se tienen en cuenta los riesgos asociados, sin embargo, la empresa no establece la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar.
2.3 Evalúa estrategias alternativas	1	En relación a este apartado, se comprobó que la empresa no realiza una evaluación de estrategias alternativas como parte de una adecuada gestión de riesgos por la falta de personal capacitado para este tipo de actividades.
2.4 Formula objetivos de negocio	1	Para el caso de los objetivos de negocio, la empresa solo se enfoca en establecer objetivos comerciales (posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas y acciones para ser más competitivos), sin embargo, la definición de dichos objetivos no es efectiva y consistente, ya que no se establecen criterios de cuantificación, recursos necesarios para alcanzarlos, responsables para su ejecución ni las áreas involucradas. Y estos objetivos comerciales tampoco son documentados.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Desempeño

Tabla 6: Desempeño

Factores a considerar	Nivel	Descripción
3.1 Identifica el riesgo	1	La empresa no cuenta con una matriz de riesgos, en consecuencia no tiene un listado de riesgos identificados por áreas, lo cual dificulta el adecuado desarrollo de la gestión de riesgos.
3.2 Evalúa la gravedad del riesgo	1	La empresa no determina la probabilidad e impacto de los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Los riesgos se evalúan hasta que se materializan de manera individual y están en estado crítico. Otro punto que cabe mencionar es que, la evaluación la hacen de manera aislada y no de manera conjunta con las demás áreas.
3.3 Prioriza riesgos	1	La empresa solo prioriza los riesgos críticos que van surgiendo en el área comercial (como los atrasos de pedidos por autorizaciones tardías del GC, aplazar continuamente las fechas de pago de los clientes), dejando de lado el resto de áreas (facturación, bodega, créditos y cobros, contabilidad, recursos humanos), de esta manera no se optimiza la asignación de recursos.
3.4 Respuestas a los riesgos	1	Como solo logra identificar los riesgos críticos hasta que se materializan, la única respuesta al riesgo que implementan es la de mitigarlos, dejando en claro la falta de conocimiento de otros tipos de respuestas a los riesgos.

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Revisión y monitorización

Tabla 7: Revisión y monitorización

Factores a considerar	Nivel	Descripción
4.1 Evalúa los cambios significativos	1	<p>Por tratarse de una empresa familiar con un control interno deficiente debido al poco conocimiento sobre la importancia de gestionar los riesgos no se ha establecido una gerencia de riesgos y por lo tanto un encargado de identificar y analizar los diferentes riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta. La forma en la que se busca tratar de mitigar los riesgos es haciendo que el encargado de cada área reporte a la administración situaciones anormales que logre detectar, aunque esta acción ha logrado minimizar el impacto de los riesgos si hace falta un proceso formal de supervisión de estos.</p>
4.2 Revisa el riesgo y el desempeño	1	<p>Al no existir desarrollo en lo referido a la gestión de riesgos, no existen lineamientos definidos por la administración que determinen si la gestión de riesgos funciona adecuadamente o no.</p>
4.3 Persigue la mejora de la gestión de riesgo	2	<p>Tienen establecidos mecanismos informales para detectar deficiencias, estos mecanismos, suelen ser oportunos y eficaces, pero se considera que aún existen muchas mejoras por realizar.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Información, comunicación y reporte

Tabla 8: Información, comunicación y reporte

<b>Factores a considerar</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
5.1 Aprovecha los sistemas de información	1	Dentro de la empresa solo se cuenta con un sistema de procesamiento de transacciones, en este sistema se lleva el control de todo lo relacionado con las operaciones, por ejemplo, control de inventarios, registro de ventas, registros contables, sin embargo no se ha optado por auxiliarse de otros tipos de sistemas que ayuden a la toma de decisiones, es por eso que se considera que deficiente en este punto pues no existe apoyo de la tecnología para lograr cumplir con las responsabilidades de cada área
5.2 Comunica información sobre riesgos	1	La mayoría de los empleados no conocen los objetivos de las tareas que realizan. La comunicación entre la administración y los encargados de cada área no es tan eficaz y esto provoca que la información no llegue oportunamente a todos los niveles de la empresa y se materialicen los riesgos.
5.3 Informa sobre el riesgo, cultura y desempeño	1	Al no existir una cultura de riesgos definida el proceso que se sigue es que la administración habla con los encargados de cada área al respecto de las inconsistencias que se presentan para que luego los encargados transmitan la información a los demás niveles y hacer énfasis en la importancia de tratar lo mejor que se puede evitar que los riesgos se materialicen, aunque este proceso no es el más adecuado les funciona pues la mayoría del personal son personas

		con años de laborar para el empresa y se comprometen con la tarea que realizan
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tomando de base el análisis por componente anterior se puede afirmar que la empresa en términos generales se encuentra en un nivel de madurez de control interno incipiente, es decir, no existen procesos de gestión de riesgos comenzando con el hecho de que ni siquiera tienen objetivos estratégicos definidos, nunca se ha elaborado una planificación estratégica, la administración tiene un escaso conocimiento sobre gestión de riesgos, tampoco se han definido políticas de control interno, el conocimiento y participación del personal en la gestión de riesgos es nula, todos estos factores imposibilita el desarrollo de un nivel de madurez óptimo.

