

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



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: AUDITORÍA INTERNA**  
**“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS E IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE, EN UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS”**

**PRESENTADO POR**

JOSÉ JAVIER CAMPOS GONZÁLEZ	L10802
TATIANA CAROLINA JUÁREZ ARANIVA	L10802
DIANA ESTEFANY PÉREZ RAMOS	L10802

OCTUBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES CENTRALES**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López  
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretario 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  
Coordinador de Seminario de Proceso de Graduación  
de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López  
Docente Director : MAFI. Inmer Antonio Avalos Baños  
Jurado Examinador : MAFI. Inmer Antonio Ávalos Baños  
Lic. Marco Antonio Orellana Orellana  
Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón

OCTUBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta este momento, gracias también a mi mamá Areli por enseñarme desde pequeña a seguir adelante a pesar de cualquier obstáculo, a mi papá Raúl por todo su apoyo, a mis hermanos: Ernesto y Gerson que siempre me decían “vos podes chele”, a Lizeth, a mi abuela Margarita, a todos ellos gracias por acompañarme a lo largo de todo el proceso y por permitirme mostrarles que si lo logré, a mi mejor amiga y compañera de alegrías, tristezas y desvelos Estefany, también a la persona que me dio ánimos cuando ya no quería seguir A.V.Q., y a los demás amigos que de una forma indirecta me apoyaron.

Tatiana Carolina Juárez Araniva.

A Dios Padre todopoderoso que por su infinita misericordia, me ha permitido vivir estos años, a mi madre Milagro Edith González pilar fundamental de mi vida que como mujer valiente supo educarme como personas de bien, a mi abuela Hortencia Sánchez mujer valiente que trabajó sin cansancio cada día de su vida en las fincas y en mercado que el Señor llamó a su presencia ofrezco este homenaje, a mis hermanos y sobrino, que con su compañía y ayuda crecí, complementando el amor de una familia pequeña que fue y será la familia perfecta para mí.

José Javier Campos González

A mi madre Mary de Pérez mujer valiente, luchadora que nunca me dejo sola ni perdió la fe en mí a pesar de todo y me dejo demostrarle que sí lo logré y que sí valieron la pena todos sus sacrificios, a mí tía querida tía Nancy Ramos por siempre apoyarme y amarme como a una hija más, a mi padre Enrique Pérez por todo su apoyo, sacrificios y esfuerzos cada mañana al ir a trabajar para poder proveer en nuestro hogar, a mi hermana Tania que ha estado conmigo acompañándome en mis noches de desvelo dándome ánimos para seguir, a mi mejor amiga Tatiana por ser mi compañera incondicional en este camino que está por concluir, a M.R. que me animó a seguir adelante en uno de mis peores momentos, a Pucci porque me acompañó desde el principio pero no pudo estar conmigo en la recta final y sobre todo al Todopoderoso por permitirme llegar hasta aquí.

Diana Estefany Pérez Ramos

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.3.1. General	4
1.3.2. Específicos	4
1.4. Marco Teórico	4
1.4.1. Antecedentes	4
1.4.2. Principales Conceptos o Definiciones	7
1.4.3. Generalidades de la Primera Unidad de Análisis (Sector Empresarial)	8
1.4.4. Generalidades de la Segunda Unidad de Análisis (Sector Profesional)	10
1.4.5. Base Técnica	16
1.4.6. Base Legal	20
<b>CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
2.1. Tipo de estudio	21
2.2. Unidad de análisis	21
2.3. Técnicas e instrumentos por utilizar en la investigación	21
2.4. Procesamiento de la información	21
2.5. Análisis e interpretación de la información	22
2.6. Formulación de la hipótesis	22
2.6.1. Hipótesis del trabajo	22
2.6.2. Determinación de las variables	22
2.6.3. Operacionalización de las variables	23
2.6.4. Cronograma	24
2.7. Diagnóstico	25
<b>CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS E IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE, EN UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS</b>	<b>29</b>
3.1. Planteamiento del caso	29
3.2. Estructura de la propuesta	30
3.3. Beneficios y limitantes	31
3.3.1. Beneficios	31
3.3.2. Limitantes	31
3.4. Caso práctico	31

<b>Conclusiones</b>	<b>86</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones para la gestión de riesgos	7
Tabla 2: Normativa legal	20
Tabla 3: Operacionalización de variables	233
Tabla 4: Cronograma de actividades	244
Tabla 5: Implementación sistema de gestión de riesgos	423
Tabla 6: Análisis FODA de El Restaurantes, S.A. de C.V.	445
Tabla 7: Probabilidad de ocurrencia	456
Tabla 8: Grado de impacto	467
Tabla 9: Grado de exposición al riesgo	478
Tabla 10: Riesgos identificados	49
Tabla 11: Análisis del riesgo	556
Tabla 12: Tratamiento de los riesgos	656

## ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Rol de Auditoría Interna en Gestión de Riesgo Empresarial	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2: Principios ISO 31000	17
Figura 3: Estructura de la propuesta	300
Figura 4: Estructura organizacional El Restaurante S.A. de C.V.	378
Figura 5: Proceso de gestión de riesgos NTS ISO 31000: 2018	434
Figura 6: Modelo de mapa de riesgos de cinco por cinco	623
Figura 7: Mapa de riesgos El Restaurante, S.A. de C.V.	623

## **Resumen Ejecutivo**

Cuando una empresa está en expansión, comúnmente se enfoca en los aspectos básicos, cómo lo son comprar materiales, transformarlos y venderlos; sin embargo, en la mayoría de casos se tiene un desconocimiento de que junto con la expansión se acarrearán también nuevos factores que pueden incidir en el crecimiento mismo; estos (los factores), están divididos en internos y externos; los internos, son los relacionados con el personal, el ambiente laboral, los procesos, la toma de decisiones de los dueños y los externos están relacionados a aspectos no controlables cómo: el ámbito político, legislaciones, desastres naturales, principios culturales, entre otros. Es así como gracias a factores tanto internos como externos la administración de una empresa, en este caso un establecimiento que se dedica a la venta y consumo de alimentos denominado “El Restaurante S.A. de C.V.” (nombre ficticio utilizado por cuestiones de confidencialidad), puede encontrar un sin número de riesgos que la afectan directamente, de los cuales debe de tomar decisiones como, mitigarlos, aceptarlos o traspasarlos, la decisión de qué hacer con cada riesgo y de cómo identificarlos dependerá de la implementación de un sistema de gestión de riesgos funcional.

Existen varios métodos para la gestión de riesgos, pero en este estudio nos enfocamos en elaborar una propuesta basada en estándares internacionales relacionados a dicho tema, esto debido a que le dará una mejor imagen al negocio incluso ante consumidores externos con amplias exigencias de calidad, por lo que se toma como base la NTS ISO 31000 adoptada por el Organismo Salvadoreño de Normalización, para elaborar dicha propuesta.

Esta norma técnica es aplicable a cualquier rubro en lo que a gestión de riesgos se refiere, resumiendo las acciones en las siguientes actividades: comunicación y consulta, alcance, contexto y criterios, evaluación del riesgo que a su vez se divide en actividades de identificación del riesgo,

análisis del riesgo y valoración del riesgo, como siguiente actividad se tiene el tratamiento del riesgo, el registro del informe, seguimiento y revisión, en estos últimos puntos y para generar valor al sistema mismo, se tiene la auditoría interna la cual tiene como primer paso generar un plan anual de auditoría, dicho plan, tiene como una de sus actividades la identificación del universo auditable, que se define como todas las auditorías que se pueden realizar dentro de la empresa, el principal insumo de este, es el sistema de gestión de riesgos, priorizando los que tienen mayor incidencia en el logro de los objetivos corporativos.

Elaborar una propuesta de un sistema de gestión de riesgos e implementarlo es de gran importancia porque de esta forma se contribuirá a que la empresa crezca y sea competitiva a nivel nacional, ya que su crecimiento será programado y controlado, se evitará el desperdicio de recursos por materialización de los riesgos y se tendrá un panorama amplio para la toma de decisiones, es así que la auditoría interna como garante del valor de este sistema de gestión de riesgos da un seguimiento adecuado de que este responde a las necesidades del restaurante, enfocando su actividad en las muestras del universo auditable.

Los riesgos son parte del diario vivir, y por lo mismo la toma de decisiones de qué hacer con cada uno de ellos es de gran importancia, este proyecto es la pauta para la identificación y tratamiento del riesgo, el usarlo puede garantizar que el impacto de estos al materializarse será mejor que el de no hacer una debida gestión de los mismos.

## **Introducción**

La presente investigación se centra en una propuesta de implementación de un sistema de gestión de riesgos en una empresa dedicada a la venta y consumo de productos alimenticios basado en la NTS ISO 31000 como fuente de referencia, acompañado de un apartado dedicado a la planificación de la auditoría interna por medio de la identificación del universo auditable, relacionado con el sistema de gestión de riesgos, utilizándolo como insumo principal para definir las muestras de todas las auditorías posibles que se pueden realizar dentro del restaurante.

Los negocios dedicados a la comercialización de productos alimenticios cada vez necesitan nuevas herramientas que les ayuden a ser competitivos dentro del mercado, por lo que además de un producto innovador y de calidad, estos buscan la expansión a grandes términos, por lo que, deben considerar todos los aspectos que pueden impedir el cumplimiento de dicho cometido. Por ello, en esta investigación se ha tratado el caso de un restaurante, que viene desde el comercio informal hasta posicionarse como una marca reconocida de café y comida.

El presente trabajo se compone de 4 capítulos, en el primero define como la problemática de no contar con un sistema de gestión de riesgos afecta al restaurante y el marco de referencia seleccionado para dar solución al problema, es decir la NTS ISO 31000; el segundo capítulo identifica las apreciaciones de la administración ante dicho trabajo y como estos reconocen la necesidad de un sistema de gestión de riesgos; el tercer capítulo se compone de una propuesta de solución que a consideración del grupo de investigación de ser implementada dará el aporte necesario a la administración en sus procesos de gestión de riesgos y mejora del valor de la entidad, en el capítulo final se consideran las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, que es el insumo que da valor agregado a la empresa objeto de la misma.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

#### **Antecedentes del problema**

El Restaurante, S.A. de C.V. (nombre ficticio por cuestiones de confidencialidad) es una empresa que inició operaciones bajo la denominación de persona natural, la cual se dedica a la comercialización de productos alimenticios en el área metropolitana desde el año 2009 y producto del crecimiento que ha tenido, en el año 2017 se tomó la decisión de formalizarla como sociedad.

La empresa reconoce la importancia de tener procedimientos de control interno que le ayuden a gestionar los principales riesgos que le podrían impedir alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. La entidad posee los departamentos administrativos, producción, ventas, así como la bodega y el centro de llamadas de atención al cliente.

Existen diferentes marcos para la gestión de riesgos, dentro de los cuales se puede mencionar la normativa ISO 31000: 2018 Gestión de riesgos, la cual ofrece las directrices y principios para poner en marcha dicho sistema, que lo define como “aquellas actividades que se realizan para seguir y controlar los riesgos a los que puede estar expuesta la sociedad, con el fin de validar la eficiencia de los controles y el de crear planes de acción que ayuden a mitigarlos, aprovecharlos o en caso de que no se puedan prevenir contar con una estrategia que permita que las pérdidas no sean muy altas” (ISO 31000, 2018).

Aunque la gestión de riesgos normalmente es liderada por los directores o junta directiva, hay que tener en cuenta que es un tema que no debe tomarse a la ligera, ya que

involucra a todos los miembros de la entidad y por ende debería crearse una cultura de riesgos en la organización.

En segunda instancia la identificación del universo auditable es un término que se comenzó a usar en el año 2010 en el consejo para la Práctica No. 2010-1: Enlace del Plan de Auditoría con los Riesgos y Exposiciones, emitido por el IIA Global, el cual ha venido tomando mucha importancia entre los auditores internos, debido a que es una herramienta que permite ver las áreas en que se puede realizar una auditoría interna, y en este caso servirá para ver las áreas del sistema de gestión de riesgos que se deben auditar. El fin de esto es dar seguridad de que el sistema de gestión de riesgos funciona y que este responde a los objetivos corporativos.

La administración del restaurante no ha identificado los diferentes riesgos que pueden impactar en el logro de los objetivos establecidos y por consiguiente no ha implementado los controles necesarios para gestionarlos, lo cual evidencia que no existe una cultura de control y gestión de riesgos dentro de la empresa.

La entidad cuenta con un amplio número de procesos que no tienen controlados apropiadamente, tal es el caso de los inventarios que generalmente se identifican faltantes mensuales que son significativos, por ejemplo, durante los últimos 6 meses del año 2021 la diferencia total ascendió a US\$180,000.00.

Los principales objetivos que tiene el restaurante son: innovar los procesos de producción e incrementar las utilidades en un 20% anual; sin embargo, por la ausencia de un sistema de gestión de riesgos y control en los procesos, no ha sido posible lograrlos.

La falta de dicha gestión de riesgos aumenta la probabilidad de que ocurran eventos que afecten negativamente la obtención de los objetivos, por ejemplo, en los últimos años

(2018-2021) ha ocurrido lo siguiente: incumplimiento de obligaciones formales y sustantivas, pérdidas de inventario, multas, revisiones de entes fiscalizadores, errores en el registro de operaciones, planillas de fondo de pensiones y seguridad social presentadas de forma extemporánea o con errores, errores en los estados financieros, gastos superiores al presupuesto establecido, reclamos de los clientes, entre otros.

Implementar un sistema de gestión de riesgos, permite administrar aquellos eventos que pueden impactar en el logro de objetivos estratégicos de la entidad, ya que ayuda a establecer controles apropiados para cada uno de ellos. Adicionalmente, contribuye a generar y fortalecer la cultura de riesgos en los distintos niveles de la organización. Lo anteriormente expuesto aumenta la probabilidad del logro de objetivos.

Considerando lo anterior, se propuso la implementación de un sistema de gestión de riesgos que permita identificar y analizar los riesgos a los que está expuesta la entidad, esto con el fin de implementar los controles apropiados para gestionarlos.

Creando el sistema de gestión de riesgos la administración contará con una adecuada identificación de los mismos (portafolio de riesgos), la auditoría interna considerará estos al momento de hacer su valoración, tomando como referencia el sistema de gestión de riesgos en el plan anual de auditoría interna.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el logro de los objetivos de la organización, fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión de riesgos, control interno del restaurante e identificación del universo auditable?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. General**

Elaborar una propuesta de un sistema de gestión de riesgos, basado en NTS ISO 31000: 2018, a través de un trabajo de consultoría, que contribuya al logro de objetivos de la organización El Restaurante S.A. de C.V., así como el fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, que a su vez sirva como base para la identificación del universo auditable en la planificación anual de auditoría interna.

#### **1.3.2. Específicos**

- Elaborar propuesta de un sistema de gestión de riesgos para el restaurante, con base en NTS ISO 31000: 2018 gestión del riesgo.
- Asesorar a la administración en la implementación del sistema de gestión de riesgos.
- Determinar la contribución del sistema de gestión de riesgos en el logro de los objetivos de la empresa.
- Definir la identificación del universo auditable a partir del sistema de gestión de riesgos.

