

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



“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN ISO 31000, PARA EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL, UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

CRESPÍN RIVERA, RAFAEL ANTONIO

MARROQUÍN BARRERA, BORIS ALBERTO

MATA MATA, BRYAN ALEXANDER

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**NOVIEMBRE 2019**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

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

Rector	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Coordinador en funciones de la Escuela de Contaduría Pública	:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Coordinador General de Procesos de Graduación de la Escuela Contaduría Pública	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente director	:	Lic. José Felipe Mejía Hernández
Jurado evaluador	:	Lic. José Felipe Mejía Hernández Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. José Gustavo Benítez Estrada

**NOVIEMBRE 2019**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a mi hermana Rosa Beatríz, por sus consejos y apoyo incondicional para alcanzar este triunfo. A mi hijo Santiago Crespín, la luz de mis días, mi gran felicidad, mi mayor alegría. A mi madre Ángela Rivera, y mi hermano Joschnory Rivera a quienes amo y extraño. A mi amiga Karla Barrera, que me brindó su apoyo durante la carrera en el momento exacto, justo cuando más lo necesité, y sin saberlo me enseñó a no conformarme con lo que necesito, sino luchar por lo que merezco. Finalmente a mis amigos de tesis, Boris Marroquín y Bryan Mata por el apoyo en este proceso.

***Rafael Antonio Crespín Rivera***

Agradecer a Dios por todas las bendiciones recibidas y permitir un logro más en mi vida; a mis padres Josefina y Adolfo por siempre apoyarme en mi formación académica, compartir mis sueños e inspirarme a ser una mejor persona cada día. A mis compañeros de trabajo de graduación, por su dedicación y esfuerzo durante este proceso de casi un año; finalmente, a mis compañeros y compañeras de la universidad por formar parte de esta hermosa experiencia. *“El éxito es para aquellas personas que logran seguir adelante, aun cuando fracasan en el intento” (Anónimo).*

***Boris Alberto Marroquín Barrera***

A Dios, por permitirme alcanzar uno de mis mayores logros, a Guadalupe Mata y María Mata por su amor y sacrificio durante todo este tiempo, por los valores y principios que me han inculcado; a S.S.R.G. por sus consejos y apoyo incondicional, a mi familia y amigos por brindarme palabras de aliento en momentos difíciles, a mi equipo de trabajo por la dedicación y esfuerzo mostrado durante todo este proceso, a todas las personas que de una u otra forma han contribuido a este triunfo tan anhelado.

***Bryan Alexander Mata Mata***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
Novedoso	3
Factibilidad	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
Objetivo general	5
1.5 HIPÓTESIS	6
Hipótesis de trabajo	6
Determinación de variables	6
<b>CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1 ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL	7
2.2 MARCO TEÓRICO	8
Marco conceptual	8
Antecedentes de la cerveza artesanal	9
2.3 MARCO LEGAL	11
Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas	11
Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría	11
2.4 MARCO TÉCNICO NORMATIVO	12
ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Directrices	12

ISO 31010 Gestión de riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos	17
Código de Ética Profesional para Auditores y Contadores	18
Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	18
<b>CAPÍTULO III- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>19</b>
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	19
3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	20
3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	20
3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	22
3.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	23
<b>CAPÍTULO IV- PROPUESTA</b>	<b>26</b>
4.1 GENERALIDADES	26
4.2 ESQUEMA OPERATIVO DE LA GUÍA	27
4.3 CASO PRÁCTICO	29
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PRINCIPIOS, MARCO DE REFERENCIA Y PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO EFICIENTE, EFICAZ Y COHERENTE	14
FIGURA 2: PRINCIPIOS	16
FIGURA 3: MARCO DE REFERENCIA.	17
FIGURA 4: MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO	28

## RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de riesgos, es una actividad que todas las empresas deben realizar, debido a los riesgos de diferente naturaleza a los cuales están expuestas y que requieren un adecuado análisis. Partiendo de lo anterior, se realizó una investigación enfocada en las empresas que se dedican a la fabricación y distribución de cerveza artesanal; por el tipo de operaciones que se desarrollan en este rubro, es importante realizar una gestión de los eventos que puedan afectar el normal funcionamiento de las actividades de estas organizaciones y les impida el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo.

Como alternativa, se propone una metodología basada en ISO 31000:2018, para que las entidades cuenten con una herramienta adecuada para la gestión de los riesgos en el proceso administrativo, financiero y de producción. Dicho modelo proporciona lineamientos aplicables en cada una de las actividades desarrolladas en las diferentes áreas de las empresas; contando con la característica de ser adaptable a todo tipo de proceso, ya sea en organizaciones que inician operaciones, independiente del tamaño de las mismas, así como para las que cuentan con más años de existencia.