Un punto importante a considerar es que en la empresa es demasiado dependiente de la gestión de la administración, pues al tratarse de una empresa familiar la toma de decisiones está concentrada entre los mismos miembros del grupo familiar y no se delega la responsabilidad respecto al tratamiento de los riesgos en los encargados de la áreas operativas, aunque también un punto rescatable es que al contar personal antiguo en los puestos de encargados ellos si comunican a la administración cuando se presentan situaciones que pueden afectar los rendimientos de la empresa y en algunos casos también hacen ver que el no contar con políticas definidas lleva a que se comentan errores en el desarrollo de sus funciones.

A continuación se muestran los resultados por componente:

Tabla 9: Representación gráfica de resultados

Componente	Puntaje	Nivel
Gobierno y cultura	1	Incipiente
Estrategia y establecimiento de objetivos	1	Incipiente
Desempeño	1	Incipiente
Revisión y monitorización	1	Incipiente
Información, comunicación y reporte	1	Incipiente

Fuente: Elaboración propia

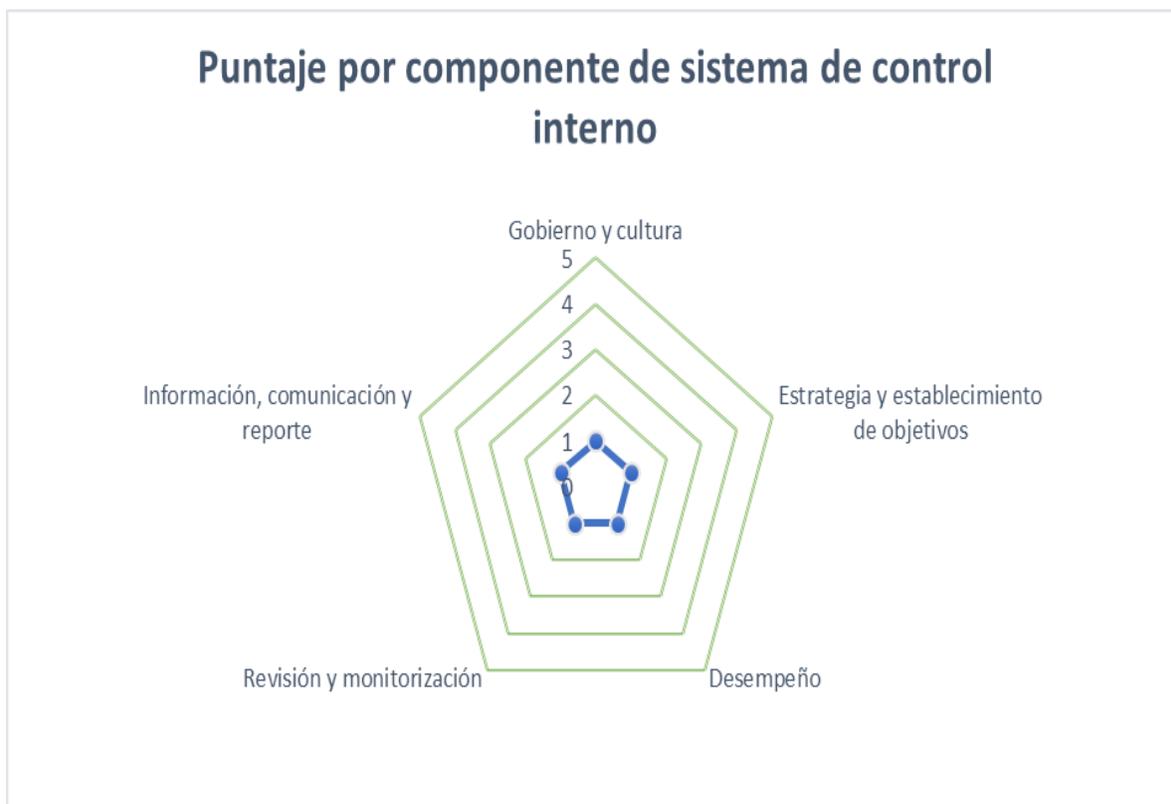


Figura 7: Puntaje por componente de sistema de control interno (Elaboración propia)

Tabla 10: Niveles de madurez

	<b>1. Incipiente</b>	<b>2. Conocido</b>	<b>3. Definido</b>	<b>4. Administrado</b>	<b>5. Optimizado</b>
<b>Genérico</b>	No existe un enfoque formal de administración del riesgo.	Existen esfuerzos aislados de gestión de riesgos.	Las estrategias y políticas de gestión de riesgos han sido definidas y comunicadas. Así mismo, el límite de riesgo está definido.	El proceso de gestión de riesgos se encuentra desarrollado y comunicado.	La administración del riesgo y control interno se encuentran por completo inmersos en las operaciones y procesos de la empresa.
<b>Gobierno y Cultura</b>	No existen procesos formales.	No existe un código formal de conducta, aunque la administración se encuentra comprometida con la gestión de riesgos	Existe una cultura de riesgos y se involucra a todas las áreas de la empresa en su implementación.	Todas las áreas de la empresa comprenden cuál es su cultura de riesgos.	Los procesos y la cultura de riesgos están alineados con el logro de los objetivos.
<b>Estrategia y establecimiento de objetivos</b>	La empresa no cuenta con una planificación estratégica definida.	Se cuenta con planificación estratégica pero no de manera formal.	Se establecen objetivos estratégicos que son adecuadamente comunicados.	El apetito al riesgo se encuentra alineado con los objetivos estratégicos.	Existe coherencia entre todos los objetivos de la empresa, son medibles y comprendidos por todas las áreas de la empresa.