### **1.4. Marco Teórico**

#### **1.4.1. Antecedentes**

En el año 2009 la organización internacional de normalización emitió la ISO 31000 Gestión del Riesgo (revisada y actualizada en el año 2018), la cual proporciona directrices para gestionar los riesgos a los que se enfrentan las empresas. La

aplicación de estas directrices puede adaptarse a cualquier organización y su contexto. *(ISO 31000 prólogo- objeto y campo de aplicación, 2018).*

Sobre ISO se menciona que es una organización no gubernamental independiente que posee a la fecha 167 organismos nacionales de normalización entre los cuales, El Salvador es miembro por medio del Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) desde el año 2012, el objetivo según menciona dicha organización en su sitio web es que “tiene como objeto, desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional, por lo que es de beneficio al país en relación con proveedores y socios”. *(www.osn.gob.sv, 2012)*

El Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA) tiene atribuciones especiales: una de ellas es el de representar al país como miembro de organizaciones a nivel de región e internacional de acreditación. La operatividad de este organismo es de acuerdo con criterios establecidos internacionalmente en normas ISO.

OSA, es el ente con la autoridad de ampliar, reducir, suspender o revocar acreditaciones otorgadas conforme a las normas nacionales o internacionales aplicables.

La misión del OSA, es demostrar de manera objetiva el cumplimiento de los requerimientos de normativas que permitan desarrollar una estructura de evaluación de conformidad confiable y técnicamente competente.

El Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA), ha desarrollado un sistema de gestión de acreditación, basado en estándares internacionales y en cumplimiento con las disposiciones reglamentarias nacionales. *(ISO, n.d.)*

Ambos institutos fueron creados a iniciativa del Presidente de la República en el decreto legislativo número 790 del 21 de agosto del 2011, publicado en el Diario Oficial del 26 de agosto del mismo año.

La ISO 31000 2018 es la guía de referencia para la ISO 9001, 14001 y 45001 en lo que respecta a la gestión de riesgos, esta guía, es aplicada junto a la ISO 73 gestión de riesgos vocabulario, que menciona en su objeto y campo de aplicación que: “proporciona las definiciones de los términos genéricos relativos a la gestión del riesgo” (*ISO 73, 2009*).

Para desarrollar un plan basado en riesgos, el Director de Auditoría Interna primero consulta con la alta dirección y el Consejo para entender las estrategias de la organización, los objetivos clave del negocio, los riesgos asociados y los procesos de gestión de riesgos. El Director de Auditoría Interna debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles.

Para estructurar el universo auditable y priorizar riesgos, se aconseja al DEA que vincule los riesgos críticos con objetivos específicos y con procesos de negocio. El DEA emplea un enfoque de factor que en este caso será un sistema de gestión de riesgos para tener en cuenta los riesgos tanto internos, como externos. Los riesgos internos pueden afectar a productos y servicios clave, al personal y a los sistemas. Los factores de riesgo relevantes relacionados con riesgos internos incluyen la magnitud de los cambios habidos en un riesgo determinado desde la última vez que fue auditado, la calidad de los controles y otros. (*NIEPAI 2010*)

## 1.4.2. Principales Conceptos o Definiciones

Según la ISO 73 2009 estas son algunas de las definiciones para la gestión de riesgos que se debe de considerar:

Tabla 1: *Definiciones para la gestión de riesgos*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Riesgo</b>	Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
<b>Gestión de riesgos</b>	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo.
<b>Proceso de gestión del riesgo</b>	Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.
<b>Análisis del riesgo</b>	Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
<b>Evaluación del riesgo</b>	Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud son aceptables o tolerables.
<b>Tratamiento del riesgo</b>	Proceso destinado a modificar el riesgo en ocasiones se citan como "mitigación del riesgo", "eliminación del riesgo", "prevención del riesgo" y "reducción del riesgo".
<b>Universo auditable</b>	lista o catálogo de todas las unidades potencialmente auditables dentro de una organización

(ISO, 73., pág. 5 a 10)(MIPP, 2010, pág.148)

### **1.4.3. Generalidades de la Primera Unidad de Análisis (Sector Empresarial)**

#### **Sector de restaurantes**

El sector de restaurantes como lo menciona deloitte en uno de sus artículos “El sector de restaurantes en El Salvador es uno de los motores económicos del país, el cual representa el 2.9% del PIB y del que dependen alrededor de 100,000 empleos” *(la receta para levantar el sector de restaurantes en el salvador, DELOITTE 2020)*.

El éxito de este tipo de negocio tiene una gran dependencia de la aceptación de los clientes tanto del producto como de la atención misma, de igual forma, los restaurantes tienen en sus manos además de satisfacer a los clientes, garantizar su salud y bienestar en el consumo y experiencia que se da en las instalaciones y fuera de ellos, a lo que viene el cumplimiento de ciertas normativas relacionadas con la seguridad ocupacional y alimentaria.

Cabe mencionar algunas de las ventajas y desventajas que tienen los establecimientos que se dedican a la venta y consumo de alimentos dentro del mercado nacional, por lo cual se listan de la siguiente forma:

#### **Ventajas**

1. Efecto Novedoso: Las personas buscan nuevas opciones, y cuando un restaurante cumple con sus expectativas garantiza clientes fieles, recomendaciones y seguimiento.

2. Al ser prestación de servicios de primera necesidad para los seres humanos favorece la posibilidad del éxito en este tipo de negocios.

### **Desventajas**

1. Primera impresión: todo depende de ella, se tienen 30 segundos para lograr ganar un cliente o perderlo para siempre, por lo que un restaurante que no garantiza una buena primera impresión no tiene posibilidades de crecer.

2. La inversión que se realiza es elevada: los bienes alimenticios dejan un bajo margen de utilidad además de la necesidad de contratar a profesionales en la producción de alimentos los que por ser mano de obra calificada tienen un mayor costo en concepto de salarios, de igual forma comprar locales o alquilarlos en el área metropolitana es de alto costo.

3. El control de los insumos es complejo y genera dificultades si no prevé, para poder garantizar la salud de los comensales, es necesario mantener en buen estado cada uno de los ingredientes, sobre todo porque estos una vez preparados tienen un tiempo muy limitado para estropearse y convertirse en desperdicio.

4. Impuestos y requisitos establecidos por el Estado, impactan en la liquidez de la empresa: para el funcionamiento de los restaurantes a diferencia de otro tipo de negocios se tienen que acarrear con otros impuestos especiales, como el impuesto ad valorem por la venta de bebidas alcohólicas, tasas municipales para funcionamiento, pago de derechos de autor para poder reproducir música entre otros.

5. La competencia de negocios de prestigio bien establecidos en el mercado, genera opciones para el público: existen empresas que tienen un mejor posicionamiento que el establecimiento, por lo que el factor mercadológico es un punto que el restaurante debe de considerar.

#### **1.4.4. Generalidades de la Segunda Unidad de Análisis (Sector Profesional)**

##### **Sistemas de gestión de riesgos**

Un sistema de gestión de riesgos es un conjunto de procesos, donde en primer lugar se deben de identificar los riesgos, sus factores, su posibilidad de ser medidos, la cuantía que acarrea a la empresa en caso de materializarse; como segundo punto, se deben de planificar las actividades que realizarán los encargados de la organización, determinando quienes son los responsables de dirigirlos, también quienes serán los dueños del riesgo, y de esta forma determinar cómo se van a controlar, para llevar a cabo cada una de las actividades, la empresa cuenta con los marcos de referencia en sistema de gestión de riesgos y para este caso concreto con la ISO-31000.

La entidad en cuestión de riesgos tiene decisiones a tomar con el objetivo de que estos al materializarse no tengan un impacto que atente al seguimiento de las operaciones de la empresa entre esas decisiones se tiene:

Transferirlo: La empresa hace uso de las pólizas de seguros con el fin de que las empresas aseguradoras garanticen que acarreará con el impacto del riesgo al materializarse.

Aceptarlo: Hay riesgos que, a criterio de la administración, aunque se materialicen no tendrán un impacto de gran cuantía sobre la empresa y de los que el costo de gestionarlos o trasladarlos es mayor a la cuantía de que estos se materialicen.

Eliminarlo: La única forma de erradicar al cien por ciento un riesgo es eliminar el proceso que lo posee, de tal forma que la administración toma la decisión de la importancia de las actividades y si se puede prescindir de ellas.

Reducirlo o mitigarlo: Cuando no se puede eliminar el proceso, no se puede aceptar y transferirlo no es una opción, porque cada una de estas opciones resulta muy costosa, se consideran implementar acciones para reducir o mitigar el riesgo.

### **El rol del auditor interno en el sistema de gestión de riesgos.**

La función de la auditoría en las empresas se ve desde dos ámbitos, la consultoría y la aseguranza, el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna menciona en su fase de planificación (2010-planificación), que su actividad está en revisar y confirmar de forma independiente los riesgos definidos por la administración, en este punto se debe de tener claro que en el proceso de implementación de gestión de riesgos un auditor puede asesorar, pero la responsabilidad de definirlos está en la alta dirección; para tener más claro en la figura 1 se define el rol que cumple el auditor interno en la gestión de riesgos.

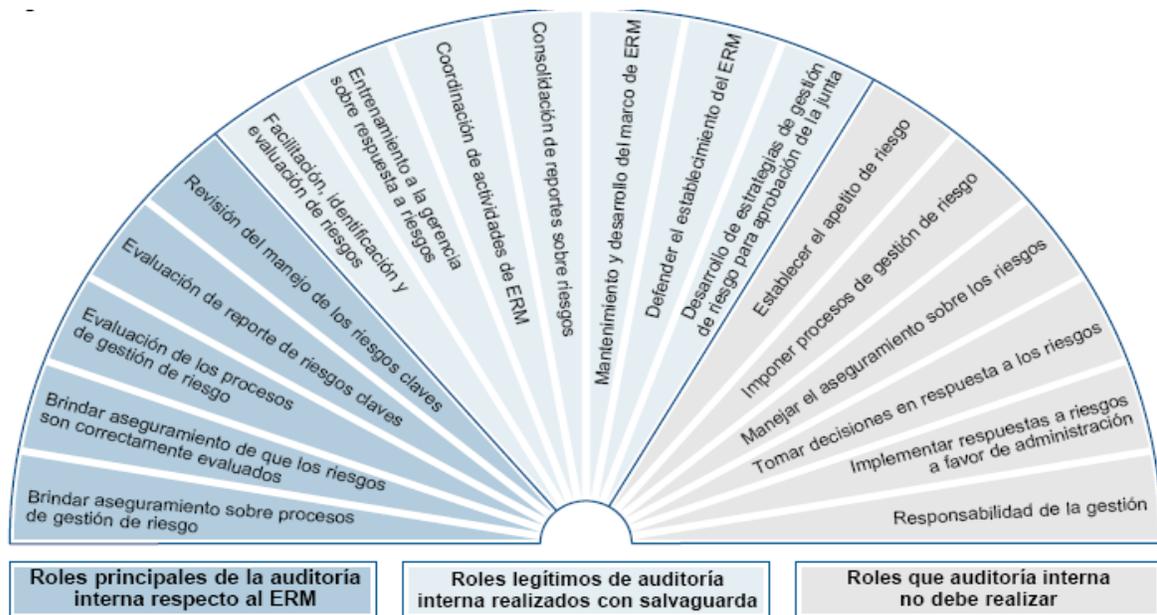


Figura 1: Rol de Auditoría Interna en Gestión de Riesgo Empresarial  
(Instituto Nacional de Auditores, n.d., El rol de la auditoría interna en ERM)

Marco Internacional para la Práctica Profesional siempre en el apartado 2010, menciona que al estructurarlo, es recomendable vincular los riesgos críticos con objetivos específicos y con procesos de negocio empleando un enfoque de gestión de riesgos considerando los riesgos internos y externos, de igual forma menciona que para asegurar que el universo auditable cubre todos los riesgos de la organización el DEA puede confirmar de forma independiente los que la organización ha identificado (portafolio de riesgos), siguiendo las directrices de la norma 2010.A1 documentando la evaluación de los riesgos.

Por otro lado, se tiene en las actividades de seguimiento en las funciones de aseguramiento de la auditoría interna que garantizan la eficacia de dicho plan por lo que es necesario en esta actividad, definir el universo auditable, que es una lista o catálogo de todas las unidades potencialmente auditables dentro de la organización.

## **Diseño del universo auditable.**

El Universo auditable se define como una lista de las auditorías posibles que pudieran realizarse del cual el DEA puede obtener por parte de la administración información referente, en este caso, la auditoría interna toma como referencia el sistema de gestión de riesgos del cual da una pauta para definir el universo auditable.

Del sistema de gestión de riesgos se pueden tomar:

- a) Gestión de procesos: que permite a la auditoría interna tener:
  - Una comprensión de las actividades que se realizarán.
  - Planificar con base a los procesos que aportan valor a la entidad.
  - Identificar el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos
  - Incrementar la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- b) Valoración de los procesos por factores de riesgos: La MIPP, establece que todo riesgo se puede materializar debido a la presencia de factores de riesgos, es decir, condiciones en el contexto interno y externo donde se desarrolla el proceso, que pueden hacer que uno o varios riesgos se puedan materializar.
- c) Conciliación con la estrategia de la Institución: El universo de auditoría se definió manteniendo armonía con la estructura funcional del sistema de gestión de riesgos instaurado.

- d) Cadena de Valor: La estructura del universo auditable se consolida a partir del mapa de procesos de la Institución, donde se distingue claramente los procesos sustantivos (cadena de valor) y los de soporte.

### **Modelo de las 3 líneas**

En la toma de decisiones basada en riesgos de la empresa, se debe de incluir: análisis, planificación, acción, monitoreo y revisión, tomando en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre sobre los objetivos, y por otro lado se debe de considerar el aseguramiento que es un elemento que genera confianza en la eficiencia de las actividades en materia de gestión de riesgos, por ello el IIA (Instituto de Auditores Internos) considera el modelo de las 3 líneas para determinar qué rol deben de llevar cada uno de los involucrados mencionados a continuación:

- **Organismo de gobierno**

Este acepta la responsabilidad designada por las partes interesadas de organizar y supervisar el sistema de gestión de riesgos, comprometiéndose en garantizar los intereses y el logro de los objetivos; es responsable de delegar responsabilidades sobre la dirección y recibir informes de la misma.

- **Dirección**

Roles de primera línea: dirige y orienta las acciones y aplicación de recursos, comunicando al gobierno los resultados planificados, esperados y reales, estableciendo procesos adecuados para la gestión de las operaciones.

Roles de segunda línea: Proporciona conocimiento especializado, de apoyo, supervisión y cuestionamientos relacionados a la gestión de riesgos, es responsable de la implementación del sistema y del logro de los objetivos y en este rol debe proporcionar el análisis e informes de la eficacia de la gestión de riesgos a la alta dirección.

- **Auditoría interna.**

Posee una responsabilidad primaria ante el organismo de gobierno y en su proceder debe actuar con independencia de las responsabilidades de gestión, da aseguramiento de forma independiente y objetiva junto al asesoramiento a la dirección y gobierno en materia de gestión de riesgos, como un apoyo en el logro de los objetivos organizacionales, promoviendo de esta forma una mejora continua, y también puede dar al organismo de gobierno deficiencias en la independencia para que se puedan aplicar salvaguardas.

### **Proveedores de aseguramiento Externo**

Tras el contrato de estos, ellos asumen el impacto que pudiese tener un riesgo que no se puede gestionar, dando un aseguramiento adicional, complementando el sistema de gestión de riesgos implementado.

### **Riesgos en la elaboración y comercialización de productos alimenticios**

En la producción y comercialización de alimentos hay diferentes tipos de riesgos, algunos relacionados con la seguridad alimentaria que son tratados en la ISO

22000 y los riesgos meramente relacionados con la parte operativa cuyo objetivo es la cualificación de los procesos que mejoren la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, esto último responde a los objetivos corporativos, en la reducción de los costos operativos que se traduce en una maximización de las utilidades.