El tipo de estudio que se utilizó es el método hipotético deductivo, el cual ha consistido en realizar observaciones del contexto, para identificar las características del problema que afectan a la entidad; además de realizar entrevistas estructuradas, las cuales fueron dirigidas a los gerentes de las áreas de interés, con el propósito de obtener información confiable e identificar la incidencia del liderazgo corporativo en la consecución de los objetivos.

Con base a los resultados de la investigación, es necesaria la implementación del modelo de gestión de riesgos para la mejora en los procesos realizados en las entidades; además, es

fundamental la existencia de una unidad de auditoría interna, la cual sea la encargada del análisis y evaluación de los riesgos que deban ser tratados y comunicar a los accionistas la información adecuada para la toma de decisiones, dicha unidad debe de contar con las herramientas necesarias para la verificación y el cumplimiento de las funciones asignadas, no está de más mencionar la capacitación constante en cuanto a gestión de riesgos, que el profesional en auditoría interna debe recibir.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal compiten en un mercado predominado por el sector industrial, esta competencia trae consigo un aumento en la probabilidad de ocurrencia de sucesos negativos que afectan sus objetivos corporativos, obligando a las pocas entidades dedicadas a este rubro, establecer medidas de mejora continua en las diferentes actividades que desarrollan.

Las personas que integran la gerencia a cargo de la toma de decisiones, deberían darle prioridad a la implementación de estrategias para mitigar los riesgos, que le permitan minimizar el impacto financiero, si se llegara a materializar un suceso negativo y prevenir la ocurrencia de los mismos, en tal sentido, la presente investigación está enfocada en la gestión de riesgos dentro de las organizaciones.

El desarrollo de esta investigación se divide en 4 capítulos que son:

El capítulo I contiene el planteamiento del problema, se describen los antecedentes de la situación problemática, el enunciado del problema, la justificación de la investigación, objetivos de la investigación e hipótesis.

El capítulo II describe los aspectos más relevantes sobre el rubro de las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal, así como las principales leyes y normativas aplicables.

El capítulo III detalla la metodología utilizada para la obtención de los resultados, incluyendo el enfoque y tipo de investigación, delimitación teórica, espacial y temporal, unidades de análisis, técnicas a utilizar, programación de las actividades y los resultados obtenidos.

El capítulo IV incluye el desarrollo de la propuesta que consiste en un modelo de gestión de riesgos basado en ISO 31000:2018, con el cual se genera valor agregado a las actividades realizadas por cada empresa; además de contener el caso práctico, con la información obtenida en la investigación de campo, y finalmente el informe de propuesta de políticas internas, las cuales son alternativas adaptables a los procesos de control implementados por las entidades.

## **CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL**

En el periodo comprendido entre los años de 2010 a 2019, se distribuyen diversas marcas de cerveza artesanal elaboradas en El Salvador, aunque son pocas las empresas dedicadas a este rubro, cada vez tienen mayor aceptación por los consumidores, entre ellas se encuentra Sivar Brewing Company, la entidad objeto de estudio en esta investigación; algunos de los problemas que afectan el cumplimiento de sus objetivos corporativos son:

Los procesos que a la fecha se han ejecutado en los departamentos de administración, finanzas y de producción, no se encuentran por escrito en un manual o descriptor de puesto que asigne a cada colaborador las funciones que tendrá dentro de la entidad; de forma similar, el tratamiento relacionado con las actividades de gestión de riesgos no se encuentra establecido en las políticas internas. Lo anterior se considera un problema puntual en lo que a talento humano se refiere, puesto que se puede inferir que los empleados aplican de forma empírica sus conocimientos; lo cual podría ocasionar en futuras rotaciones del personal, carecer de los lineamientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera óptima.

Siguiendo con el tema de la problemática, se ha identificado la falta de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), lo que conlleva a exteriorizar información poco razonable, que carece de confiabilidad para la toma de decisiones, el hecho de no poder comparar la información a nivel local e internacional, obstaculiza el acceso al financiamiento, entre otros.

Utilizan frágiles criterios para la gestión de riesgos en los procesos de control de cada una de sus áreas, aumentando de esta forma la probabilidad de sufrir un impacto financiero, si se llegara a materializar algún suceso negativo. Es importante hacer mención que dichos criterios no se encuentran basados en un marco técnico normativo que garantice la adecuada aplicación de los mismos.

Partiendo de lo anterior, se puede inferir que debido a la poca supervisión que existe sobre los procesos ejecutados por las compañías, el nivel de riesgo aumenta, ocasionando situaciones desfavorables, por ejemplo: ingresos por debajo de lo proyectado, costos de producción demasiado altos, poca armonización entre las actividades realizadas por cada departamento, baja calidad en los productos ofertados, entre otros.