	<b>1. Incipiente</b>	<b>2. Conocido</b>	<b>3. Definido</b>	<b>4. Administrado</b>	<b>5. Optimizado</b>
<b>Estrategia y establecimiento de objetivos</b>	La empresa no cuenta con una planificación estratégica definida.	Se cuenta con planificación estratégica pero no de manera formal.	Se establecen objetivos estratégicos que son adecuadamente comunicados.	El apetito al riesgo se encuentra alineado con los objetivos estratégicos.	Existe coherencia entre todos los objetivos de la empresa, son medibles y comprendidos por todas las áreas de la empresa.
<b>Desempeño</b>	No se cuenta con políticas para la gestión de riesgo.	Se identifican riesgos significativos pero no se toman las acciones para mitigarlo.	Existen procedimientos para la adecuada identificación de los riesgos. El concepto de riesgos es comprendido por todas las áreas de la empresa.	Se utilizan herramientas formales para la identificación de los riesgos, así como también ayudan a la clasificación de estos.	Se identifican los riesgos y se clasifican según su probabilidad e impacto.
<b>Evaluación y Revisión</b>	La empresa no cuenta con procedimientos para evaluar cambios en la planificación estratégica.	La empresa evalúa los cambios en la planificación estratégica pero no con procedimientos formales.	Existe respuesta a los riesgos, políticas para su evaluación y se define el nivel de riesgo aceptado.	Los riesgos se evalúan, miden y monitorean para darle respuesta.	Evaluación y revisión continua de las respuestas a los riesgos para la mejora de la gestión en la empresa.
<b>Información, Comunicación y Reporte</b>	Existen esfuerzos aislados en la generación y comunicación de la información.	Se definen las políticas que aseguren la calidad de la información emitida y su adecuada comunicación.	La administración comunica a todas las áreas los niveles de riesgo aceptado.	La gestión de riesgo empresarial es una actividad que realizan todas las áreas de la empresa.	Existe supervisión automatizada de gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

**Planificación estratégica.**

En este apartado se determina una propuesta de un plan estratégico de acuerdo a las problemáticas identificadas y discutidas en el capítulo anterior.

- **Visión, misión y valores**

**Visión propuesta.**

Ser una empresa líder en la venta de productos para el hogar en todo el territorio salvadoreño abriendo nuevas sucursales en más departamentos, satisfaciendo las necesidades del cliente ofreciendo productos de buena calidad y las mejores opciones de consumo.

**Misión propuesta.**

Entregar a nuestros clientes productos innovadores y de la mejor calidad que logren atender sus necesidades, priorizando los tiempos de entrega y el mejor servicio de atención brindando capacitaciones continuas al personal superando así las expectativas creando una fidelización en los clientes.

**Valores propuestos.**

Respeto hacia el cliente, proveedores y a los colaboradores de la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación continua, honestidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, eficiencia y eficacia.

### **Objetivos estratégicos.**

- Incrementar anualmente el porcentaje de ventas en un 5% ofreciendo productos innovadores y de excelente calidad que satisfagan las necesidades y preferencias de nuestros clientes.
- Reducir los pagos duplicados y en exceso a los proveedores del exterior, por medio de revisiones periódicas de los saldos a favor y de esta manera aprovechar esos recursos en inversiones que permitan expandirnos para posicionarnos como los mejores en la venta de artículos para el hogar.

### **Recursos para alcanzar los objetivos.**

La empresa no cuenta con la cantidad necesaria de empleados para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, para no contratar más personal y poder lograr el crecimiento planteado, es necesario que los colaboradores se capaciten y de esta forma dar un uso adecuado y oportuno a las herramientas y recursos a emplear en la búsqueda de la consecución de los objetivos. En cuanto a los recursos financiero/administrativo la empresa dispone de los necesarios para hacer frente a la propuesta.

### **Ejemplo de gestión de riesgos para el proceso de inventarios**

Debido a que la gestión de riesgos involucra todas las áreas de la empresa, se dificulta la labor de desarrollar una guía de implementación para cada una de ellas, es por ello que a continuación se presenta a modo de ejemplo un caso práctico para el área de inventarios.

### **Objetivos del proceso de inventarios**

- Velar por la integridad de las existencias y el saldo de inventarios.

- Capacitar al personal involucrado en el proceso de inventarios.
- Emplear controles que permitan a la empresa mitigar los riesgos del proceso de inventarios.

### Diagrama de flujo de procesos

Elaborar un diagrama de flujo de procesos contribuye a lograr una mejor comprensión al personal sobre el desarrollo de una actividad o actividades para desarrollarla de una manera eficiente al mismo tiempo que ayuda a fortalecer el control interno.