### **Importancia**

El sistema de gestión permite identificar, reducir, planificar y ayuda a tomar mejores decisiones con respecto a los riesgos que se dan en una organización.

### **Ventajas y beneficios de implementar un sistema de gestión de riesgos**

- Aumenta la posibilidad de que las empresas cumplan con los objetivos.
- Se crea conciencia ante la necesidad de identificar y tratar los riesgos de una manera adecuada, al cumplimiento de requisitos legales, reglamentaciones y normas.
- Previene pérdidas y consecuencias fatales.
- Mejora en los controles.
- Fomenta el uso eficaz de los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Al momento de tomar decisiones la información es confidencial y confiable.

#### **1.4.5. Base Técnica**

##### **ISO 31000**

ISO 31000 incluye una lista detallada de los principios sugeridos de gestión de riesgos. Muchas de las listas de principios establecerán una descripción del deber ser de la actividad de gestión de riesgos y lo que esta debería lograr. Por ello Hopkins en

(Fundamentos de la gestión de riesgos, 2017) dice que: “ se debe distinguir entre el objetivo de lograr la iniciativa de gestión de riesgos y la naturaleza del marco de gestión de riesgos que se implementará”, sugiere que una iniciativa (y marco) de gestión de riesgos exitosa se basará en los principios establecidos por la norma ISO 31000: 2018:



Figura 2: *Principios ISO 31000*  
(ISO 31000: 2018, Capítulo 4)

- a) Integrada: Deberá ser integrada ya que gestionar riesgos es una parte integral de cada una de las actividades de la entidad.
- b) Estructurada y exhaustiva: Al ser estructurada y exhaustiva la gestión de riesgos contribuirá a obtener resultados coherentes y comparables.
- c) Adaptada: Los procesos que se desarrollan al gestionar riesgos se acoplan a los contextos externos e internos, así como el marco de referencia de la organización y se relaciona con los objetivos.

- d) Inclusiva: Se considerará la opinión oportuna y apropiada de terceros, al igual que se tomará en cuenta sus puntos de vista y percepciones para que así, exista una mayor toma de conciencia y una gestión de riesgos informada.
- e) Dinámica: A medida se gestionan los riesgos, estos pueden cambiar, desaparecer o aparecer nuevos en los cambios que se den en el contexto externo e interno de la entidad, ya que al gestionarlos se detectan, anticipan, reconocen y responden a esos cambios apropiada y oportunamente.
- f) Mejor información disponible: La gestión de riesgos se basa en información histórica y actualizada, también toma en cuenta las proyecciones a futuro.
- g) Factores humanos y culturales: La conducta humana y la cultura de los mismos tienen influencia directa en la gestión de riesgos.
- h) Mejora continua: El gestionar riesgos mejora con el paso del tiempo, ya que se adquieren nuevas experiencias y conocimientos.

### **COSO ERM**

Diseñado para profundizar en el nivel de gestión de riesgos que existe en el desarrollo ordinario de las actividades de la organización, con el propósito de demostrar que el integrar prácticas de gestión del riesgo empresarial en todo establecimiento contribuye a acelerar el crecimiento y mejora el desempeño del mismo.

Además de gestión de riesgos, COSO ERM se relaciona con auditoría interna, que es una actividad independiente, cuyo principal propósito es el de proporcionar

una garantía objetiva a la Junta sobre la efectividad de gestionar riesgos ya que auditoría interna da valor a la organización.

### **ISO 73 2009**

La ISO 73 es parte complementaria para la aplicación de la ISO 31000, ya que en ella están plasmadas de forma detallada, cada uno de los conceptos que en materia de gestión de riesgos los involucrados deben conocer.

### **MIPP 2017- Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.**

En algunas organizaciones, se le pide al director de Auditoría Interna (DAI) que asuma responsabilidades operacionales, como gestión de riesgos o cumplimiento. En tales casos, el DAI suele comentar con el Consejo y la alta dirección, cómo estas decisiones pueden afectar a su independencia y el deterioro potencial de la objetividad que supone. El Consejo y la alta dirección, en este caso, para limitar dicho deterioro pueden implementar salvaguardas que consisten en actividades de supervisión, generalmente asumidas por el Consejo para detectar y resolver conflictos de intereses. Ejemplos de ellas pueden ser la evaluación periódica de las responsabilidades del DAI y el desarrollo de procesos alternativos para obtener aseguramiento en las áreas de responsabilidad adicional del DAI. (*Guías de implementación, 2017*)

### 1.4.6. Base Legal

Tabla 2: *Normativa legal*

<b>Normativa Legal</b>	<b>Puntos de aplicación</b>
Código tributario	Artículo 125.- Obligación de presentar informe de acreedores y proveedores de forma semestral
	Artículo 142.- Obligación de llevar hojas de control de inventarios
Código de comercio	Art. 282.- Las sociedades anónimas practicarán anualmente, por lo menos, un balance, al final del ejercicio social. El balance debe contener con exactitud el estado de cada una de las cuentas, la especificación del activo y pasivo, y el monto de las utilidades o pérdidas que se hubieren registrado; irá acompañado del respectivo estado de pérdidas y ganancias.
Ley y reglamento de protección al consumidor	Obligaciones del Proveedor
Ley de prevención de riesgos en lugares de trabajo	Establecimiento de los requisitos de seguridad ocupacional.
Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas	Obligaciones y supervisión de los expendedores de bebidas alcohólicas
Ordenanza municipal	Permisos de funcionamiento, uso de equipos audiovisuales, obligaciones de la OPAMSS, permisos para expendedores de bebidas alcohólicas.
Ley del seguro social	Obligación, de estar inscrito la entidad y sus empleados
Ley del sistema de ahorro de pensiones	Obligaciones de retener y aportar el monto establecido en concepto de ahorro de pensiones.
Código de Salud	Supervisión y control en aspectos de elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase y distribución de alimentos y bebidas destinadas al consumo.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Tipo de estudio**

Hipotético inductivo: Parte de la observación de los procesos realizados dentro del restaurante, hasta definir una hipótesis de trabajo, deduciendo las consecuencias teóricas y empíricas de la misma, hasta realizar una contrastación empírica de las consecuencias, a modo de aceptar o rechazar la hipótesis, y en última instancia definir las conclusiones de la investigación.

### **2.2. Unidad de análisis**

Por afinidad al campo al que va dirigida la investigación, la unidad de análisis fue el establecimiento de venta y consumo de productos alimenticios (El Restaurante, S.A. de C.V.).

### **2.3. Técnicas e instrumentos por utilizar en la investigación**

Para cumplir con esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Recolección de información en materia: normativa, temas relacionados, videos de profesionales y tesis de referidos temas.

Cédula de interpretación de resultados, cuestionarios, entrevistas y grabaciones.

### **2.4. Procesamiento de la información**

Se hizo uso de las herramientas de Google Drive para la redacción de este trabajo a fin de dejar una bitácora de los procedimientos realizados.

## **2.5. Análisis e interpretación de la información**

Este tema de investigación lleva implícito, las técnicas e instrumentos cualitativos, por los cuales se ha obtenido de forma directa la opinión de uno de los encargados principales en la operación del restaurante, es decir, la Gerente quien conoce cada una de las áreas, tanto administrativas como operativas. Por medio de una entrevista, ella dio de primera mano los elementos, la opinión verdadera y análisis del problema sujeto de estudio lo cual facilita el desarrollo del tema dando elementos claves que justifican y le dan la importancia a este trabajo.

## **2.6. Formulación de la hipótesis**

### **2.6.1. Hipótesis del trabajo**

La implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000: 2018 por parte de la administración, a través del trabajo de consultoría, contribuye al logro de objetivos de la organización “El Restaurante S.A. de C.V.”, así como al fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión de riesgos, control interno y la identificación del universo auditable en la planificación anual de auditoría interna.

### **2.6.2. Determinación de las variables**

Variable independiente: Implementación del sistema de gestión de riesgos.

Variable dependiente: Contribuye al logro de los objetivos y fortalecimiento del gobierno corporativo, de su gestión de riesgos, control interno y la identificación del universo auditable en la planificación anual de auditoría interna.

### 2.6.3. Operacionalización de las variables

Tabla 3: Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo general	Elementos de la hipótesis	Variables	Parámetros de medición de variables
¿De qué manera incide el implementar un sistema de gestión de riesgos en el logro de objetivos de la organización, fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión de riesgo, control interno del restaurante e identificación del universo auditable?	Elaborar una propuesta de un sistema de gestión de riesgos, basado en NTS ISO 31000: 2018, a través de un trabajo de consultoría, que contribuya al logro de objetivos de la organización El “Restaurante S.A. de C.V.”, así como el fortalecimiento del gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, que a su vez sirva como base para la identificación del universo auditable en la planificación anual de auditoría interna.	Consultoría	<b>Variable independiente:</b> Implementación del sistema de gestión de riesgos.	Aplicación de procedimientos de consultoría y aseguranza por medio de las funciones de auditoría interna.
		Regulaciones técnicas		
		Procedimientos de gestión de riesgos		
		Manuales de control interno	<b>Variable dependiente:</b> Contribuye al logro de los objetivos y fortalecimiento del gobierno corporativo, de su gestión de riesgos, control interno y en la identificación del universo auditable para la planificación anual de auditoría interna.	Mejora en el manejo de procesos, administración de recursos y crecimiento corporativo del restaurante, e insumo para la planificación anual de la auditoría interna.
		Guía técnica		
		Mejora de procesos		
		Obtención de resultados		
Ampliación del trabajo del contador.				

## 2.6.4. Cronograma

Tabla 4: Cronograma de actividades

Actividades	Mayo				Junio				Julio				agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	*	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b>																				
Planteamiento del Problema																				
Formulación del Problema																				
Objetivos de la Investigación																				
Marco Teórico																				
Base Técnica																				
Base Legal																				
<b>CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>																				
Tipo de estudio																				
Unidad de análisis																				
Técnicas e instrumentos por utilizar en la investigación																				
Procesamiento de la información																				
Análisis e interpretación de la información																				
Formulación de la hipótesis																				
Diagnóstico																				
<b>CAPÍTULO III SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS E IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE, EN UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS</b>																				
Planteamiento del caso																				
Estructura de la propuesta																				
Beneficios y limitantes																				
Beneficios																				
Limitantes																				
Caso práctico																				
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																				
Conclusiones																				
Recomendaciones																				
Entrega del trabajo fin																				

## **2.7. Diagnóstico**

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada a la gerente del establecimiento “El Restaurante, S.A. de C.V.” Se han identificado algunas de las debilidades que posee dicha entidad en lo que a gestión de riesgos se refiere.

La entrevista se realizó con el fin de conocer y recopilar información referente a la posición en la que se encuentra la empresa al gestionar los riesgos a los que se ve expuesta a diario y de esa manera contribuir a que la implementación de un sistema de gestión de riesgos minimice la materialización de estos, garantizando en un mayor porcentaje el logro de los objetivos que la entidad se proponga.

Los resultados que se obtuvieron a través de la entrevista, permitieron diagnosticar lo siguiente:

- La manera en que se controla cada una de las actividades que se realizan dentro de la empresa está mayormente enfocado a compras, clientes y cuentas por pagar, teniendo deficiencia en todas las demás áreas, de las cuales se puede mencionar riesgos operativos, riesgos reputacionales, riesgos legales, riesgos financieros. La Gerencia está consciente de algunos riesgos que se pueden ocasionar al no contar con procedimientos ya sea para poder prevenir o disminuir el impacto que se genera.
- Para monitorear el cumplimiento de las funciones de los colaboradores utilizan indicadores claves de desempeño que ayudan a supervisar que se esté cumpliendo con el trabajo, pero, no cuentan con un manual de procedimientos que se deben aplicar en cada área.

- Las capacitaciones que han recibido durante los últimos cinco años están enfocadas a la prevención de lavado de dinero y activos, NIIF para PYMES, control de inventarios y gestión de seguridad ocupacional.
- Para el manejo de siniestros cuentan con pólizas de seguro de activos, efectivo y personal. Como prevención se trata de mantener el producto en cantidad y calidad y como corrección se dan seguimiento a los clientes insatisfechos para solventar su queja.
- Una de las áreas de mayor riesgo es la de bodegas, debido a que hay muchos desperdicios que no son controlados y estos en términos monetarios representa pérdidas, existen mermas en el detalle de inventario y la cantidad real de productos, la causa que origina dichos riesgos es una manipulación inadecuada que el personal le da a los productos. La Gerencia considera que las quejas por parte de los clientes generan un riesgo reputacional.
- Para disminuir el impacto ocasionado por los riesgos realizan supervisiones constantes, verificaciones del ingreso de los productos por personal clave en la identificación de las características de calidad requeridas.
- El sistema de gestión de riesgos se considera como el principal insumo en la identificación del universo auditable, ya que los riesgos identificados según su impacto son los que se priorizan en la actividad de la auditoría interna.

En la actualidad se observa que la empresa ha adoptado varias actividades para mitigar el impacto que puedan tener los riesgos en su operación, como la aseguranza de la mayoría de sus activos y recursos humanos, de igual forma como sociedad tienen manuales donde quedan plasmado el deber ser de cada una de las actividades de los departamentos,

pero al no haber una unidad que controle el cumplimiento de estos, los manuales se han vuelto letra muerta, en el análisis realizado de las impresiones del entrevistado (gerencia) al plantear la idea de un sistema de gestión de riesgos basado en las NTS ISO 31000, la primer reacción que se da es de desconocimiento, ya que ven a las ISO como un estándar que solo corporaciones transnacionales pueden cumplir; sin embargo, al saber que esta norma puede ser aplicada a cualquier ámbito y que las actividades que solicita son posible gestionarlas dentro de la organización, se puede ver como una solución factible para alcanzar los objetivos corporativos, el sistema de gestión de riesgos ayudará en este caso a enfocar los esfuerzos en aquellos factores de riesgos, como por ejemplo, el principal identificado por la organización es el manejo de mermas y desperdicios que hacen que el costo represente un mayor porcentaje del esperado en referencia a la venta .

El sistema de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000, que es aplicable a cualquier organización de jurisdicción salvadoreña, tiene los aspectos claves en la materia para poder identificar el riesgo, analizarlo, valorarlo y darle el tratamiento en especial a aquellos que tienen mayor afectación en el logro de los objetivos del restaurante y así darle el seguimiento y revisión hasta que los dueños del riesgo logren minimizar el impacto que estos han venido trayendo dentro de la organización, en conclusión, el sistema de gestión de riesgos es un elemento de importancia esencial para el restaurante, que le ayudaría en la consecución de los objetivos que se plantearon los fundadores en el emprendimiento de esta línea de negocios, la administración lo reconoce y sabe que tras un trabajo de asesoría y consultoría la instauración de un sistema de gestión de riesgos llevará a controlar los riesgos que ya tienen identificados, y así obtener una respuesta de la eficiencia del control interno que se ha venido llevando a cabo hasta la fecha. El sistema de gestión de riesgos es el insumo

principal en la planificación de la auditoría interna, garantizando así los procesos de seguimiento a los controles establecidos para la mitigación del riesgo, actividad requerida por la NTS ISO 31000 como una herramienta de aseguramiento de la eficiencia del sistema de gestión de riesgos.

La investigación, una vez recabados todos los elementos necesarios para el cumplimiento del objetivo general, da como resultado una respuesta a la administración del restaurante en el manejo y gestión de sus riesgos, y un precedente para la utilización de la auditoría interna como una fuente de asesoría y aseguramiento. Por lo que esta investigación presume obtener la respuesta a las problemáticas establecidas en la caracterización de este trabajo.