La alternativa a la problemática es, aplicar norma ISO 31000:2018 Gestión de riesgo – directrices, en adelante ISO 31000:2018; la cual establece lineamientos adaptables a lo largo de la vida de la organización y que además puede aplicarse a cualquier actividad, incluso en la toma de decisiones de todos los niveles, no obstante; son las personas integrantes de la gerencia corporativa quienes deciden qué tratamiento dar a los riesgos para fortalecer y mejorar los controles en los procesos.

Cabe destacar que el profesional de la contaduría pública juega un papel importante en la toma de decisiones para la aplicación de dicha normativa, dado que este cuenta con las competencias requeridas para la correcta implementación y sostenibilidad a largo plazo de una nueva estructura de control y cultura basada en la gestión de riesgos.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Las personas que integran la gerencia a cargo de la toma de decisiones deberían darle prioridad a la implementación de un modelo de gestión de riesgos, el cual contribuya a la mejora en los procesos administrativos, financieros y productivos; con ello surge la siguiente interrogante:

¿En qué medida impacta en las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal, ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, la falta de un modelo de gestión de riesgos basado en ISO 31000:2018, para el proceso administrativo, financiero y de producción?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Novedoso**

Se considera que es un tema novedoso, debido a que no existen documentos que contengan un modelo para la gestión de riesgos basado en ISO 31000:2018; orientado a este tipo de empresas, ya que la fecha de actualización de dicha normativa se realizó en febrero 2018; a esto se suma que, el mercado involucrado en la temática se encuentra en potencial crecimiento. Como producto de los señalamientos anteriores, las empresas de este rubro presentan un alto grado de interés en gestionar de forma efectiva los riesgos y sus posibles impactos.

### **Factibilidad**

Para determinar la factibilidad de la investigación, se consideran tres aspectos importantes:

**a) Bibliográfica**

Se ha verificado que existen normas técnicas, sitios web, libros, tesis de diferentes universidades locales y extranjeras; que muestran información referente a la gestión de riesgos, buenas prácticas empresariales, antecedentes históricos del mercado en estudio, entre otros; los cuales contribuirán en gran medida al desarrollo de la investigación.

**b) De campo**

La investigación será desarrollada en las empresas que se dedican a la fabricación y distribución de cerveza artesanal, las cuales han brindado acceso a la información del proceso administrativo, financiero y de producción.

**c) De recursos**

Como grupo de investigación se ha determinado que, los gastos en los que se incurrirá durante el desarrollo del trabajo, serán cubiertos con recursos propios. Entre los cuales se estiman impresiones, anillados, fotocopias, transporte, papelería, compra de materiales, alimentación, entre otros.

**Utilidad social**

Se pretende contribuir con el diseño de un modelo que permita identificar, analizar y gestionar los diferentes tipos de riesgo en las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal; a través de las directrices establecidas en ISO 31000:2018, con el objeto que las personas que conforman el gobierno corporativo de estas entidades, tomen decisiones que ayuden a minimizar impactos significativos para su negocio en marcha.

El documento servirá como un referente bibliográfico para la comunidad estudiantil, profesionales del ejercicio de la contaduría pública, docentes universitarios, instituciones de carácter público y privado y público en general; interesados en la gestión de riesgos por medio de ISO 31000:2018.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión de riesgos a través de la aplicación de directrices establecidas en ISO 31000:2018, para la mejora en el proceso administrativo, financiero y de producción, de las empresas que se dedican a la fabricación y distribución de cerveza artesanal.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico sobre el proceso administrativo, financiero y de producción aplicados a las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal, con el fin de identificar los tipos de riesgos que inciden en el logro de la misión y visión empresarial.
- Desarrollar el modelo de gestión de riesgos a través de los lineamientos establecidos en ISO 31000:2018, para gestionar de forma eficiente las contingencias que impiden el logro de los objetivos corporativos.
- Desarrollar procedimientos para identificar, analizar y gestionar los tipos de riesgo a través de los lineamientos establecidos en ISO 31000:2018, para la mejora continua de la organización.

- Elaborar un informe de políticas de cómo las empresas deben de tratar los riesgos identificados, para la mejora en los procesos aplicados en las áreas de administración, finanzas y de producción.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **Hipótesis de trabajo**

El diseño de un modelo de gestión de riesgos a través de la aplicación de directrices establecidas en ISO 31000:2018, mejorará el proceso administrativo, financiero y de producción, de las empresas que se dedican a la fabricación y distribución de cerveza artesanal.

### **Determinación de variables**

Variable independiente: modelo de gestión de riesgo.

Variable dependiente: la mejora en procesos productivos, financieros y administrativos.