En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo de diagrama de flujo de procesos para la actividad de compra de inventario:

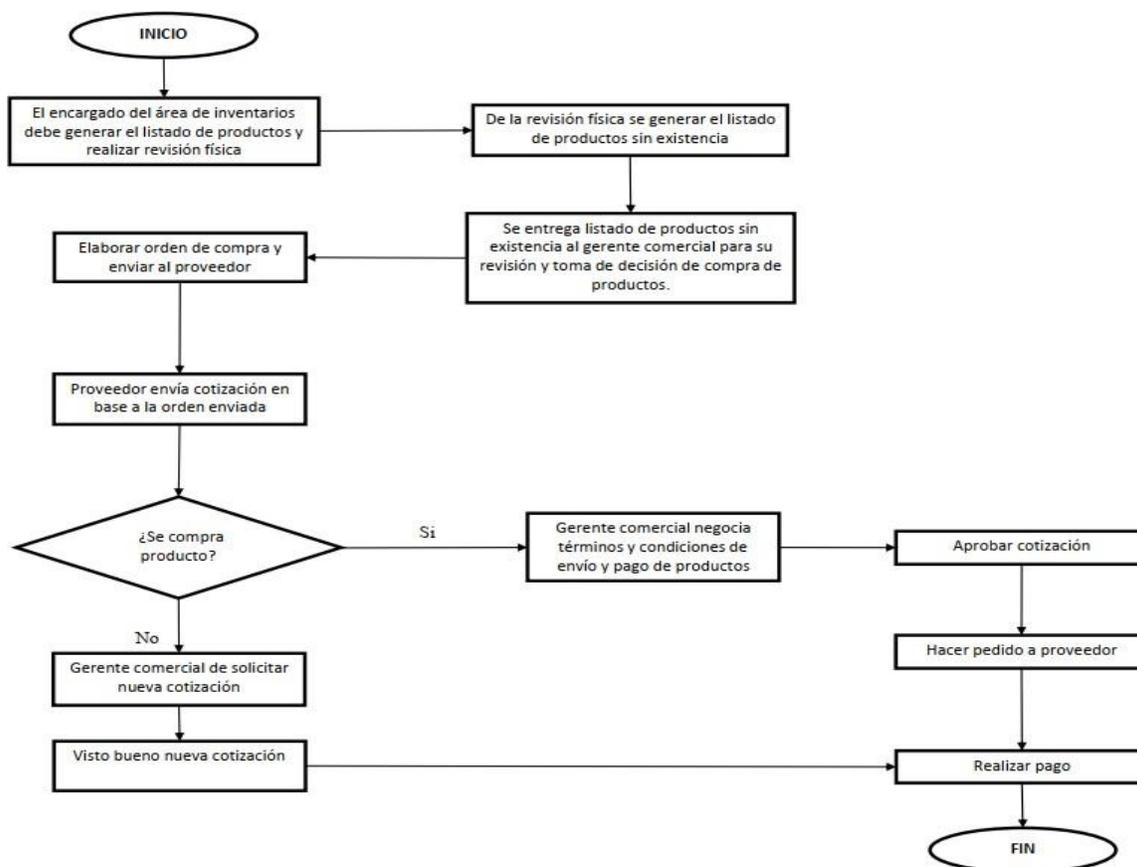


Figura 8: Diagrama de flujo para el proceso de compra de inventario (Elaboración propia)

## **Identificación de riesgos**

La entidad para poder implementar un adecuado sistema de gestión de riesgo debe ser capaz de identificar los riesgos con la ayuda de todas las gerencias y personal, debe de contar con una matriz de riesgos en base a COSO ERM 2017, en esta se clasifica la actividad o fase que se está desempeñando, el objetivo de esta, la descripción del riesgo, quien es el encargado del área en donde se da el riesgo y el tipo de riesgo.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de identificación de riesgos para el proceso de inventario:

Tabla 11: Identificación de riesgos área de inventarios

<b>Fase clave</b>	<b>Objetivo de fase clave</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Propietario del riesgo</b>	<b>Tipo de riesgo</b>
Inventarios	Examinar la exactitud de las existencias y saldos de inventarios	Diferencias en las facturas versus la orden de compra enviada y pagada al proveedor.	Encargado de inventarios	Riesgo operativo
		Entradas y salidas de productos registradas en el sistema de inventario sin la debida documentación.	Encargado de inventarios	Riesgo operativo
		Registros erróneos de los movimientos de inventarios debido a fallas en el sistema de inventario.	Encargado de inventarios	Riesgo operativo
		Diferencias de saldos entre sistema de inventario y contabilidad.	Encargado de inventarios	Riesgo operativo

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de riesgos

La empresa después de identificar los riesgos, haberlos clasificado utilizando una matriz de riesgos, debe proceder a evaluarlos, se analizan considerando su probabilidad e impacto que tendrán en la entidad para poder evaluar el riesgo inherente.

**Probabilidad:** Se define como la posibilidad de que factores potenciales de riesgo lleguen a materializarse.

Tabla 12: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Clasificación	Nivel	Descripción
Improbable	1	Una vez al año
Moderado	2	Una vez en un semestre
Ocasional	3	Una vez en un trimestre
Posible	4	Una vez al mes
Constante	5	Una vez por semana

Fuente: Elaboración propia

**Impacto:** Se define como el efecto que puede tener en la compañía la materialización de los riesgos estudiados.

Tabla 13: Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.