## **CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS E IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO AUDITABLE, EN UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS**

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

El presente estudio plantea la propuesta de proporcionar un sistema de gestión de riesgos basado en las directrices de la NTS ISO 31000: 2018 para el establecimiento El Restaurante S.A. de C.V. el cual se dedica a la venta y consumo de alimentos, esto con la finalidad de que cuente con un instrumento que fortalezca los controles internos implementados, así como la prevención de que se materialicen los riesgos relacionados a las distintas áreas del establecimiento, posteriormente en la planificación de la auditoría interna según la MIPP 2010 toma dicho sistema como principal insumo.

Debido a que los controles internos aplicados por El Restaurante S.A. de C.V. son deficientes y por ello se ve expuesto a una gran cantidad de riesgos se toma a bien investigar con la alta gerencia las causas de la necesidad de un sistema de gestión de riesgos, destacando entre ellas que no tienen bien definida su estructura organizativa por lo que un área especializada para implementar un sistema de gestión de riesgos no existe, además de la presencia de controles internos deficientes.

Por ello dicho sistema es de gran importancia, ya que permite la optimización de recursos y procesos, además trae consigo otros resultados positivos para el establecimiento como lo son una mejora en la reputación e imagen del restaurante ante proveedores, clientes y otras partes interesadas; además, impacta en el aumento de competitividad con otros establecimientos, así como en la reducción de costos.

### 3.2. Estructura de la propuesta

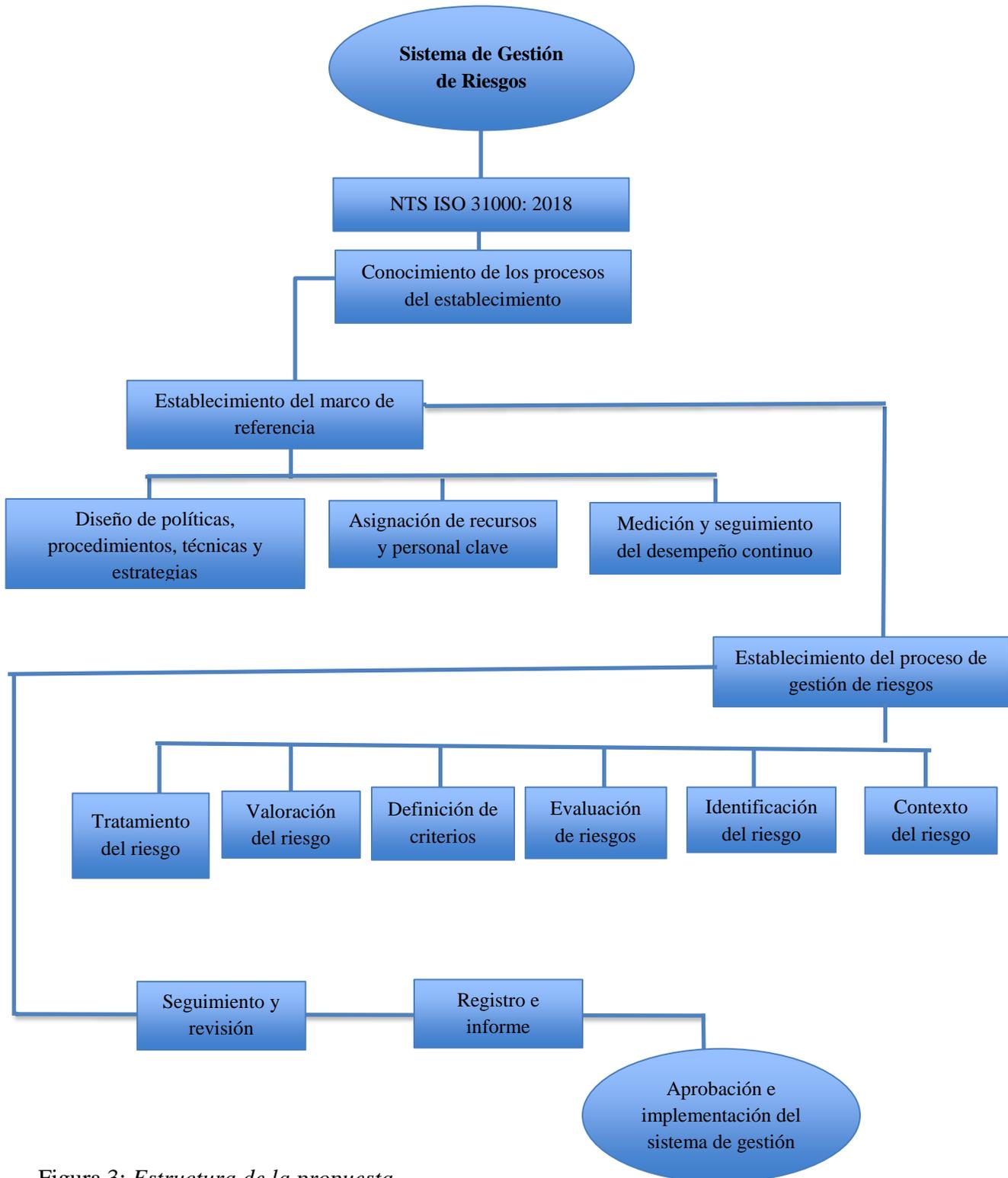


Figura 3: Estructura de la propuesta  
(Elaboración propia)

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

#### **3.3.1. Beneficios**

El contar con un sistema que gestione los riesgos a los que se ve expuesta la entidad le beneficiará en gran medida ya que fortalecerá los controles que se han implementado anteriormente y que se ha comprobado que son deficientes, ya que a través de este instrumento serán monitoreados, valorados y disminuidos los riesgos, además de crear una cultura de prevención de riesgos dentro de la entidad.

#### **3.3.2. Limitantes**

A pesar de que la entidad conoce la necesidad e importancia de contar con un sistema de gestión de riesgos, también conoce el hecho que implementarlo lleva consigo una inversión económica y dicho presupuesto puede ser un poco limitado, por lo que en ese aspecto se debe aprovechar al máximo dicha herramienta ya que al decidir implementarlo deberán capacitar al personal encargado de dicha tarea porque el establecimiento no cuenta con una cultura de prevención de riesgos desarrollada con anterioridad.

### **3.4. Caso práctico**

En este apartado se expone el documento con el sistema de gestión de riesgos y el plan de auditoría propuesto para El Restaurante, S.A. de C.V. con el que se pretende solventar la problemática planteada anteriormente dentro de este establecimiento cuya actividad principal es la venta y consumo de alimentos.

# **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**Para:**

**El Restaurante, S.A. de C.V.**



## CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>34</b>
<b>Objetivo</b>	<b>35</b>
<b>Alcance</b>	<b>35</b>
<b>Finalidad</b>	<b>35</b>
<b>1. Políticas para la gestión de riesgos</b>	<b>36</b>
<b>2. Principios para la gestión de riesgos</b>	<b>37</b>
<b>3. Marco de referencia</b>	<b>38</b>
3.1. Estructura organizacional	38
3.2. Comprensión de la organización	38
3.3. Personal clave	40
3.4. Recursos	41
3.5. Establecimiento de la comunicación y consulta	41
<b>4. Implementación</b>	<b>42</b>
<b>5. Valoración</b>	<b>42</b>
<b>6. Proceso de gestión de riesgos</b>	<b>43</b>
6.1. Contexto de gestión de riesgos	43
6.2. Definición de los criterios del riesgo	44
6.3. Identificación de riesgos	47
6.4. Análisis del riesgo	54
6.5. Valoración del riesgo	62
6.6. Tratamiento del riesgo	63
<b>7. Seguimiento y revisión</b>	<b>72</b>
<b>8. Registro e informes</b>	<b>72</b>

## **Introducción.**

Esta guía tiene la finalidad de proporcionar un sistema para gestionar los riesgos a los que se ve expuesto El Restaurante, S.A. de C.V., tanto interna como externamente. Dentro de este documento además de proponer un sistema de gestión de riesgos se han considerado los beneficios y las limitaciones que podría enfrentar la entidad al decidir implementarlo; sin embargo, lo planteado en esos apartados podría sufrir cambios al momento de desarrollarlo pero eso no es motivo para creer que el implementarlo será un fracaso y que los beneficios no surtirán efecto ni se verán reflejados, al contrario, la perspectiva de la mejora de procesos debe estar presente en todo momento.

El sistema de gestión de riesgos propuesto, está basado en las directrices establecidas en la NTS ISO 31000: 2018, pero sí a buenas prácticas y mejora continua nos referimos, puede adoptar otros marcos de referencia con la finalidad de mejorar, reforzar y realizar correcciones a la estrategia de trabajo presentada en esta guía. Para elaborar una propuesta de matriz de riesgos adecuada a las necesidades de la entidad, fue necesario entrevistar a personal clave que conociera las deficiencias existentes en el establecimiento para así, poder conocer, identificar, medir, gestionar y elaborar un sistema de gestión de riesgos que ayudará a mitigar dichas deficiencias.

**Objetivo.**

Crear una metodología para la identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo dentro de las actividades realizadas por el restaurante, tomando como base la normativa NTS ISO 31000 con el fin de otorgar a la organización una herramienta para la creación y protección del valor, con metodologías aplicables a cualquiera de los departamentos de la misma, y que sirva como herramienta a la planificación de la auditoría interna en la identificación del universo auditable.

**Alcance.**

Esta guía es aplicable para cualquier establecimiento dedicado a la producción y comercialización de productos alimenticios, en cuanto a identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo se refiere, junto a las actividades complementarias necesarias para el mismo fin.

**Finalidad.**

La finalidad que persigue es la de poder identificar, analizar y dar respuesta a factores de riesgo a los que se ve expuesto el restaurante, a través de la implementación de un sistema de gestión de riesgos y de esa manera alcanzar los resultados esperados por parte del establecimiento.

## **1. Políticas para la gestión de riesgos**

- Implementar un sistema de gestión de riesgos en el que se identifique el riesgo, se analice, se evalúe, se le dé un adecuado tratamiento, seguimiento y revisión; así como también, debe existir una comunicación y consulta de los riesgos identificados dentro de la entidad.
- Se debe establecer un comité de riesgos el cual estará conformado por un miembro de la junta directiva, el gerente y el responsable del riesgo.
- Designar un responsable de riesgos quien sea el encargado de la identificación, medición del grado de exposición al riesgo, será también el que establezca medidas para controlar, mitigar y comunicar a la junta directiva la evolución de los riesgos que han sido identificados.
- La facultad de toma de decisiones en cuanto a gestión de riesgos, aprobación de políticas, estrategias y limitaciones que sean propuestos por el comité de riesgos será responsabilidad de la Junta Directiva.
- Se dispondrá de una matriz de riesgo cuya función será la de determinar objetivamente riesgos relevantes para la entidad y de esa manera contribuir a una eficiente gestión de riesgos.
- Estas políticas han sido creadas para ser aplicadas en todas las áreas que estén relacionadas con los factores de riesgos de la entidad, ya que son de carácter general.

## **2. Principios para la gestión de riesgos**

Al implementar el sistema de gestión de riesgos basado en NTS ISO 31000: 2018 se adoptan los principios establecidos en ella (ver Figura 2), con el objetivo de mejorar el

desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de los objetivos. Por lo que, una gestión de riesgos deberá ser:

- i) Integrada.
- j) Estructurada y exhaustiva.
- k) Adaptada.
- l) Inclusiva.
- m) Mejor con la información disponible.
- n) Mejorada continuamente.

### 3. Marco de Referencia

#### 3.1. Estructura organizacional

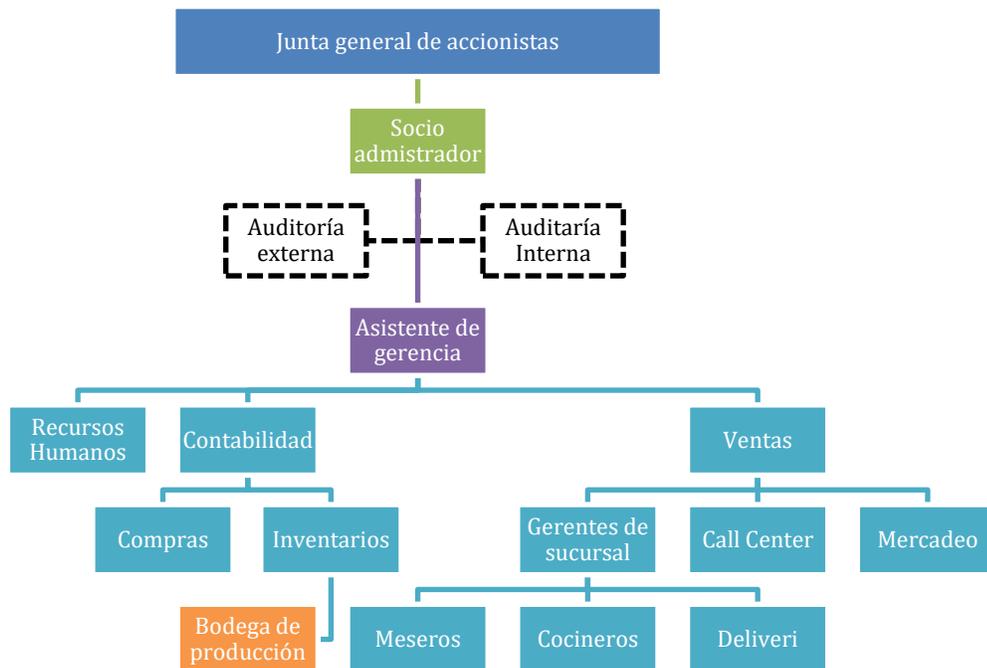


Figura 4: Estructura organizacional El Restaurante S.A. de C.V.

### **3.2. Comprensión de la organización**

- **Generalidades**

El Restaurante S.A de C.V., está ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, se dedica a la elaboración de desayunos, especialidades de almuerzos, menú a la carta y de temporada, actualmente cuenta con cinco sucursales.

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimentos bajo los mejores estándares de alta calidad e higiene, poniendo nuestro máximo empeño en beneficio de nuestros clientes, cumpliendo con las expectativas del mercado y cuidando a nuestro personal.

- **Visión**

Ser un restaurante reconocido por brindar una buena atención y alimentos con altos estándares de calidad, convirtiéndose en un referente del rubro.

- **Objetivos estratégicos**

1- Apertura nuevas sucursales a nivel nacional.

2- Innovar procesos de producción en los que el desperdicio de materia prima se vea disminuido.

3- Involucrar al capital humano a participar en actividades para que exista un compromiso y así contribuir al logro de metas.

4- Incrementar la utilidad en un 20% al año, fortaleciendo catálogo de productos.

- **Valores**

**Respeto:** A opiniones de clientes y a cada integrante del equipo de trabajo.

**Trabajo en equipo:** Practicando la igualdad, integración, el esfuerzo colectivo, comunicación y solidaridad con fin de lograr los objetivos.

**Puntualidad:** En cada una de las actividades que se realizan, principalmente orientada al servicio de los consumidores.

**Responsabilidad:** Ser consciente de nuestros actos o decisiones al momento de dirigirnos a nuestros clientes.

**Mejora continua:** Aplicando innovación en cada una de las actividades que realizamos.

### **3.3. Personal clave**

Para implementar un sistema de gestión de riesgo se necesita definir la cadena de mando con la finalidad de mantener una constante comunicación con las áreas operativas, a continuación, se definen las funciones principales y actividades que desarrollará el personal clave en función de gestión de riesgos.