## **CAPÍTULO II- MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL**

Es un sector emergente en El Salvador, que ha logrado posicionarse durante el periodo comprendido entre los años de 2010 a 2019. Las principales empresas dedicadas a la fabricación y distribución de este producto son: Cadejo Brewing Company, S.A. de C.V., Sivar Brewing Company, S.A. de C.V. y Santo Coraje; siendo la primera de estas, la predominante del mercado.

Conocedores de la importancia que tienen tanto de fabricar como vender, se apoyan en una mercadotecnia diferente, en el diseño de botellas, etiquetas llamativas y en asignar a sus marcas nombres originales; esto en adición de cuidar hasta el último detalle.

Los productores de cerveza artesanal tratan de innovar, en la creación de sus productos, ya que debido al potencial y versatilidad que dan a sus fórmulas, permiten que con diversos ingredientes se propongan sabores distintos y realmente nuevos.

El mercado al que está enfocada la oferta de esta bebida, es un segmento de consumidores dispuestos a conocer sabores diferentes a los que tradicionalmente están acostumbrados. Es importante mencionar que el principal factor que limita aumentar la demanda, es la falta de cultura de consumo de cerveza artesanal, ya que debido al poco conocimiento, tiende a confundirse con que el producto no cuenta con los estándares de calidad y permisos de salubridad.

La importancia de la actividad económica en estudio, radica en que es un rubro en crecimiento constante, dando paso a una oportunidad de negocio y que por lo tanto se considera

necesario establecer políticas basadas en directrices para la gestión de riesgos que podrían afectar los objetivos trazados por la compañía.

Cabe mencionar, para establecer políticas adecuadas para la gestión de riesgos, es necesaria la implementación de una normativa que proporcione una guía y principios para el análisis y evaluación de contingencias, como lo es ISO 31000:2018, la cual no es aplicada por las entidades anteriormente descritas dentro de sus procesos.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### Marco conceptual

**Cerveza artesanal:** se trata de una bebida resultante de la fermentación alcohólica, mediante levadura seleccionada, de un mosto procedente de malta de cebada y / u otros cereales en grano (mínimo de un 80% de la carga base) junto con lúpulo, y sometida a un proceso de elaboración bajo el control de un maestro cervecero artesano. Se le pueden añadir otras materias primas como frutas, especias, flores, etc. que nunca tengan como objetivo conseguir azúcares fermentables a bajo precio. (Gremi D'Elaboradors de Cervesa Artesana I Natural, 2019, p. s/n).

**Control:** “medida que mantiene y/o modifica un riesgo” (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACION, 2018, pág. 3).

**Evento:** “ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias” (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN, 2018, pág. 2).

**Gestión del riesgo:** “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo” (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN, 2018, pág. 2).

**ISO:** “International Organization for Standardization / Organización Internacional de Normalización” (International Organization for Standardization, 2019, pág. s/n)

**ISO 31000:2018:** “es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo en las organizaciones” (ISOTools.org, Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2019, p. s/n).

**Norma ISO:** “las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo” (ISOTools.org, 2019, p. s/n).

**Riesgo:** “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN, 2018, pág. 2).

**Riesgo empresarial:** “en el plano corporativo, se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo” (ISOTools.org, 2019, p. s/n).

### **Antecedentes de la cerveza artesanal**

Históricamente la elaboración de cerveza con prácticas tradicionales tenía un principal problema, no existían métodos adecuados para conservarla. Esto cambió hasta la revolución industrial; en el siglo XIX, época en que se descubrió el frío con técnicas de preservación, para poder disfrutarla durante todo el año; fue entonces que se instalaron las pequeñas fábricas artesanales.

El mercado cervecero salvadoreño ha tenido una empresa predominante por más de un siglo; Industrias la Constancia (ILC), una embotelladora diversificada y fundada por salvadoreños en 1906. En 2001, el grupo se convirtió en la subsidiaria local de la británica South

African Beverages, que tras una consolidación en el año 2002 se convirtió en SAB Miller, por medio de un intercambio de acciones, dicho acuerdo le brindó a la corporación el portafolio de una de las más grandes del planeta, compañía que en 2005 tomó el control total de la firma.

La cerveza industrial como tal, es uno de los productos más conocidos a nivel mundial; pero cuando se habla de la cerveza artesanal en la región centroamericana, es considerada una bebida nueva que ha incrementado el nivel de aceptación en los consumidores a un paso lento; de tal manera que, las empresas se han visto obligadas a innovar e invertir en este rubro para poder competir contra el sector predominado por las embotelladoras.