Clasificación	Nivel	Descripción
Insignificante	1	Las medidas que ejecute la administración resolverán de inmediato las consecuencias del riesgo.
Menor	2	Existen incumplimientos pero el impacto es bajo.
Crítica	3	Errores que son significativos, con su debida mitigación modera el impacto.
Mayor	4	Ocasiona pérdidas por errores significativos, el impacto puede ser desastroso.
Catastrófica	5	Situación crítica por errores importantes que pueden llegar a afectar el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

- **Grado de exposición o tolerancia al riesgo**

Luego de definida las tablas de ponderación de la probabilidad e impacto de ocurrencia del riesgo se procede a asignar el grado de tolerancia al riesgo en un mapa de calor, es bajo cuando su nivel tiende hacia el color verde o es extremo cuando su nivel tiende hacia el color rojo.

Tabla 14: Ponderación de tolerancia en ocurrencia de riesgo

<b>Clasificación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
Bajo	De 1 a 8	Se deben considerar soluciones más rentables que no supongan una carga económica importante.  Se deben aplicar procedimientos de rutina.
Medio	De 9 a 16	Se debe hacer un esfuerzo para reducir el riesgo.
Alto	De 17 a 25	Requiere acción inmediata.  Necesita atención de todas las gerencias.

Fuente: Elaboración propia

Cuando se termine de establecer los criterios para la ponderación de la probabilidad e impacto de ocurrencia del riesgo, se procede a señalar en la matriz de riesgo un valor a la probabilidad y un valor al impacto de ocurrencia de riesgos y determinar el grado de tolerancia al riesgo.

A continuación se exponen riesgos identificados en el proceso de inventario y se muestra la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de ocurrencia de los mismos, en el que se determina el riesgo.

Tabla 15: Identificación y evaluación del riesgo área de inventarios.

Identificación del riesgo			Evaluación del riesgo inherente			
Fase Clave	Descripción del riesgo	Propietario del riesgo	Prob	Impact	Riesgo inherente	Clasificación
Inventarios	Diferencias en las facturas versus la orden de compra enviada y pagada al proveedor.	Encargado de inventarios	2	3	6	Bajo
	Entradas y salidas de productos registradas en el sistema de inventario sin la debida documentación.	Encargado de inventarios	4	3	12	Medio
	Registros erróneos de los movimientos de inventarios debido a fallas en el sistema de inventario.	Encargado de inventarios	3	4	12	Medio
	Diferencias de saldos entre sistema de inventario y contabilidad.	Encargado de inventarios	4	5	20	Alto

Fuente: Elaboración propia

## **Establecimiento de controles alineados con los riesgos del negocio y los objetivos de la empresa**

- **Generalidades**

El control del inventario es una de las actividades de mayor relevancia dentro de las empresas, ya que el que incide directamente con las utilidades, de ahí parte la importancia que tiene el establecimiento de un adecuado sistema de control interno, para el cual se mencionan las siguientes ventajas:

- Reducción de altos costos financieros ocasionados por mantener inventario en exceso.
- Reducción considerable de daños, robos y fraudes.
- Óptimo abastecimiento de mercadería.

Para la función de control de inventario existen dos enfoques, control operativo y control contable. En esta ocasión nos centraremos en el control operativo, para el cual se aconseja y se espera que la empresa mantenga un nivel apropiado de mercadería en bodega, y lo primero que se debe regular son las compras con criterio para mantener controlado el nivel de inventarios, este se conoce como un control pre-operativo, también conocido como control preventivo.

La clave para llevar a cabo un correcto control preventivo es comprando realmente lo que se necesita, de este modo se evitará la acumulación excesiva de mercadería. Con el apoyo de auditoría, controles contables y análisis de inventario, se puede determinar si el control preventivo es o no efectivo, ya que estos señalan los puntos débiles que merecen especial atención y pronta corrección.

- **Controles**

Estos se presentan para el proceso de inventario:

### **1. Diferencias en las facturas versus la orden de compra enviada y pagada al proveedor.**

- Las entradas de mercadería a la bodega deberán realizarse por la persona que las recibe y esta misma persona informará al área de facturación para ingresarla al sistema.
- Toda entrada de mercadería debe estar respaldada con su respectiva orden de compra autorizada, de lo contrario no se recibirá.
- El jefe de bodega deberá estar informado sobre la fecha próxima en que ingresarán los pedidos con la finalidad de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento.

### **2. Entradas y salidas de productos registradas en el sistema de inventario sin la debida documentación.**

- Al recibir mercadería de proveedores, se verificarán los datos de la orden de compra, se informará sobre su recepción y se dejará constancia de quien entrega y recibe.
- La bodega debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo.
- La salida de mercadería deberá efectuarse con factura emitida, haciendo la entrega en sala de ventas o en despacho.
- Señalizar el acceso a la bodega para que solo personal autorizado pueda permanecer y manipular la mercadería.

### **3. Registros erróneos de los movimientos de inventarios debido a fallas en el sistema de inventario.**

- Realizar revisiones periódicas de los movimientos de inventario ingresados al sistema.
- Llevar un registro manual de los movimientos de inventario y compararlo con el sistema.

### **4. Diferencias de saldos entre sistema de inventario y contabilidad.**

- Realizar conteos físicos periódicamente.
- Confrontar inventarios físicos con registros contables.
- Revisar detalles de la mercadería deteriorada.
- Revisar estado de mercadería reservada (si está en despacho, si ya fue pagada y retirada o se cancela la reserva).