- **Junta directiva.**

La junta directiva será la encargada de crear un comité de riesgos, designará a un encargado de gestión de riesgos y aprobará propuestas, políticas, herramientas y estrategias para gestionar los riesgos identificados; además velará por que cuente con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

- **Comité de riesgos.**

Encargado de comunicar a la Junta Directiva propuestas de estrategias, políticas, herramientas y controles para gestionar riesgos, además de monitorear y darle seguimiento a los riesgos aceptados e identificados en la matriz de riesgos.

- **Responsable de riesgos.**

Persona encargada de la gestión integral de riesgos, independiente de las áreas operativas, que cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que se le asignen; además, formará parte del comité de riesgos.

- **Auditoría Interna.**

Será la encargada de evaluar el cumplimiento de los procesos utilizados para la gestión de riesgos y su rol será independiente del área encargada de la gestión de riesgos. Realizará revisiones al desempeño del encargado de riesgos y al comité para determinar qué tan eficientes son los controles implementados para gestionar riesgos.

### **3.4. Recursos**

- Personal con experiencia, competencias y habilidades en lo que a gestión de riesgos se refiere.
- Capacitaciones constantes acerca de gestión de riesgos a supervisores, gerentes y responsable de riesgos.
- Documentación tanto digital como física, del proceso de implementación y valoración de la gestión de los riesgos.

- Establecimiento de un tiempo prudencial de dos años para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de riesgos; sin embargo, las mejoras y seguimiento serán por tiempo indefinido.

### **3.5. Establecimiento de la comunicación y consulta**

- Se tomará a bien realizar reuniones trimestrales o con una frecuencia mayor cuando las circunstancias así lo requieran, con el fin de que los procedimientos que se estén ejecutando sean conforme a los objetivos, cada uno de los integrantes comunicará sobre el avance que se haya realizado a la fecha de corte.
- Las reuniones serán convocadas mediante comunicación escrita dirigida a cada uno de los integrantes, dichas reuniones se realizarán de forma presencial o virtual, modalidad que quedará plasmada en punto de acta y cuando se tomen acuerdos el acta tendrá que contener la firma de todos los integrantes presentes.
- Ante cualquier inconveniente que surja la comunicación deberá ser por medio de correos electrónicos con la persona encargada del área que corresponda o contactar directamente con la persona encargada vía teléfono dejando constancia por escrito del tema tratado en dicha llamada.
- Las decisiones se tomarán por mayoría de votación.

#### 4. Implementación

El Restaurante, S.A. de C.V. implementará:

Tabla 5: Implementación *sistema de gestión de riesgos*

Objetivo	Plazo	Responsables	Recursos
Implementar un sistema de gestión de riesgo basado en NTS ISO 31000: 2018 Gestión del riesgo. <i>(Elaboración propia)</i>	Octubre 2022 a diciembre 2023	Comité de riesgos y responsable de gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Financieros</li><li>● Humanos</li><li>● Materiales</li></ul>

#### 5. Valoración

Se realizarán dos evaluaciones con respecto al comportamiento y aporte de los controles que se hayan implementado para gestionar riesgos.

- Trimestral, con el fin de verificar si ha sido en pro del beneficio y del cumplimiento de los objetivos que se esperan y así tomar una decisión si se continúa o se mejora el proceso ejecutado.
- Anualmente se medirá el empeño del proceso de gestión de riesgos en relación con el propósito que se espera obtener, para determinar si los riesgos son gestionados de manera efectiva, creando un valor agregado a la entidad.

## 6. Proceso de gestión de riesgos

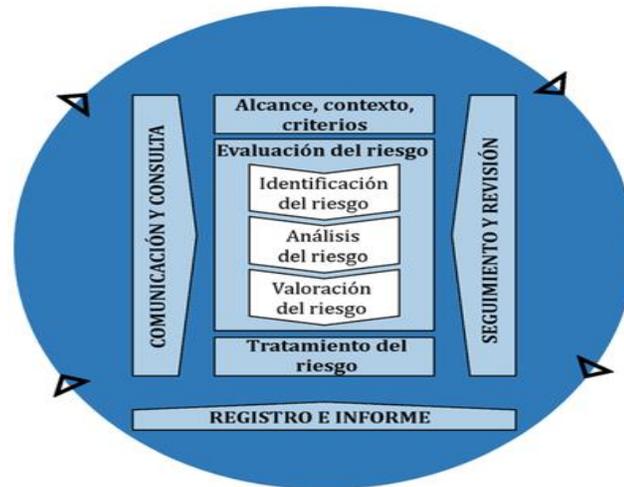


Figura 5: *Proceso de gestión de riesgos NTS ISO 31000: 2018*

### 6.1. Contexto de gestión de riesgos

Para tener un conocimiento previo de los principales factores de riesgo que atentan contra la entidad se debe de hacer un análisis que incluya factores internos y externos, por ello se desglosan los principales factores que dan origen a los riesgos del restaurante con una breve explicación de cómo estos atentan de manera directa o indirecta a el logro de los objetivos.

Tabla 6: *Análisis FODA de El Restaurantes, S.A. de C.V.*

<b>Contexto Interno</b>	<b>Contexto Externo</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal calificado</li> <li>-Posicionamiento de marca.</li> <li>-Ventas en crecimiento.</li> <li>-Acceso a crédito</li> <li>-incentivos al personal</li> <li>-inversión en activo fijo</li> <li>-Equipo de producción innovador</li> <li>-Características especiales del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto esencial</li> <li>-Competencia de bajo nivel en las zonas</li> <li>-Participación en gremiales</li> <li>-Acceso a personal calificado por outsourcing</li> <li>-Amplias líneas de distribución</li> <li>-Acceso a nuevas zonas gracias a la disminución de la delincuencia.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay responsable de cumplimiento de procesos</li> <li>-Irrespeto de líneas de mandos predefinidas</li> <li>-Relación entre patronos y subordinados deficiente.</li> <li>-Acciones sin planificación</li> <li>-Falta de capacitaciones</li> <li>-Acumulación de actividades en pocas personas.</li> <li>-Falta de especialistas en artes de pastelería.</li> <li>-Recurso humano menospreciado.</li> <li>-Controles deficientes del manejo de inventarios.</li> <li>-Colaboradores desconocen de objetivos, visión, misión de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marcas de la competencia mejor posicionadas.</li> <li>-Nuevas regulaciones por parte del Estado.</li> <li>-Clima político.</li> <li>-Área metropolitana susceptible a desastres naturales.</li> <li>-Inflación de precios de insumos</li> <li>-Promoción de una mala imagen por parte de clientes inconformes.</li> </ul>

## **6.2. Definición de los criterios del riesgo.**

El restaurante en esta etapa debe definir la cantidad y tipo de riesgos que puede o no puede tomar, con relación a los objetivos, en esta etapa también va de la mano a definir cuáles riesgos tienen mayor urgencia de ser analizados y darles tratamiento en el corto plazo. En esta etapa se hace un análisis de los riesgos mediante su peso (nivel de afectación sobre la organización), probabilidad (incertidumbre sobre que el riesgo se

materialice y este afecte al proceso del cual este pertenece), impacto (es el efecto que de materializarse el riesgo generará).

- **Asignación de medida de probabilidad.**

La probabilidad es aquella posibilidad de que un riesgo identificado se materialice, para ello tomamos en cuenta la manera en que se desarrollan e implementan controles actualmente y la efectividad que estos tienen de acuerdo a mediciones. Se asignará una medida a la probabilidad de que un factor pueda afectar el logro de los objetivos, de acuerdo a:

Tabla 7: *Probabilidad de ocurrencia*

PROBABILIDAD	VALOR	DESCRIPCIÓN
Altamente Probable (AP)	5	Puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias con una probabilidad de materialización del 95%-100%
Muy Probable (MP)	4	Puede ocurrir varias veces en el futuro con una probabilidad de materialización del 75%-94%
Probable (P)	3	Puede ocurrir alguna vez en el futuro con una probabilidad de materialización del 50%-74%
Poco Probable (PP)	2	Puede ocurrir alguna vez pero es muy dudoso con una probabilidad de ocurrencia del 25%-49%
Muy Poco Probable (MPP)	1	Puede ocurrir pero en circunstancias excepcionales con una probabilidad de ocurrencia del 1%-24%

- **Impacto.**

Se conoce como impacto a los resultados que trae consigo la materialización del riesgo dentro de las actividades que realiza la entidad, la cual se ve reflejada en fallas, desventajas, pérdidas económicas, entre otras.

Tabla 8: *Grado de impacto*

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Catastrófico	La materialización del riesgo influye directamente en el logro de metas y objetivos de la entidad y tiene consecuencias que impactan la economía de la organización, causándole pérdidas que con dificultad podrá solventar.
4	Considerable	El impacto al materializarse el riesgo va de medio a alto y tiene consecuencias que generan pérdidas económicas pero en menor grado, ya que pueden ser solventadas con mayor facilidad.
3	Moderado	La materialización del riesgo tiene un impacto medio dentro de la entidad, por lo que la pérdidas pueden llegar a ser nulas o en caso contrario asumibles debido a que las acciones para mitigar riesgos son suficientes.
2	Leve	Bajo impacto, las medidas de mitigación absorben una parte de las consecuencias del riesgo que se materialice.
1	Insignificante	El impacto es inapreciable ya que, las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

- **Grado de exposición al riesgo**

Es la estimación dada a cada riesgo identificado en el establecimiento, el cual puede ser muy alarmante cuando el valor resultante tiende al color rojo y causa un alivio para la entidad cuando el valor resultante tiende al color verde.

Tabla 9: *Grado de exposición al riesgo*

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
21 a 25	Inaceptable	Requiere de acciones inmediatas.
16 a 20	Aceptable con restricción	Requiere revisión de los controles y la mitigación establecida para los riesgos.
11 a 15	Aceptable con seguimiento	Requiere de un seguimiento continuo.
6 a 10	Aceptable en su mayoría	Requiere que se apliquen procedimientos de rutina.
1 a 5	Aceptable	No requiere de intervención ya que el sistema de gestión de riesgos es adecuado.

### 6.3. Identificación de riesgos.

Los encargados de las áreas según la jerarquía definida, son los dueños de estos riesgos por lo que serán la parte principal para llevar a cabo las planificaciones pertinentes. Una vez definidos se deben de hacer reuniones de planificación de cómo se debe de afrontar cada uno de los riesgos.

Tabla 10: *Riesgos identificados*

<b>Riesgos identificados</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Compras de materias primas</b>	Riesgo operacional	Compras sin cotización	-Compras urgentes de materiales necesarios por no tener un orden en el inventario. -Falta en control de salidas de inventario y no se dan cuenta que se quedan sin los materiales necesarios.	-Productos con precios altos y de mala calidad. -Falta de un documento que detalle las cantidades a comprar y precio, para revisión y aprobación de la solicitud de dicha compra.
	Riesgo operacional	Pérdida de línea de frío	- Mantenimiento inapropiado de los equipos. -Falta de capacitación de la persona encargada.	-Reducción del tiempo de conservación. -Pérdida en la calidad (pueden aparecer bacterias, hongos, entre otros). -Pérdida de clientes por brindar productos de mala calidad.
	Riesgo operacional	Producto no cumple con los requerimientos en calidad y cantidad.	-Falta de una persona encargada de verificar y controlar la calidad en el producto, además de hacer las respectivas revisiones según el requerimiento.	-Productos recibidos con defectos. -Caducidad próxima -Pérdida de productos -Pérdida de clientes.
	Riesgo operacional	Inexistencia de productos necesarios	-Falta de personal encargado de bodega con experiencia. -No se realiza recuento físico de inventario de productos.	-Pérdida de clientes. -Disminución en ventas.
	Riesgo operacional	Compra no coincide con la cotización	No hay personal encargado de verificar la compra realizada con el detalle según cotización.	-Ingreso de materiales en cantidades no solicitadas creando un desabastecimiento en inventario.

<b>Riesgos identificados</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Bodega de producción (Inventarios)</b>	Riesgo operacional	Ingreso de inventario comprado sin validación de pesos.	Cualquier persona recibe la mercadería y no se tiene un control sobre estas.	Faltante de materiales en cantidades muy significativas.
	Riesgo operacional	Reingreso de productos transformados sin controles de peso	No existe una persona encargada de pesar el producto terminado.	No se sabe con exactitud la cantidad del producto transformado que reingreso.
	Riesgo financiero	Productos resguardados en áreas inadecuadas	-Distracciones -Falta de capacitaciones de inocuidad que requieren los productos. -No se realizan revisiones periódicas.	-Daños y pérdidas de productos. -Pérdidas económicas.
	Riesgo financiero	Desabastecimiento por falta de programación en bodega	-No hay controles que ayuden a tener el dato exacto de inventario. -No hay traspaso de información de un departamento a otro.	Pérdidas económicas y de productividad.
	Riesgo operacional	Manejo inadecuado de producto vencido	-Productos almacenados en áreas no adecuadas y cuando se encuentran ya están vencidos. -Falta de control de las existencias que están a pocos días de vencer.	Pérdidas en ventas y clientes.

<b>Riesgos identificados</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Traslados a sucursales</b>	Riesgo operacional	Salida de ingredientes sin respaldo.	El personal realiza varias actividades, por lo que solo se toman los ingredientes que van a utilizar sin llevar un control.	Desabastecimiento de materiales, generando pérdidas de ventas y clientes.
	Riesgo operacional	Entrada de subproductos sin documentos y pesos	No hay claridad de la persona encargada de recibir los subproductos.	No se tendrá respaldo de la cantidad de existencias ingresadas.
	Riesgo operacional	Envío de productos a sucursales sin requerimiento documentado	-Mala organización por parte del personal de las sucursales. -Falta de una orden de requisición.	-Riesgo de que el producto sea robado y no se tenga un respaldo de la cantidad perdida. -No se dispondrá de la cantidad y el costo del producto enviado y recibido.
	Riesgo operacional	No realizar programación de requerimiento de inventarios	Falta de comunicación y control para la requisición de materiales.	-Salida de materiales imprevistas y sin respaldo. -Pérdidas en ventas y clientes.
	Riesgo operacional	Producto echado a perder en traslados	Exposición a condiciones inadecuadas	Pérdida de productos, ventas y clientes.
	Riesgo operacional	Producto pierde cadena de frío en el traslado	-No se controla la temperatura a la que se encuentran los refrigeradores. -No se revisa el etiquetado.	-Reducción del tiempo de conservación. -Pérdida de calidad de los alimentos
	Riesgo operacional	Confusión de entrega a sucursal diferente de la solicitadora	-Personal asignado no conoce las rutas de las sucursales. -Descuido -Falta de una orden de requisición.	Desabastecimiento en la sucursal que necesita los productos generando pérdidas de ventas.

<b>Riesgos identificados</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Facturación</b>	Riesgo operacional	Facturación duplicada	-Falta de concentración y coordinación. -No se hacen cortes de caja por lo menos tres veces al día.	-Se hace registro duplicado. -Facturación no coincide con el efectivo en caja.
	Riesgo operacional	Desperdicio de correlativos por errores	-Personal que factura tiene falta de conocimiento -Problemas técnicos al momento de imprimir. -Errores cuando se factura a mano alzada.	-Levantamiento de sospecha ante el fisco. -Despido de la persona encargada de facturar.
	Riesgo operacional	Facturación realizada a mano	Falta de buen funcionamiento y mantenimiento del sistema.	Facturación no cumple con requerimientos legales.
	Riesgo operacional	No entrega de ticket o factura al cliente	La prisa en atender lleva a que el encargado no entregue el comprobante al cliente.	Incumplimiento formal.
	Riesgo operacional	Facturación de productos no entregados	Falta de coordinación entre la persona que factura y el encargado de despacho.	Diferencias entre el efectivo en caja y lo facturado.
	Riesgo operacional	Cobros indebidos	-Paso de tarjeta en más de una ocasión cuando hay fallas de POS.	Pérdida de clientes.