Por otra parte, las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de cerveza artesanal, ante este mercado competitivo han procurado satisfacer las necesidades del consumidor *gourmet*. Esto origina que la bebida sea ofrecida principalmente en restaurantes y bares, obligados por la competencia del sector industrial que cuenta con la completa distribución dentro del país y con la ventaja del comercio exterior.

Cabe destacar que en El Salvador, una de las primeras empresas dedicadas a la fabricación y distribución de esta bebida a nivel artesanal fue Brew Revolution, la cual inició en el año 2012 ofreciendo una amplia variedad de sabores; en el primer año en el mercado comenzó a distribuir su catálogo en establecimientos de San Salvador, Santa Tecla, y Concepción de Ataco. Sin embargo, debido a la poca aceptación tuvo que cerrar operaciones.

## **2.3 MARCO LEGAL**

Es de suma importancia que tanto los contadores, así como también los accionistas de las empresas, tengan conocimiento del marco legal regulatorio general y específicos, para poder operar sin entrar en conflicto con los entes regulatorios.

### **Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas**

Esta ley entró en vigencia en fecha 22 de febrero de 1996, y el objetivo principal según los establece el artículo 1, es normar los aspectos que están relacionados con registros sanitarios, controles de calidad, pago de impuestos y garantía a los consumidores en los productos ofertados; así como también la producción y venta de bebidas alcohólicas, fermentadas y cervezas.

Según lo establece este marco regulatorio, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el ente encargado de verificar el cumplimiento de esta ley en lo referente a los controles de calidad de los productos; mientras que, es competencia del Ministerio de Hacienda, la recaudación de impuestos y derechos fiscales.

### **Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría**

El objetivo de esta ley, es establecer un marco regulatorio para ejercer la profesión de la contaduría pública, así como de la fe pública auditora y los derechos y obligaciones de aquellos profesionales que ejerzan dichas funciones, según lo establecido en el artículo 1.

El consejo de vigilancia de la profesión de contaduría pública y auditoría, es el encargado de regular aspectos técnicos y éticos; así como de vigilar el ejercicio de esta profesión. Dicha ley entró en vigencia en el mes de febrero del año 2000.

No obstante, las leyes citadas anteriormente, se tomarán en cuenta todas aquellas disposiciones o leyes que regulen la producción y distribución de cerveza artesanal, y que competan al Ministerio de Salud Pública y Atención Social, Ministerio de Hacienda, los consejos municipales, y sus dependencias, verificar el cumplimiento de las mismas.