### **Seguimiento y revisión**

En este apartado lo que se busca es que se realicen constantes revisiones de cada uno de los procesos de la empresa, esta no se debe dar por satisfecha por los controles que posee, sino más bien, buscar siempre opciones de mejora. El seguimiento y revisión se lleva a cabo de manera tal que, se selecciona un proceso, se verifica que se cumplan todos los pasos, y comprobar que al final del proceso se encuentren las menores fallas posibles, y proponer opciones de mejora para seguir mejorando el proceso.

Para ejemplificar la ejecución del seguimiento y revisión, se evaluará el proceso de control del área de inventarios/importaciones: compra de inventario.

- **Generar listado de inventario y realizar revisión física**

Generar en el sistema el listado de inventario teórico y posteriormente realizar el levantamiento de inventario físico.

Seguimiento: Se delega el levantamiento físico de inventario al responsable del área de inventarios o en su defecto a su auxiliar, en este caso el bodeguero.

- **De la revisión física generar listado de productos sin existencia**

Finalizado el levantamiento de inventario físico, se revisa la hoja con el detalle de cada producto y cantidad. El encargado del área de inventarios debe prestar mucha atención a los productos que no tienen existencias o que están a punto de agotarse para presentar el reporte al gerente comercial quién es el encargado de contactarse con los proveedores y negociar los términos de compra.

Seguimiento: En la revisión se detectan los productos con mayor demanda, que es como decir aquellos productos con menores cantidades en bodega, una vez establecido lo anterior se procede a generar el listado de dichos productos en orden del más vendido al menos vendido para entregar al gerente comercial.

- **Elaborar orden de compra**

Una vez identificado el inventario con nula o poca existencia, el gerente comercial procede a contactar a los proveedores para negociar precios y términos de compra. Los proveedores envían al gerente unas hojas llamadas “órdenes” que son elaboradas de acuerdo al detalle compartido de los posibles productos a comprar, en ese documento se especifica todo como si fuese una factura

final para que el gerente apruebe y así proceder con la elaboración de los productos. Una vez autorizada la orden de compra, se realiza el pago y se remite al área de inventarios/importaciones para seguir con la logística de recepción de la mercadería.

Seguimiento: Se entrega al gerente comercial el listado de productos con nula o poca existencia para que coteje contra la orden enviada del proveedor y decida si aprobar o rechazarla.

- **Decidir si se compra un producto nuevo**

La decisión de comprar un producto nuevo es del gerente comercial, ya que debe analizar las condiciones del mercado y los costos de adquirir dicho producto nuevo.

Seguimiento: En esta situación puede ocurrir dos escenarios. El primero es que el gerente tome la decisión de adquirir producto nuevo, y la segunda es que el proveedor lo ofrezca.

Para el caso de que el gerente por iniciativa busque adquirir nuevo producto, el encargado de inventarios/importaciones debe solicitar una terna de cotizaciones a diferentes proveedores para que el gerente evalúe y tome la decisión de a quién comprar. Al momento que el proveedor ofrece un nuevo producto el encargado de inventarios/importaciones de igual forma debe solicitar un folleto o cotización donde se detallen las especificaciones del producto, términos de pago y demás condiciones necesarias para tomar la decisión de compra.

- **Visto bueno de cotización**

Recibidas las cotizaciones de los proveedores, el encargado de inventarios/importaciones se las envía al gerente comercial para que decida cuál cotización aceptar y proceder a cerrar la compra.

Seguimiento: Se comprobó que las cotizaciones las recibió el encargado de inventarios/importaciones en su correo electrónico empresarial y se las envió al gerente comercial para que autorice la compra.

- **Firmar orden de compra**

Una vez seleccionada la cotización, se le envía la orden de compra firmada al proveedor para que la presente al momento de realizar la entrega en la bodega.

Seguimiento: Se verificó el envío de la orden de compra al proveedor seleccionado por el gerente comercial.