<b>Riesgos identificados</b>				
<b>Proceso</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Causa</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>Contabilidad</b>	Riesgo financiero	Ventas reportadas con diferencias en declaraciones	Las ventas ingresadas a mano, no se registran en el software contable	-Diferencias entre contabilidad y declaraciones de impuestos que incurren en pago de multas.
	Riesgo financiero	Registro incorrecto de pagos a proveedores	Los pagos de varios proveedores no descuentan a la cuenta específica.	Cuentas de proveedores con saldo de deuda y otras cuentas con saldo sobregirado.
	Riesgo de procedimiento y procesamiento de transacciones	Uso inadecuado de cuentas bolsón	En la falta de análisis de la naturaleza del movimiento y por las prisas se hace el registro en una cuenta bolsón.	La contabilidad no cumple con los principios de la información financiera.
	Riesgo financiero	Registros sin la adecuada clasificación del rubro	Se toman decisiones de activar gastos como activo, con el fin de mostrar estados financieros sanos	Se castigan las utilidades de un periodo.
	Riesgo financiero	Uso constante de partidas de ajuste	Por partidas mal clasificadas se hacen partidas de ajuste sin respaldo, debido a que el registro preliminar no corresponde a la naturaleza en la que deberían ser registrados.	Las partidas de ajuste no tienen un respaldo que las justifique.
	Riesgo financiero	El saldo de inventarios difiere por montos altos de los físicos evaluados.	-No se realiza el conteo de inventario en físico con lo que se tiene en sistema.	-Se puede perder la deducibilidad del costo a razón de las prescripciones del Código Tributario.
			Los registros	-Se registran CCF antiguos luego de

	Riesgo financiero	contables difieren del cuadro de antigüedad de cuentas por pagar.	generar cuadro de antigüedad de saldos.	los saldos de los proveedores.
	Riesgo financiero	Uso de cuentas generales sin desglosarlas en cuentas auxiliares	Se usan subcuentas en algunos rubros y cuentas auxiliares en otros.	No se puede hacer una relación eficiente entre el pasivo y su pago.
	Riesgo financiero	Contabilidad desfasada por dos meses	Adopción de nuevo software contable, sin un proceso correcto de implementación.	La información contable no está lista para la toma de decisiones.
<b>Cuentas por Cobrar</b>	Riesgo financiero	Pago de clientes recibidos y no aplicados a las cuentas por cobrar	No existe un orden en los quedan y los pagos recibidos por medio de transferencias.	Saldos de clientes desactualizados y gestiones de cobro indebidas.
	Riesgo financiero	Sucursales dan crédito a personas naturales	Personal no capacitado, desconoce las políticas internas de la empresa	No se reciben los pagos.
<b>Cuentas por pagar</b>	Riesgo financiero	Cuentas por pagar a más de 30 días	El encargado no gestiona con anticipación la solicitud para realizar pagos, por falta de seguimiento a los “quedan”	-Pago por mora. -Pérdida de créditos.
	Riesgo operacional	Gestiones de cobro de proveedores fuera del plazo	-La fecha de pago se pospone por no tener una programación	-Desabastecimiento de materiales al no contar con un crédito.
	Riesgo operacional	Atraso en pagos programados	Falta de una planificación de todos los pagos pendientes.	-Pérdida de oportunidad de crédito.

#### 6.4. Análisis del riesgo

Al establecer la ponderación a la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados, se debe estructurar una matriz de riesgos para determinar el valor que se le asignará a cada riesgo tanto de probabilidad de ocurrencia como de impacto al materializarse el riesgo y de esa manera se determinará el grado de exposición al riesgo.

La tabla 10 muestra un detalle de los riesgos identificados y en la tabla 7 y 8 se muestra el detalle de la asignación de un valor a la probabilidad de ocurrencia y al impacto de materialización de riesgos. En la matriz se determinará el riesgo inherente y el grado de aceptación de los riesgos. A continuación, se enlistan una serie de pasos que ayudarán a llenar la matriz de riesgos:

1. Al tener identificados los riesgos, se procede a llenar la matriz, colocando en la primera columna el nombre del área de riesgo identificada, en la columna dos se le asignará un número con la finalidad de poder identificarlo con facilidad y en la columna tres se colocará el tipo de riesgo identificado, donde, RO significa Riesgo Operativo, RF Riesgo Financiero, RE Riesgo Económico y RA Riesgo Administrativo.
2. En la cuarta columna se colocará la descripción del riesgo identificado.
3. En la columna, cinco, seis, siete y ocho respectivamente se realiza el análisis de los riesgos, determinando la probabilidad de ocurrencia, el impacto, el riesgo inherente resultado de las dos anteriores columnas y por último el grado de exposición al riesgo con su respectivo grado de aceptación.
4. Al completar estos campos, procedemos a realizar una valoración de los riesgos elaborando un mapa de riesgos.

Tabla 11: *Análisis del riesgo*

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
Compra de materias primas	R1	Riesgo operacional	Compras sin cotización	4	4	16	Aceptable con restricción
	R2	Riesgo operacional	Pérdida de línea de frío	5	5	25	Inaceptable
	R3	Riesgo operacional	Producto no cumple con los requisitos	5	5	25	Inaceptable
	R4	Riesgo operacional	Inexistencia de productos necesarios	4	5	20	Aceptable con restricción
	R5	Riesgo operacional	Compra no coincide con la cotización	3	5	15	Aceptable con seguimiento
	R6	Riesgo operacional	Ingreso de inventario comprado sin validación de pesos	5	5	25	Inaceptable
	R7	Riesgo operacional	Reingreso de productos transformados sin controles de peso	3	4	12	Aceptable con seguimiento

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
<b>Bodega de producción (Inventario)</b>	R8	Riesgo operacional	Productos resguardados en áreas inadecuadas	3	5	15	Aceptable con seguimiento
	R9	Riesgo operacional	Desabastecimiento por falta de programación en bodega	5	5	25	Inaceptable
	R10	Riesgo operacional	Manejo inadecuado de producto vencido	2	4	8	Aceptable en su mayoría
	R11	Riesgo operacional	Salida de ingredientes sin respaldo	4	4	16	Aceptable con restricción
	R12	Riesgo operacional	Entrada de subproductos sin documento de soporte y pesos	3	4	12	Aceptable con seguimiento
	R13	Riesgo operacional	Envío de productos a sucursales sin requerimiento documentado	3	5	15	Aceptable con seguimiento

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
Traslados a sucursales	R14	Riesgo operacional	No realizar programación de requerimiento de inventarios	4	5	20	Aceptable con restricción
	R15	Riesgo operacional	Producto accidentado en traslados	5	5	25	Inaceptable
	R16	Riesgo operacional	Producto pierde cadena de frío en el traslado	5	5	25	Inaceptable
	R17	Riesgo operacional	Confusión de entrega a sucursal diferente de la solicitadora	2	2	4	Aceptable
	R18	Riesgo operacional	Facturación duplicada	2	4	8	Aceptable en su mayoría

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
<b>Facturación</b>	R19	Riesgo operacional	Desperdicio de correlativos por errores	1	5	5	Acceptable
	R20	Riesgo operacional	Facturación realizada a mano por no funcionar en el sistema	2	2	4	Acceptable
	R21	Riesgo operacional	No entrega de ticket o factura al cliente	4	4	16	Acceptable con restricción
	R22	Riesgo operacional	Facturación de productos no entregados	2	4	8	Acceptable en su mayoría
	R23	Riesgo operacional	Cobros indebidos a clientes	1	3	3	Acceptable
	R24	Riesgo financiero	Ventas reportadas con diferencias en declaraciones	4	5	20	Acceptable con restricción

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
Contabilidad	R25	Riesgo financiero	Registro incorrecto de pagos a proveedores	2	5	10	Aceptable en su mayoría
	R26	Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones	Uso inadecuado de cuentas bolsón	2	3	6	Aceptable en su mayoría
	R27	Riesgo financiero	Registros sin la adecuada clasificación del rubro	3	5	15	Aceptable con seguimiento
	R28	Riesgo financiero	Uso constante de partidas de ajuste	4	5	16	Aceptable con restricción
	R29	Riesgo financiero	El saldo de inventarios difiere por montos altos de los físicos valuados.	5	5	25	Inaceptable

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
	R30	Riesgo financiero	Los registros contables difieren del cuadro de antigüedad de cuentas por pagar.	2	5	10	Aceptable en su mayoría
	R31	Riesgo financiero	Uso de cuentas generales sin desglosarlas en cuentas auxiliares	3	2	6	Aceptable en su mayoría
	R32	Riesgo financiero	Contabilidad desfasada por dos meses	5	5	25	Inaceptable
Cuentas por cobrar	R33	Riesgo financiero	Pago de clientes recibidos y no aplicados a las cuentas por cobrar	4	5	20	Aceptable con restricción
	R34	Riesgo financiero	Sucursales dan crédito a personas naturales sin proceso	3	5	15	Aceptable con seguimiento

Riesgos identificados				Análisis del riesgo			
Proceso	Referencia	Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación
Cuentas por pagar	R35	Riesgo financiero	Cuentas por pagar a más de 30 días	5	4	20	Acceptable con restricción
	R36	Riesgo operacional	Gestiones de cobro de proveedores fuera del plazo	4	4	16	Acceptable con restricción
	R37	Riesgo operacional	Atraso en pagos programados	4	5	20	Acceptable con restricción

## 6.5. Valoración del riesgo

Para realizar la valoración de los riesgos se utilizará un mapa de riesgos o mapa de calor, el objetivo de este es mejorar la comprensión sobre la naturaleza e impacto de los riesgos con el fin de mejorar el sistema de gestión de riesgos implementado.

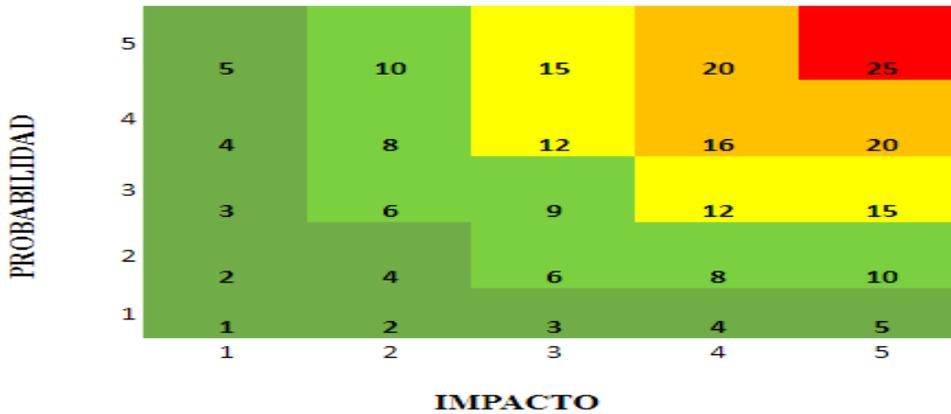


Figura 6: Modelo de mapa de riesgos de cinco por cinco

En la figura se muestra el mapa de calor de riesgos identificados en El Restaurante, S.A. de C.V.:

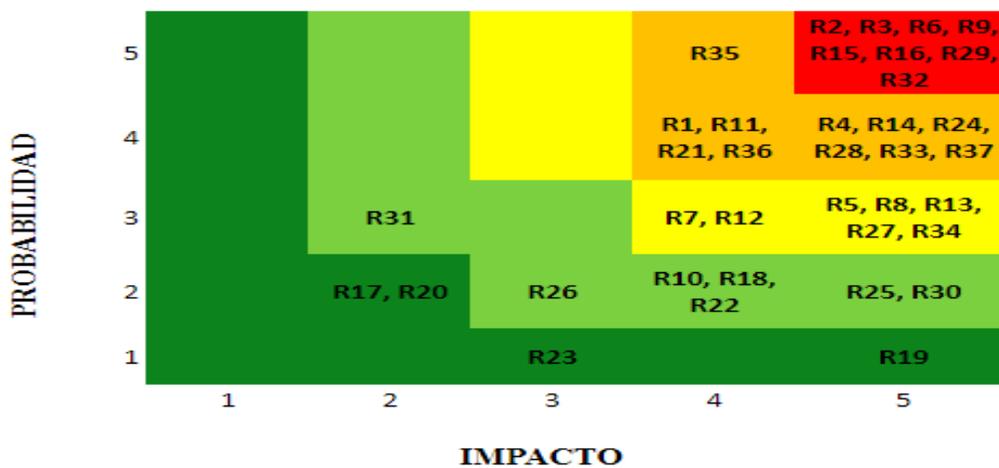


Figura 7: Mapa de riesgos El Restaurante, S.A. de C.V.

Al observar el mapa de riesgos, hay eventos que requieren de intervención inmediata ya que presentan un grado de riesgo extremo, el cual puede afectar el logro de objetivos y las actividades diarias que se realizan en el establecimiento.

## **6.6. Tratamiento del riesgo**

El tratamiento de los riesgos está basado en identificar los mejores métodos definidos, para tomar una decisión sobre cada uno de estos teniendo en cuenta una serie de aspectos lo cuales a continuación se mencionan.

**Aceptar.** Aceptar significa que no se hace ninguna actividad para tratar el riesgo, aceptando la pérdida en caso de que este se materialice, esta opción se toma en los riesgos de menor impacto y menor posibilidad de materializarse.

**Transferir.** En este apartado se toma la decisión de utilizar pólizas de seguro sobre los riesgos de mayor impacto que la administración no se encuentre en las posibilidades de controlarlo, tales como los casos de incendios, accidentes y muerte o incapacidad permanente de algún elemento del personal.

**Evitar.** La única manera de deshacerse de un riesgo es eliminar el proceso que lo posee, esta actividad se realiza cuando el proceso o elemento de la empresa que se espera controlar tiene un costo alto o un impacto demasiado alto.

**Mitigar.** Para mitigar se toman las decisiones necesarias para responder a cada uno de los riesgos definiendo los controles necesarios, para su tratamiento como los que se muestran en el siguiente cuadro.

## **Determinación del riesgo residual**

Después de haber evaluado el riesgo inherente y definir cómo se está tratando, se debe realizar una revisión preliminar del tratamiento, que evalúe cuánto de ese tratamiento reduce el

riesgo. Si el riesgo residual se encuentra por debajo de los niveles aceptables, la organización simplemente aceptará ese nivel de riesgo. Cuando el nivel de riesgo supere los límites tolerables, es necesario implementar acciones o controles más eficaces para darle tratamiento al riesgo residual y mitigar su impacto. Si el coste de reducir o mitigar el riesgo residual es demasiado alto que supera los costes que asumirá la empresa si el riesgo ocurriera, lo más indicado es que se acepte el nivel de riesgo. La alta dirección es la responsable de tomar la decisión final.

Tabla 12: *Grado de aceptación del riesgo residual*

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
8 a 9.99	Inaceptable	Requiere de acciones inmediatas.
6 a 7.99	Aceptable con restricción	Requiere revisión de los controles y la mitigación establecida para los riesgos.
4 a 5.99	Aceptable con seguimiento	Requiere de un seguimiento continuo.
2 a 3.99	Aceptable en su mayoría	Requiere que se apliquen procedimientos de rutina.
0.15 a 1.99	Aceptable	No requiere de intervención ya que el sistema de gestión de riesgos es adecuado.