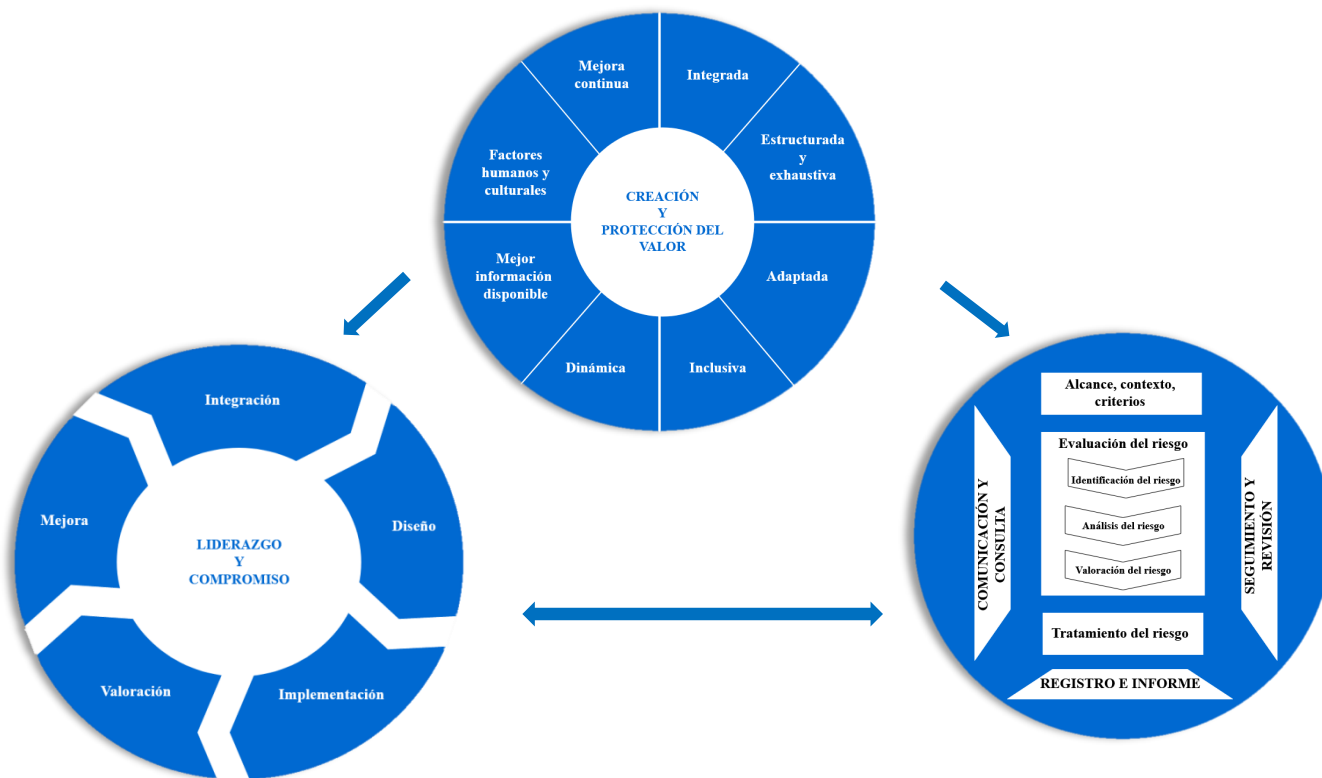
## **2.4 MARCO TÉCNICO NORMATIVO**

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

Es un marco normativo de carácter internacional, el cual proporciona una guía de buenas prácticas para gestionar el riesgo en cada organización. Estas directrices, a su vez se dividen en principios, un marco o guías de referencia y procesos (ver figura 1); todos estos con el objetivo de contribuir a la consecución de los objetivos de las empresas, pero sobre todo de prevenir que se materialicen eventos que impacten de forma negativa a la entidad.

A nivel empresarial el riesgo es la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata en esencia de eventos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que al mismo tiempo tiene repercusiones de carácter económico, aunque también puede afectar en otras áreas de la empresa. Derivado de lo anterior, es correcto mencionar que, cuanto mayor sea el grado de eficiencia y eficacia que aplicado por parte del gobierno corporativo de una empresa para la gestión de los riesgos, mayor serán las oportunidades de crecimiento de la misma.

ISO 31000:2018 parte del supuesto que todas las empresas ya sean en mayor o menor medida, llevan a cabo actividades o controles para la gestión de los riesgos; que en la mayoría de los casos se basan en la experiencia de la misma compañía. La diferencia estriba en la coordinación y alineamiento de dichas prácticas para la consecución de los objetivos anteriormente definidos, por medio de pasos a seguir para el eficaz logro de los mismos.



**Figura 1:** Principios, marco de referencia y procesos para la gestión de riesgo eficiente, eficaz y coherente. Tomado de *NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgo. Directrices* (pág. vii), por Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018.

Es de suma importancia señalar que ISO 31000:2018 no fue diseñada para un sector específico, o para algún tipo de empresas en particular, puesto que todas estas son diferentes e independientes y que además gestionan los riesgos de forma única; sin embargo esta norma trata de generalizar su contenido con el fin de ser asequible para los dirigentes de las sociedades.

## Principios

La gestión de riesgo únicamente se puede mejorar mediante la experiencia adquirida de forma continua en el funcionamiento de la entidad; es por eso que los principios detallados en la figura 2 proporcionan una orientación sobre los componentes que debe incluir una gestión del



riesgo eficaz y eficiente. Se debe recordar que el propósito es la creación y protección de valor para la entidad, así como también mejorar el desempeño y fomentar la innovación (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN, 2018, pág. 3).

Estos principios suelen ser el fundamento para las siguientes dos etapas del proceso de gestión de riesgo (marco de referencia y procesos), y a su vez deberían permitir a la organización gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos.

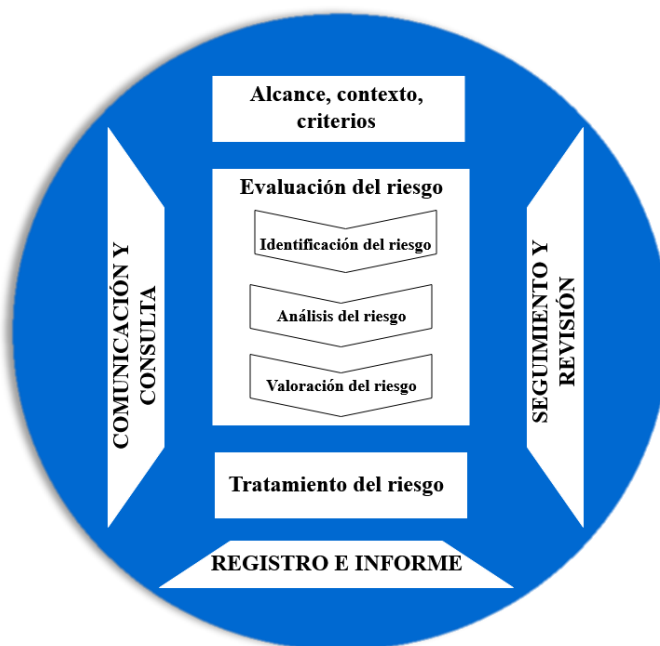


**Figura 2:** Principios. Tomado de *NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgos. Directrices* (pág. 3), por Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018.