## CONCLUSIONES

- Implementar un modelo de gestión de riesgos contribuye a fortalecer el control interno y a mejorar los procesos, minimizando riesgos que afecten los resultados de la empresa.
- La falta de una estructura organizacional conlleva a un inadecuado orden jerárquico y establecimiento de funciones en todos los niveles de la empresa.
- Al no fomentar la capacitación y el desarrollo del capital humano en temas de gestión de riesgos dificulta el establecimiento de una adecuada cultura de riesgos en todas las áreas de la empresa.
- La empresa no tiene una planificación estratégica que contenga la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, lo cual afecta el desarrollo de las actividades puesto que no transmite a los empleados el propósito que ellos siguen.
- No existe un proceso de gestión de riesgos establecido en el área de inventarios, lo cual genera ineficiencias en el control y manejo del mismo, evidenciándose errores significativos en el desarrollo de las actividades.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de gestión de riesgos con base a COSO ERM 2017, utilizando los pasos que indica la guía de implementación propuesta por el equipo para contribuir a agregar valor y al logro de los objetivos de la empresa.
- Definir la estructura organizacional de la empresa con base al ejemplo propuesto por el equipo en la guía de implementación de gestión de riesgos, y seguir la sugerencia de contratar personal externo de la junta general de accionistas para lograr una mayor objetividad.
- La junta general de accionistas debe fomentar una cultura de riesgos con el fin de que el personal de la empresa sea capaz de identificar amenazas internas y externas que puedan llegar a desembocar en riesgos críticos que dificulten el logro de los objetivos.
- Para que se pueda realizar una adecuada gestión de riesgos, se debe elaborar un plan estratégico que contenga claramente definidos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, de esta manera se tendrá mejor claridad en la elaboración y ejecución de procedimientos y controles.
- Utilizar el diagrama de procesos propuesto en este documento así como también los objetivos para el área de inventarios con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades y lograr un mejor control de los productos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral* (DECIMOPRIMERO ed.). Pearson Prentice Hall.
- AUDITOOOL & Rodriguez, I. (2018, septiembre 20). *La gestión de riesgos en la empresa y la auditoría*. Gestión de riesgos. Retrieved agosto 15, 2022, from <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/6192-la-gestion-de-riesgos-en-la-empresa-y-la-auditoria>
- Cogorno, A. (2018, enero 10). *La evolución de la auditoría interna en el comienzo del siglo XXI*. Instituto Uruguayo de Auditoría. Retrieved Agosto 25, 2022, from <http://www.iuai.org.uy/uploads/presentaciones/jornada.pdf>
- Diez, J, J. (2019, diciemvre 05). Plan de Auditoría Interna Basado en Riesgos. <https://www.auditool.org/biblioteca-de-riesgos-3/guruPrograms/3-control-interno/7-implantacion-de-un-modelo-de-gestion-de-riesgos-corporativos-4-horas-cpe>
- EALDE BUSINESS SCHOOL. (n.d.). *MARCO COSO*. EALDE. Retrieved agosto, 2022, from <https://www.ealde.es/marco-coso-riesgos/>
- *NOSOTROS IAI EL SALVADOR*. (2015, enero 05). IAI EL SALVADOR. Retrieved agosto 15, 2022, from <https://www.iaielsalvador.org/nosotros/>

- Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador. (2022). Código de comercio. San Salvador. Obtenido de [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)
- Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador. (2022). Código Tributario. San Salvador. Obtenido de [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)
- Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador. (2022). Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. San Salvador. Obtenido de [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)
- Asamblea Legislativa - Republica de El Salvador. (2022). Ley de Impuesto sobre la renta. Obtenido de [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv)

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Instrumento utilizado en el trabajo**

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

**OBJETIVO: Conocer la gestión de riesgos en la empresa dedicada a la venta de enseres domésticos para obtener un diagnóstico que contribuya a la elaboración de una guía para la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos.**

**Entrevista dirigida a: Gerente General de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos.**

1. ¿Existe una cultura organizacional enfocada al riesgo? En caso de no tenerla explicar las razones.
2. ¿Existe un modelo de gestión de riesgos? De ser no ¿La empresa ha considerado implementar un modelo de gestión de riesgos en el corto o mediano plazo?
3. ¿Qué actividades se han realizado para identificar los riesgos relacionados a las diferentes áreas de la empresa?
4. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en gestión de riesgos para las áreas?
5. ¿Qué tipo de acciones promueve la administración para fomentar la cultura orientada a la gestión de riesgos?
6. ¿Qué tipo de acciones ejecuta la administración para alcanzar sus objetivos estratégicos?

7. ¿Quién asume la responsabilidad principal para la supervisión de riesgos de la entidad?
8. ¿De qué manera la empresa involucra a los empleados en la gestión de los riesgos para identificar y participar activamente en su mitigación?
9. ¿De qué manera evalúan los riesgos para comprender la criticidad de cada uno de ellos y cómo podrían afectar el logro de los objetivos?
10. ¿De qué manera se asegura una comunicación efectiva entre las áreas de la empresa y las partes externas relacionadas?
11. ¿De qué forma la empresa ha establecido qué riesgos está dispuesta a aceptar y cuáles no en la búsqueda de cumplir con sus objetivos?
12. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?
13. ¿Cuáles son los niveles de tolerancia al riesgo aceptado para que los objetivos se consideran logrados?
14. ¿En qué medida considera la entidad que al no contar con un modelo de gestión de riesgos le ha dificultado el logro de sus objetivos y generación de valor?
15. ¿De acuerdo a su criterio, qué posición tomaría la entidad con respecto a la implementación de un modelo de gestión de riesgos con el apoyo de un grupo de consultoría?

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

**OBJETIVO: Determinar el nivel de madurez de la empresa para establecer el grado de complejidad de implementar un sistema de gestión de riesgos.**

**Entrevista dirigida a: Gerente General de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos.**

1. ¿En la estructura jerárquica de la entidad quiénes poseen la autoridad de definir las responsabilidades?
2. ¿De qué manera la entidad refleja sus valores, comportamientos y decisiones fundamentales como parte de su cultura empresarial?
3. ¿Cuáles son las normas y estándares de conducta que ha desarrollado la entidad para el personal?
4. ¿De qué forma la entidad identifica y evalúa continuamente aquellos roles que son esenciales para el logro de los objetivos estratégicos?
5. ¿De qué manera la entidad trabaja con las partes interesadas externas (clientes y proveedores) que puedan influir en la capacidad de la entidad para el logro de sus objetivos?
6. En la identificación de los riesgos para la consecución de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización, ¿Se establecen parámetros para determinar cómo se deben gestionar?