Tabla 12: *Tratamiento de los riesgos*

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
Compras de materias primas	R1	Riesgo operacional	Compras sin cotización	16	-Asignación de responsabilidades para aprobación, ejecución y monitoreo de un plan de compras. -El encargado de compras debe de garantizar 3 cotizaciones para poder obtener autorización de la compra.	90%	1.60
	R2	Riesgo operacional	Pérdida de línea de frío	25	El personal de compras debe de comprobar que los productos congelados, se mantengan a la temperatura esencial al momento de la recepción.	68%	8
	R3	Riesgo operacional	Producto no cumple con requisitos	25	El personal encargado de compras debe contar con experiencia sobre las características de calidad en los productos apoyándose de los ingenieros en alimentos.	65%	8.75
	R4	Riesgo operacional	Falta de productos necesarios	20	El encargado de inventario debe tener a disponibilidad la información de cada uno de los productos (cantidad, rotación, vencimientos) controlados en tarjeta kardex.	90%	2
	R5	Riesgo operacional	Compra no coincide con la cotización	15	El encargado de compras verificara que la factura cumpla cantidad, forma y precio lo acordado en la cotización.	75%	3.75
	R6	Riesgo operacional	Ingreso de inventario sin validación de pesos	25	El encargado de bodega al momento de recibir materiales debe contar con una báscula industrial para garantizar el peso según viñeta de productos.	85%	3.75

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
<b>Bodega de producción (Inventario)</b>	R7	Riesgo operacional	Reingreso de productos transformados sin controles de peso	12	El personal encargado de bodega debe verificar que el peso de los productos semielaborados y la merma sumen el peso de los insumos sacados de la bodega.	85%	1.80
	R8	Riesgo operacional	Productos resguardados en áreas inadecuadas	15	Dar seguimiento al esquema de resguardo de materiales según sus necesidades, como lo son bodega seca y bodega congelada.	80%	3
	R9	Riesgo operacional	Desabastecimiento por falta de programación en bodega	25	Crear presupuesto de ventas, semanal y acorde a ello generar un programa de abastecimiento, garantizando que todos los productos ofertados estarán en existencia.	85%	3.75
	R10	Riesgo operacional	Manejo inadecuado de producto vencido	8	Listar periódicamente, la devolución de productos, con justificación de vencimiento y firma de encargado de sucursal, dar seguimientos correctivos.	65%	2.80
	R11	Riesgo operacional	Salida de ingredientes sin respaldo.	16	Encargado de bodega debe verificar contra requisición de sucursal, cada uno de los productos cargados en el furgón.	90%	1.60

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
Traslados a sucursales	R12	Riesgo operacional	Entrada de subproductos sin documento de soporte y pesos	12	El encargado de bodega debe verificar que el peso de los productos semielaborados y la merma sumen el peso de los insumos sacados de la bodega.	80%	2.40
	R13	Riesgo operacional	Envío de productos a sucursales sin requerimiento documentado	15	Cada sucursal maneja un presupuesto de venta según la experiencias de los movimientos anteriores y así emitir requisición de materiales a la bodega central	60%	6
	R14	Riesgo operacional	No realizar programar requerimientos de inventarios	20	-Se evita la improvisación por medio de un presupuesto de ventas. -Requerimiento de inventarios.	69%	6.20
	R15	Riesgo operacional	Producto accidentado en traslados	25	-Utilizar furgón autorizado por parte del Ministerio de Salud de El Salvador. -Contratar servicios de monitoreo por medio de GPS para verificar la velocidad, ubicación y temperatura.	92%	2
	R16	Riesgo operacional	Producto pierde cadena de frío en el traslado	25	-Controlar tiempos de carga, traslado y descarga de los productos. -Monitorear con frecuencia la temperatura, contar con un plan alternativo en caso falle la cadena de frío. -Establecer procedimientos para levantamiento de acta en caso de desecho del producto.	92%	2

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
	R17	Riesgo operacional	Confusión de entrega a sucursal diferente de la solicitadora	4	La salida de inventario debe estar documentada con nota de remisión a nombre de cada sucursal. El transportista es responsable de mantener esta nota, y no se pueden recibir productos si la nota no corresponde a la sucursal.	95%	0.20
<b>Facturación</b>	R18	Riesgo operacional	Facturación duplicada	8	El encargado de facturación debe asegurarse de que los documentos no utilizados sean anulados y verificar modos de pago.	97%	0.24
	R19	Riesgo operacional	Desperdicio de correlativos por errores	5	El encargado de facturar debe validar la información antes de imprimir facturas.	97%	0.15
	R20	Riesgo operacional	Facturación realizada a mano por no funcionar en el sistema	4	Se capacita al personal para la debida diligencia en la redacción de facturas, garantizar que los documentos de entrega con montos mayores a \$200.00 sean firmados y en caso de comprobante de crédito fiscal a \$11,142.85	92%	0.32
	R21	Riesgo operacional	No entrega de ticket o factura al cliente	16	Se capacita al personal de modo que siempre entreguen el comprobante fiscal al cliente al momento del pago.	96%	0.64
	R22	Riesgo operacional	Facturación de productos no entregados	8	Capacitar al personal para que garanticen que el cliente está conforme con el contenido del documento según su requerimiento.	96%	0.32

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
	R23	Riesgo operacional	Cobros indebidos a clientes	3	Garantizar que solo el cliente manipule la tarjeta usando POS inalámbricos.	95%	0.15
	R24	Riesgo financiero	Ventas reportadas con diferencias en declaraciones	20	Cotejar las ventas facturadas contra el libro de ventas antes de reportarlas en declaraciones.	98%	0.40
	R25	Riesgo financiero	Registro incorrecto de pagos a proveedores	10	Cuando se pagan varios proveedores con un cheque, se deben de endosar en una sola cuenta para poder emitir el pago respectivo y que los pasivos no queden con saldo.	75%	2.5
	R26	Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones	Uso inadecuado de cuentas bolsón	6	Cada cuenta según su naturaleza debe de tener su propia cuenta contable, evitar que las cuentas bolsón tengan saldo al cierre.	80%	1.20
	R27	Riesgo financiero	Registros sin la adecuada clasificación del rubro	15	Se debe de verificar la configuración de los módulos a manera que cada concepto esté configurado con una cuenta alusiva a su rubro de clasificación.	79%	3.15

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto control	Riesgo Res.
Contabilidad	R28	Riesgo financiero	Uso constante de partidas de ajuste	16	Se debe realizar una validación y autorización para realizar partidas de ajuste y estas deben de quedar como respaldo de las transacciones que se ajustaron.	95%	0.80
	R29	Riesgo financiero	El saldo de inventarios difiere por montos altos de los físicos valuados.	25	Realizar una revisión de los movimientos de inventario y que todos estos estén registrados en la contabilidad, a manera que no existan diferencias entre ambos.	97%	0.75
	R30	Riesgo financiero	Los registros contables difieren del cuadro de antigüedad de cuentas por pagar.	10	Garantizar que al cierre de cada mes se hayan registrado todos los CCF de compras y al momento de generar el cuadro de antigüedad de saldos, analizar los factores del por qué no aparecen ciertos movimientos.	82%	1.80
	R31	Riesgo financiero	Uso de cuentas generales sin desglosarlas en cuentas auxiliares	6	Reclasificar, cuentas acumulativas a manera de desglosarlas en sus cuentas auxiliares específicas.	96%	0.24
	R32	Riesgo financiero	Contabilidad desfasada por dos meses	25	Garantizar que todo el departamento de contabilidad y colaboradores trabajen a manera de mejorar los procesos y tener cierres oportunos.	90%	2.50

Tratamiento de los riesgos							
Proceso	Ref.	Tipo	Descripción	Riesgo Inhe.	Control	Efecto del control	Riesgo Res.
Cuentas por cobrar	R33	Riesgo financiero	Pago de clientes recibidos y no aplicados a las cuentas por cobrar	20	El encargado de cuentas por cobrar debe verificar el módulo de cuentas por cobrar para dar de baja a los clientes según sus pagos.	94%	1.20
	R34	Riesgo financiero	Sucursales dan crédito a personas naturales sin proceso	15	Seguimiento de caso, y correctivos al personal, por no seguir políticas de otorgamiento de crédito.	95%	0.75
	R35	Riesgo financiero	Cuentas por pagar más de 30 días	20	Seguimiento a casos en los que no se ha pagado al proveedor.	98%	0.40
Cuentas por pagar	36	Riesgo operacional	Gestiones de cobro de proveedores fuera del plazo	16	Los proveedores deben de presentarse en la fecha indicada en el “quedan” entregado, en caso de presentarse antes del plazo convenido, no se pueden realizar pagos.	78%	3.52
	37	Riesgo operacional	Atraso en pagos programados	20	Garantizar que al momento de los pagos, todos los cheques estén emitidos, revisados y firmados.	95%	1

## **7. Seguimiento y revisión**

Con el fin de asegurar que las acciones hayan sido implantadas eficazmente y ayuden a mejorar la calidad, el sistema de gestión deberá ser revisado de acuerdo a la periodicidad estipulada a los controles definidos en cada una de las etapas de gestión de riesgo. Durante la fase de seguimiento se debe verificar que ha habido respuesta a cada una de las acciones correctivas y que sean las adecuadas con su finalidad.

## **8. Registro e informes**

Se deben crear informes en documentos electrónicos y físicos, dirigidos a la Junta Directiva y al Comité de Riesgos (ver anexo 2). Se pueden preparar informes especiales para darle seguimiento a los riesgos y detallar de qué forma se manejan, con el objetivo de que por medio de este se puedan tomar decisiones sobre la propuesta de gestión de riesgos.

## **ACTA No. 7**

### **SESIÓN EXTRAORDINARIA DE JUNTA DIRECTIVA**

En la Ciudad de San Salvador, a las quince horas del día veinte de diciembre del año dos mil veintitrés, reunidos los señores accionistas en el local de la Sociedad El Restaurante, S.A de C.V., situada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, para celebrar sesión de Junta General Directiva de carácter extraordinario, con la asistencia de los señores: José Walter Peñate Aguilar, Blanca Estela Cáceres de Rivera y Andrés Ernesto López Escobar, quienes forman el cien por ciento del Capital Social .

Se procedió primeramente a revisar la agenda de la reunión, siendo la siguiente:

- 1) Establecimiento del quórum
- 2) Lectura de Acta anterior
- 3) Autorización de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos

La secretaria de Junta General de Accionistas, Licenciada Diana Carolina Flores Velásquez, verificó la presencia del cien por ciento de los accionistas, estableciendo el quórum para la revisión.

Punto dos: Lectura del acta anterior, estando de acuerdo en sus puntos.

Punto tres: Se procedió a la autorización de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos basado en NTS ISO 31000: 2018 Gestión de Riesgos.

No habiendo más que hacer constar, se levanta la sesión a las dieciséis horas de ese mismo día, que leemos, aprobamos y ratificamos.

José Walter Peñate Aguilar.

Blanca Estela Cáceres de Rivera.

Andrés Ernesto López Escobar.

31 de Octubre de 2022

AI-360-345

Señores

**Junta directiva**



**Asunto: Remisión de informe AI-PT-01-2023**

Estimados señores:

Me dirijo a ustedes con el fin de someter a su conocimiento el plan anual de auditoría interna para el año 2023, de cual posee su fundamento en la valoración de riesgos para determinar las actividades de mayor prioridad en el trabajo de auditoría, concordante con el plan de trabajo estratégico de la misma, del universo auditable, los objetivos de la empresa y el marco legal y técnico que regula la gestión de la auditoría interna.

En el plan se tiene un estudio del universo auditable para el periodo de enero a diciembre de 2023.

Atentamente.

Dirección General de auditoría interna

# PLAN DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA



## ÍNDICE

Introducción.....	81
1. Misión.....	82
2. Visión.....	82
3. Principios y valores.....	82
4. Objetivos .....	84
4.1. Generales.....	84
4.2. Específicos.....	85
5. Relación con el plan estratégico.....	84
6. Universo de auditoría.....	85
7. Matriz de riesgos.....	89
8. Normativa aplicable.....	89

## **Introducción**

El Plan anual de auditoría, se realizará en apego a las necesidades vigentes de “El Restaurante S.A. de C.V.” Empresa dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos alimenticios, con el fin de documentar en conjunto con la administración, las actividades más relevantes que se realizan en cada uno de los procesos de la entidad.

Para realizar este trabajo se tomará como marco metodológico, la NTS ISO 31000 GESTIÓN DE RIESGOS, que emplea fundamentos, principios y conceptos de referencia internacional, esto se hace con el fin de priorizar por factores de riesgos y apetito del mismo en el trabajo de auditoría, considerando a aquellos procesos que a futuro requerirán mayor atención y utilización de recursos por parte de la auditoría interna, a medida que se materialicen riesgos para la institución.

Al ejecutar este plan durante el año 2023 y siguientes, se tiene como objetivo validar la propuesta del sistema de gestión de riesgos basado en la NTS ISO 31000, en consonancia del logro de los objetivos corporativos.

## **1. Misión**

Proporcionar servicios de consultoría y aseguramiento enfocado en riesgos, que contribuyan al logro de objetivos, mejora continua y con ello agregue valor al establecimiento “El Restaurante, S.A. de C.V”.

## **2. Visión**

Ser Auditoría Interna reconocida por la capacidad técnica y el profesionalismo que contribuye a fortalecer el gobierno corporativo, control interno y administración de riesgos en los objetivos, productos y servicios de “El Restaurante, S.A. de C.V.”

## **3. Principios y valores**

En cuanto a principios y valores, se ponen en práctica los valores que dicta la profesión de la auditoría interna, como son los incluidos en el Código de Ética y de Conducta del Instituto de Auditores Internos.

El personal de auditoría interna como parte de “El Restaurante, S.A. de C.V.”, tiene en consideración el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales, los cuales son:

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimentos bajo los mejores estándares de alta calidad e higiene, poniendo nuestro máximo empeño en beneficio de nuestros clientes, cumpliendo con las expectativas del mercado y cuidando a nuestro personal.

- **Visión**

Ser un restaurante reconocido por brindar una buena atención y alimentos con altos estándares de calidad, convirtiéndose en un referente del rubro.

- **Valores**

**Respeto:** A opiniones de clientes y a cada empleado..

**Trabajo en equipo:** Practicando la igualdad, integración, el esfuerzo colectivo, comunicación y solidaridad con fin de lograr los objetivos.

**Puntualidad:** En cada una de las actividades que se realizan, principalmente orientada al servicio de los consumidores.

**Responsabilidad:** Ser consciente de nuestros actos o decisiones al momento de dirigirnos a nuestros clientes.

**Mejora continua:** Aplicando innovación en cada una de las actividades que realizamos.

#### **4. Objetivos**

##### **4.1. Generales**

Desarrollar asesorías y auditorías basándose en la programación del Plan de Trabajo Anual y tomando como referente el sistema de gestión de riesgos propuesto, para fortalecer las competencias tanto del personal como de la organización misma por medio de capacitaciones continuas, cumpliendo con los requisitos establecidos para fortalecer el control interno, gestión de riesgos y gobierno de “El Restaurante, S.A. de C.V.”.

## **4.2. Específicos**

- Llevar a cabo auditorías en los procesos de áreas claves de “El Restaurante, S.A. de C.V.”, partiendo del resultado de la evaluación de riesgos, con el propósito de fortalecer el gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos en las diferentes operaciones.
- Evaluar el cumplimiento de políticas, planes y procedimientos en los procesos de la organización, para contribuir a asegurar información confiable y fortaleza financiera.
- Fomentar el fortalecimiento de controles internos y administración de riesgos inherentes en cada área del negocio para lograr eficiencia y eficacia.
- Evaluar la factibilidad legal y técnica de implementar las recomendaciones brindadas tanto por los clientes internos como externos.