### **Marco de referencia**

El propósito de un marco de referencia, es que este funcione como un conector entre la gestión del riesgo, y todas las actividades de importancia dentro de la empresa; es decir, que ayude al gobierno corporativo de la entidad a trasladar la cultura de riesgo a todas y cada una de las funciones que se desempeñan en la empresa. La figura 3 ilustra los componentes del marco de referencia.

Es en esta etapa, donde las organizaciones deben realizar las valoraciones respectivas sobre sus prácticas y procesos implementados; identificar cualquier fragilidad y tratar de dar solución a las mismas (ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN, 2018, pág. 5).



**Figura 3:** Marco de referencia. Tomado de *NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgo. Directrices* (pág. 5), por Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018.

## Proceso

El proceso dentro de la gestión de riesgos, debería desempeñar un papel estratégico tanto para la toma de decisiones, así como también integrar en la estructura jerárquica, las operaciones y los procesos de mayor significación de la organización.

## ISO 31010 Gestión de riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos

Dicho estándar se caracteriza a nivel internacional por las amplias técnicas de análisis y evaluación de riesgos. Si en ISO 31000:2018 se define que son los riesgos, y el proceso para gestionar los mismos, en esta normativa es donde se proporcionan las herramientas necesarias para evaluarlos.

Entre las técnicas para el análisis y evaluación de riesgos se tienen:

- Tormenta de ideas
- Entrevistas estructuradas
- Análisis preliminar de peligros (PHA)
- Estructura ¿qué pasaría sí?
- Análisis de escenario
- Análisis de causa y efecto

Árbol de decisión, entre otros.

### **Código de Ética Profesional para Auditores y Contadores**

Marco regulatorio que los profesionales de contaduría pública y auditoría deben cumplir, con el objetivo de aplicar las mejores prácticas en sus funciones, de respetar los derechos de los demás, y de los principios básicos de la moral universal; todo lo anterior para el desarrollo profesional.

### **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

Según lo establecido en dicho documento, el objetivo principal es proporcionar una guía que facilite tanto la interpretación como la aplicación de conceptos y técnicas utilizados en la práctica de la auditoría interna; además de fomentar la mejora en los procesos y operaciones realizados en la operatividad de la empresa.

El ente encargado de divulgar y promover este documento es el Instituto de Auditores Internos, con el objetivo de homogenizar la profesión y garantizar la certificación de los profesionales dedicados a las actividades en mención.

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

### **3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizado, es el método hipotético-deductivo, mediante el cual se desarrollaron los pasos siguientes: inicialmente las observaciones necesarias al fenómeno objeto de estudio; de esto se derivan hipótesis, estableciendo teorías y preguntas iniciales; para finalizar con deducciones y/o propuestas más significativas y dar solución a la problemática en estudio.

Como equipo de investigación se consideró que este método es el más adecuado para recolectar la información, y permitirá lograr los objetivos trazados al inicio del estudio.

### **3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

#### **Espacial**

Las empresas que se dedican a la producción y distribución de cerveza artesanal ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

#### **Temporal**

La investigación fue desarrollada tomando como base la información relacionada con los procesos de la entidad que corresponde al periodo entre febrero 2018 y agosto 2019; lo anterior obedece a que en febrero de 2018 el Organismo Internacional de Normalización publicó la versión actualizada de norma ISO 31000:2018, además mencionar que se contó con la disponibilidad de proporcionar la información antes mencionada por parte de los gerentes de cada unidad que componen la entidad.

### **3.3 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO**

Anteriormente se ha definido el tipo de estudio utilizado, partiendo de ese hecho se determinaron las unidades de análisis que juegan un papel fundamental para que dicha investigación se desarrollara. La unidad de análisis fue el contador general de la empresa Sivar Brewing Company S.A. de C.V., así como también las personas que fungen como gerentes de cada departamento en estudio de dicha entidad, debido a que son los encargados de proporcionar la información pertinente.

Es de mucha importancia mencionar que para el desarrollo de la investigación no fue necesario establecer una metodología de muestreo, ya que se trabajó de forma focalizada con la empresa Sivar Brewing Company S.A. de C.V., la cual solicitó apoyo a los integrantes del equipo de trabajo en vista que se detectaron deficiencias en áreas importantes de la empresa.