7. En caso de que las estrategias principales no estén resultando como se esperaba, ¿Qué tipo de procedimientos o estrategias complementarias se utilizan para alcanzar sus objetivos?
8. ¿Cuáles son las principales actividades de control para el área de inventario que contribuyen a la identificación y mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?
9. Después de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos, ¿De qué manera clasifican dichos riesgos para su pronta mitigación?
10. ¿Cuáles son las respuestas que se implementan dependiendo del tipo de riesgo identificado y la intención que tenga con dichos riesgos?
11. ¿Existe dentro de la empresa un encargado de monitorear y evaluar los riesgos? De ser así mencionar las funciones que cumple o de no haber explicar el porqué
12. ¿De qué forma se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno emitidas por auditoría externa?
13. ¿Cómo se comunican las deficiencias en el control interno a las diferentes áreas de manera que sean oportunas y se puedan aplicar medidas correctivas?
14. ¿Cuáles son los sistemas de información utilizados que facilitan la toma de decisiones?
15. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que permitan difundir al personal la información del programa de trabajo y objetivos de la unidad de negocio?
16. ¿De qué manera se promueve dentro de la empresa la importancia de implementar una cultura de riesgos?

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

**OBJETIVO: Determinar el nivel de madurez de la empresa para establecer el grado de complejidad de implementar un sistema de gestión de riesgos.**

**Entrevista dirigida a: Gerente Comercial de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos.**

1. ¿De qué forma la estructura jerárquica contribuye con el logro de los objetivos comerciales de la entidad?
2. ¿De qué manera la entidad refleja sus valores, comportamientos y decisiones fundamentales como parte de su cultura empresarial?
3. ¿Se han presentado fallas operativas, escándalos o crisis, que dañen la reputación de la organización y le impida lograr su estrategia y sus objetivos comerciales? En caso de que la respuesta sea sí mencione situaciones.
4. ¿Cuáles son las competencias que la gerencia establece al personal para llevar a cabo los diversos procesos en el área de compras?
5. ¿De qué manera la entidad trabaja con las partes externas interesadas como: clientes, proveedores, competidores, gobiernos, reguladores y otros que puedan afectar directamente en la reputación, marca y confianza de la entidad?
6. En la identificación de los riesgos para la consecución de los objetivos comerciales, ¿Qué parámetros se establecen para determinar cómo se deben gestionar?

7. ¿Cuáles son los procedimientos que utilizan para evaluar los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno?
8. ¿Cuáles son las principales actividades de control para el área de inventario que contribuyen a la identificación/mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?
9. Considerando la gravedad de cada uno de sus riesgos identificados, ¿Qué mecanismos de evaluación se implementan para determinar la probabilidad e impacto de dichos riesgos?
10. ¿Cuáles son las respuestas que se implementan para los diferentes tipos de riesgos identificados en el área de inventario, considerando su nivel de ocurrencia y criticidad?
11. ¿Cómo están definidas las tareas de control para dar respuesta a los riesgos y quien las ejecuta en el área?
12. ¿De qué forma se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno emitidas por auditoría externa?
13. ¿Cómo se comunican las deficiencias en el control interno al área encargada de manera que sean oportunas y se puedan aplicar medidas correctivas?
14. ¿Cuáles son los sistemas de información utilizados que facilitan la toma de decisiones dentro de su dependencia?
15. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que permitan difundir al personal la información del programa de trabajo y objetivos de la unidad de negocio?

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

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de madurez de la empresa para establecer el grado de complejidad de implementar un sistema de gestión de riesgos.

**Entrevista dirigida a:** Gerente Financiero Administrativo de una empresa dedicada a la venta de enseres domésticos.

1. ¿Cuáles son las responsabilidades que posee en la entidad la gerencia financiera/administración?
2. ¿De qué manera la entidad refleja sus valores, comportamientos y decisiones fundamentales como parte de su cultura empresarial?
3. ¿De qué manera la gerencia brinda orientación al personal para que comprendan las actividades que desempeñan?
4. ¿De qué forma la gerencia ayuda a desarrollar descripciones de puestos, roles y responsabilidades en la entidad?
5. ¿La organización considera asuntos internos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos? ¿De qué manera los trata?
6. En la identificación de los riesgos para la consecución de los objetivos administrativo/financiero, ¿Qué parámetros se establecen para determinar cómo se deben gestionar?

7. ¿Cuáles son los procedimientos que utilizan para evaluar los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno?
8. ¿Cuáles son las principales actividades de control para el área de inventario que contribuyen a la identificación y mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos?
9. Considerando la gravedad de cada uno de sus riesgos identificados, ¿Qué mecanismos de evaluación se implementan para determinar la probabilidad e impacto de dichos riesgos?
10. ¿Cuáles son las respuestas que se implementan para los diferentes tipos de riesgos identificados, considerando su nivel de ocurrencia y criticidad?
11. ¿Cómo están definidas las tareas de control para dar respuesta a los riesgos y quien las ejecuta en el área?
12. ¿De qué forma se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno emitidas por auditoría externa?
13. ¿Cómo se comunican las deficiencias en el control interno al área encargada de manera que sean oportunas y se puedan aplicar medidas correctivas?
14. ¿Cuáles son los sistemas de información utilizados que facilitan la toma de decisiones dentro de su dependencia?
15. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que permitan difundir al personal la información del programa de trabajo y objetivos de la unidad de negocio.