## **5. Relación con el plan estratégico**

Para la preparación del Plan de Trabajo del Departamento de auditoría interna, se ha considerado realizar una alineación de los objetivos de esta unidad con el plan estratégico en “El Restaurante, S.A. de C.V, buscando seleccionar los objetivos importantes que contribuyen directamente a cumplir con la misión de la organización.

Un insumo fundamental para la evaluación es el planeamiento estratégico y el sistema de gestión de riesgos, los objetivos estratégicos establecidos para “El Restaurante, S.A. de C.V.” son:

- 1- Aperturar nuevas sucursales a nivel nacional.
- 2- Innovar procesos de producción en los que el desperdicio de materia prima se vea disminuido.
- 3- Involucrar al capital humano a participar en actividades para que exista un compromiso y así contribuir al logro de metas
- 4- Incrementar las ventas en un 20% al año, fortaleciendo catálogo de productos.

## 6. Universo de Auditoría

La auditoría interna debe de organizar los estudios conforme a su relevancia en términos de riesgos teniendo en cuenta que algunas revisiones se deben de realizar todos los años, y otras pueden tener una frecuencia menor, por ello como primer paso, se identificaron los factores de riesgo más comunes y presentes en los procesos, éstos son los siguientes:

Factor de Riesgo	Descripción
<b>Recurso Humano</b>	Habilidades, capacidades, talentos, principios, valores, compromisos entre otros relacionados con el personal que funge en cada uno de los departamentos
<b>Procesos</b>	Resumen de la actividad necesaria en cada departamento interconectada con el resto de la empresa, que garantizan que los productos lleguen a su consumidor final en tiempo y forma.

<b>Normativa aplicable</b>	Cada ley emitida por el estado aplicable a los comercializadores de productos alimenticios y normativas técnicas aplicables a el rubro de negocios.
<b>Sistemas informáticos</b>	Software para facturación, contabilidad, de inventario que simplifican el control y registro de cada actividad, pero dependen del manejo que el personal les dé.
<b>Partes Interesadas</b>	Administradores, accionistas, acreedores y proveedores, clientes, estos últimos no de la información pero sí de los buenos resultados de la actividad.
<b>Patrimonio</b>	Entiéndase como los recursos económicos (presupuesto), valores, bienes, derechos y obligaciones (pasivos) asignados y administrados.
<b>Objetivos Institucionales</b>	Entiéndase como el aporte del proceso al cumplimiento de objetivos institucionales.
<b>Fraude</b>	Existencia de posibles escenarios e indicadores del riesgo de fraude, como el robo, malversación, fugas de inventario y negligencias.

Identificados los factores de riesgo, se determinó a través de una escala de valoración la probabilidad de ocurrencia, el impacto y el riesgo inherente para cada uno de los subprocesos. Como otro elemento de ponderación y priorización, se añadió el “apetito al riesgo” que posee el Auditor Interno, sobre los elementos que conforman el universo auditable, dicho apetito se compone de los siguientes criterios:

- Tipo de proceso.
- La última auditoría realizada al proceso.
- Si el proceso debe ser auditado por requerimiento de alguna ley
- El nivel de importancia relativa de las actividades que conforman cada actividad del proceso.

Producto de la calificación de los factores de riesgo, la valoración de probabilidad y el impacto, así como de la determinación del apetito al

riesgo del Auditor Interno, se obtuvo la valoración del riesgo, clasificados por niveles de riesgo según el siguiente detalle:

Los procesos en el sistema de gestión de riesgos de “El Restaurante, S.A. de C.V.”, son la base principal para identificar el universo auditable, para el año 2023 se identifican 37 procesos, divididos así:

OP	Proceso/Riesgo	Riesgo Inherente
<b>Compra de materias primas</b>		
OP.01	Compras sin cotización	12
OP.02	Pérdida de línea de frío	20
OP.03	Producto no cumple con los requisitos	15
OP.04	Inexistencia de productos necesarios	20
OP.05	Compra no coincide con la cotización	15
OP.06	Ingreso de inventario comprado sin validación de pesos	25
OP.07	Reingreso de productos transformados sin controles de peso	12

OP	Proceso/Riesgo	Riesgo Inherente
<b>Bodega de producción (Inventario)</b>		
OP.08	Productos resguardados en áreas inadecuadas	8
OP.09	Desabastecimiento por falta de programación en bodega	25
OP.10	Manejo inadecuado de producto vencido	8
OP.11	Salida de ingredientes sin documento de soporte	12
OP.12	Entrada de subproductos sin documento de soporte y pesos	12
OP.13	Envío de productos a sucursales sin requerimiento documentado	15

OP	Proceso/Riesgo	Riesgo Inherente
<b>Traslados a sucursales</b>		
OP.14	No realizar programación de requerimiento de inventarios	10
OP.15	Producto accidentado en traslados	25
OP.16	Producto pierde cadena de frío en el traslado	25
OP.17	Confusión de entrega a sucursal diferente de la solicitadora	4
OP.18	Facturación duplicada	8

<b>OP</b>	<b>Proceso/Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>
	<b>Facturación</b>	
OP.20	Desperdicio de correlativos por errores	2
OP.21	Facturación realizada a mano por no funcionar en el sistema	4
OP.22	No entrega de ticket o factura al cliente	16
OP.23	Facturación de productos no entregados	8
OP.24	Cobros indebidos a clientes	3
OP.25	Ventas reportadas con diferencias en declaraciones	20

<b>FI</b>	<b>Proceso/Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>
	<b>Contabilidad</b>	
FI.01	Registro incorrecto de pagos a proveedores	6
FI.02	Uso inadecuado de cuentas bolsón	6
FI.03	Registros sin la adecuada clasificación del rubro	9
FI.04	Uso constante de partidas de ajuste	16
FI.05	El saldo de inventarios difiere por montos altos de los físicos valuados.	25

<b>FI</b>	<b>Proceso/Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>
	<b>Cuentas por cobrar</b>	
FI.07	Los registros contables difieren del cuadro de antigüedad de cuentas por pagar.	6
FI.08	Uso de cuentas generales sin desglosarlas en cuentas auxiliares	6
FI.09	Contabilidad desfasada por dos meses	25
FI.10	Pago de clientes recibidos y no aplicados a las cuentas por cobrar	6
FI.11	Sucursales dan crédito a personas naturales sin proceso	9

<b>FI</b>	<b>Proceso/Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>
	<b>Cuentas por pagar</b>	
FI.12	Cuentas por pagar más de 30 días	20
FI.13	Gestiones de cobro de proveedores fuera del plazo	16

## **7. Matriz de riesgos**

Se solicitó al responsable de riesgos, la evaluación de riesgos de “El Restaurante, S.A. de C.V.” para los procesos que constituyen el universo de la auditoría, la cual constituye la base para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.

## **8. Normativa aplicable**

En nuestro país no existe obligación legal para que se establezca un departamento de auditoría para las empresas del sector privado, sin embargo “El Restaurante, S.A. de C.V.” como una buena práctica de gobierno corporativo ha tomado a bien desarrollarla para el periodo 2023.

## Conclusiones

- El Restaurante, aunque en teoría a contando con el modelo COSO para la gestión de riesgos, se ha demostrado que no se ha realizado una práctica del mismo, no existe un encargado de gestionar los riesgos y no se ha considerado el implementar dicha función.
- Los mayores riesgos de restaurantes son en el área de: a) compra de materia prima, falta de cotizaciones, pérdidas de línea de frío, faltas de recepción de productos, inexistencia de productos necesarios, b) en bodega de producción los productos son resguardados en áreas inadecuadas, desabastecimiento de materiales, manejos inadecuados de productos vencidos, confusión en entregas a otras sucursales, traslados a sucursales, c) facturación duplicada, cobros indebidos a clientes , d) en contabilidad se tiene problemas de registros incorrectos de pago a proveedores, inadecuada clasificación de rubros, constantes partidas de ajuste, contabilidad desfasada de hasta por dos meses, e) cuentas por cobrar con respecto a pago de clientes y no aplicados a la cuenta correspondiente, f) cuentas por pagar con más de treinta días, atraso en pagos programados.
- La empresa necesita, de la implementación de un sistema de gestión de riesgos y la administración considera a la ISO 31000 como una opción viable
- El uso adecuado de la implementación del sistema de gestión de riesgos ayudará a: la protección de personal y de materiales, permitirá mejores estrategias y obtener información valiosa para una excelente toma de decisiones, mejoras en la imagen y reputación de la empresa.

## **Recomendaciones**

- Usar la NTS ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo, para definir y dar tratamiento a los riesgos conocidos e identificar los que están inmersos en cada proceso para la implementación del sistema de gestión de riesgos, que aporte aseguramiento y mejora continua.
- Para los riesgos definidos en este trabajo, se recomienda aplicar los controles como los recomendados.
- Designar encargados de la gestión de riesgos en cada uno de los departamentos del restaurante para garantizar el cumplimiento del sistema.
- Hacer uso de la auditoría interna, para confirmar el cumplimiento de los procesos de control de riesgos y la efectividad de los mismos y la necesidad de implementar nuevos o desestimar o modificar los ya implementados.

## BIBLIOGRAFÍA

Hopkins, J. (n.d.). *Fundamentos de riesgos* (4a ed.).

INSTITUTO DE AUDITORÍA INTERNA DE EL SALVADOR. (2017). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*.

ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN. (n.d.).

<http://www.osn.gob.sv/institucion/marco-institucional/participacion-internacional/iso/>

ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN. (2002). *GUIA ISO/IEC 73*.

ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN. (2018). *NTS ISO 31000*.

Asamblea legislativa, Decreto legislativo No. 230, diciembre 2000, Código tributario, El Salvador

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 671, mayo 1960, Código de comercio, El Salvador, Centro América

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 776, Junio 2015, Ley de protección al Consumidor, El Salvador, Centro América.

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 254, abril 2010, Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, El Salvador, Centro América.

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 640, febrero 1996, Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas, El Salvador, Centro América.

Consejo municipal de San Salvador, Decreto Municipal No. 87, diciembre 2011,  
Ordenanza para la convivencia ciudadana del municipio de San Salvador, El Salvador,  
Centro América.

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 1263, agosto 1972, Ley del Seguro  
Social, El Salvador, Centro América.

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 927, noviembre 2004, Ley del sistema de  
ahorro para pensiones, El Salvador, Centro América.

Asamblea legislativa, Decreto Legislativo No. 955, abril 1988, Código de Salud, El  
Salvador, Centro América.

## ANEXOS

### Anexo 1



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



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS E IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO  
AUDITABLE EN UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA Y CONSUMO DE ALIMENTOS”**

Dirigida a: La gerencia de “El Restaurante”, establecimiento que se dedica a la comercialización de productos alimenticios.

Objetivo: Obtener información sobre los riesgos a los que está expuesto el establecimiento dedicado a la comercialización de alimentos, con el fin de diseñar e implementar un sistema de gestión de riesgos basado en la norma NTS ISO 31000.

Primeramente, podría comentarnos el tiempo que lleva laborando en el establecimiento “El Restaurante”. A continuación, le presentamos una serie de preguntas que deberá responder a su criterio.

1. Mencione ¿De qué manera se controlan las actividades que se realizan en los departamentos que posee el establecimiento?
2. ¿De qué forma monitorean el cumplimiento de las funciones de los colaboradores?
3. ¿Qué marcos de referencia conoce para gestionar los riesgos de la organización?
4. ¿Cuáles capacitaciones relacionadas a gestión de riesgos han recibido en los últimos 5 años?

5. Según su criterio, ¿Cómo describiría la eficiencia de la administración en el manejo de siniestros (riesgos que se han materializado)?
6. ¿Cuáles son las áreas de mayor riesgo dentro de la empresa?
7. ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesta la organización?
8. ¿De qué manera se gestionan los riesgos a los que la empresa está expuesta?
9. Según su criterio ¿Cuáles son las causas que originan los riesgos antes mencionados?
10. ¿Podría mencionarnos los procedimientos que utiliza para la gestión de riesgos?
11. ¿Cuáles son las actividades preventivas y correctivas que realizan ante situaciones que se han dado dentro de las instalaciones? Explique.
12. Comente ¿Cuál es el proceso para la creación y actualización de políticas y procedimientos de control interno?
13. En el manejo de la operación de esta entidad, ¿qué efectos positivos y negativos se han tenido por los tipos de controles que se llevan?
14. ¿Qué prácticas de control interno considera que se pueden implementar para una mejora continua en las diferentes áreas de la empresa?
15. Por la falta de controles, ¿podría comentar si se han tenido consecuencias que les hagan incurrir en salidas de efectivo o pérdidas de activos no programadas?
16. ¿Cuál es el proceso que tienen definido para identificar los riesgos e implementar los controles para gestionarlos apropiadamente?

# INFORME DE SEGUIMIENTO



## **INTRODUCCIÓN**

El presente informe forma parte del seguimiento que se le dará a la implementación del sistema de gestión de riesgos propuesto para el establecimiento “El Restaurante, S.A. de C.V.”, cuyo periodo abarcará de octubre del año 2022 a diciembre de 2023.

Dicho seguimiento se realizará \_\_\_\_\_, para ello se elaborará un informe que contendrá objetivo, alcance del seguimiento, resultados del seguimiento al momento de elaboración del informe y las recomendaciones que se consideren necesarias al momento de elaborarlo, para luego presentarlo ante la Junta Directiva, para que estén al tanto del avance de la implementación del sistema de gestión de riesgos.

## **I. Objetivo**

Verificar que el sistema de gestión de riesgos de “El Restaurante, S.A. de C.V.” se está implementando de una manera adecuada, para que se obtengan los resultados esperados.

## **II. Alcance del seguimiento**

El seguimiento se basa en las actividades que se realizan para implementar el sistema de gestión de riesgos, con el objetivo de obtener resultados que ayuden a mejorar la cultura de prevención de riesgos en “El Restaurante, S.A. de C.V.”, el alcance del presente informe abarca los meses de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

## **III. Resultados del seguimiento**

Se verificó y dio seguimiento a las actividades que se desarrollaron en el período detallado anteriormente, en lo que respecta a la implementación del sistema de gestión de riesgos.

Obteniendo como resultado de dicha verificación que a través de la implementación se identificaron una serie de riesgos que han impactado de manera significativa a las actividades que desarrolla el establecimiento; sin embargo, a pesar de que esto afecta directamente al logro de los objetivos, la administración de “El Restaurante, S.A. de C.V.” Tomó a bien poner en práctica los controles que se incluyeron dentro de la propuesta de implementación del sistema de gestión de riesgos y con ello se ha reducido el impacto de los riesgos antes mencionados, fortaleciendo así el control interno de la organización.

Esperando que los resultados sean igual o muestren una mayor mejoría para la próxima fecha de elaboración de este informe, con la finalidad de que el logro de objetivos no se vea afectado.

#### **IV. Recomendaciones**

- Aplicar los controles propuestos para que se minimice la materialización de los riesgos identificados dentro del establecimiento.
- Un riesgo no desaparece y puede materializarse en cualquier momento, por lo que a pesar de que los controles están ayudando se debe estar alerta a cualquier suceso que signifique un retroceso en el avance que se ha tenido hasta el momento de este informe.
- La administración debe seguir capacitando al personal para que esto ayude de una manera u otra al fortalecimiento de la cultura de prevención de riesgos.



Anexo 4



El Restaurante S.A de C.V

Formato para recuento físico de inventario

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

F: \_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_