### **3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS**

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista; la cual consiste en realizar preguntas de forma verbal a personas ligadas al fenómeno de estudio; normalmente estas poseen puestos de dirección (en el caso que se trate de empresas), o desempeñan roles de importancia jerárquica en el desarrollo de la investigación.

La información obtenida fue procesada por medio de un cuadro de análisis, en el que se muestra la relación entre las preguntas, las respuestas de la problemática y el análisis del equipo de trabajo; para lo cual se utilizaron las hojas de cálculo de Microsoft Excel, debido a que posee variedad de fórmulas, gráficos y un lenguaje de programación amigable, que permite agilizar el trabajo.

Para realizar el respectivo análisis de los datos procesados, se usó una tabulación cruzada; la cual permite comparar las respuestas obtenidas e identificar cuales tienen relación directa con la temática.

### 3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD/TIEMPO	MES																																							
	FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGO.				SEP.				OCT.							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del Anteproyecto																																								
Aprobación de tema y Anteproyecto																																								
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>																																								
Situación problemática																																								
Enunciado del problema																																								
Justificación de la Investigación																																								
Objetivos de la Investigación																																								
Formulación de Hipótesis																																								
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>																																								
Estado Actual																																								
Marco Histórico y Conceptual																																								
Marco Legal																																								
Marco Técnico Normativo																																								
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>																																								
Enfoque y tipo de Investigación																																								
Delimitación Espacial y Temporal																																								
Sujetos y Objeto de Estudio																																								
Técnicas, Materiales e Instrumentos																																								
Recolección de la Información																																								
Presentación de los resultados																																								
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA</b>																																								
Generalidades																																								
Esquema Operativo de la Guía																																								
Caso Práctico																																								
Conclusiones y Recomendaciones																																								
<b>ENTREGA DE TRABAJO FINAL</b>																																								
<b>DEFENSA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>																																								



### 3.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A través de las entrevistas realizadas al contador general y a las personas que cumplen con el cargo de gerentes de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, se ha logrado obtener la siguiente información:

El común denominador que se ha observado en todos los departamentos, es que actualmente carecen de manuales descriptores de puestos y manuales de procedimientos que muestren “el deber hacer” de cada colaborador, los cuales sirvan como guías para realizar las actividades de forma coordinada y eficiente. Partiendo de lo anterior la falta de los lineamientos que contienen dichos manuales, representan un riesgo operativo que provoca por ejemplo: retraso en despacho de producto, incumplimientos con metas de producción, entre otros.

En lo que se refiere al departamento de producción, se detectó que poseen deficiencias en el uso y mantenimiento adecuado de los equipos de seguridad e higiene ocupacional. Al cuestionar sobre este tema, el gerente del departamento manifestó, a pesar que a los empleados se les proporciona el equipo necesario, debido a las malas prácticas y a la falta de capacitación sobre esta temática, usan de forma inadecuada el equipo; por lo cual se puede inferir que el principio de factores humanos y culturales que establece ISO 31000:2018 influye de forma negativa. Es importante mencionar que con respecto a lo anterior, la empresa se encuentra expuesta a un riesgo legal y por lo tanto una sanción por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Adicional a lo anterior, se pudo constatar que la entidad carece de una unidad de mantenimiento de equipo industrial, lo cual representa un riesgo de carácter operativo debido a

que en ocasiones los equipos presentan desperfectos, y por lo tanto la producción se debe detener por la falta de mantenimiento correctivo.

Otro dato relevante es el hecho que la unidad de calidad, a nivel jerárquico tiene su dependencia de la gerencia de producción, lo que representa un riesgo potencial en cuanto al sesgo en los resultados que puede emitir.

En el área de bodega, se han identificado deficiencias de control en la entrada y salida de insumos de materia prima e inventario de producto terminado, debido a la falta de aplicación de los procesos internos establecidos anteriormente por la administración, lo que afecta el cumplimiento de las metas de producción y por ende la toma de decisiones, puesto que no se está aplicando el principio de mejor información disponible, establecida en ISO 31000:2018. Adicionalmente al carecer de los controles, la entidad se ve expuesta a un riesgo operativo, en cuanto a pérdida de insumos de materia prima y mercadería.

En el departamento financiero se dio a conocer por parte de la gerencia, la falta de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), al exteriorizar los estados financieros la entidad presenta inconvenientes en la comparabilidad de la información a nivel local e internacional, debido a que carece de confiabilidad; lo cual conlleva un incumplimiento de carácter legal, que podría obstaculizar el acceso a fuentes de financiamientos por medio de instituciones bancarias locales.

Además de lo anterior, cada uno de los gerentes entrevistados manifestaron que el personal asignado para cada departamento no es proporcional a la carga laboral que se tiene, es decir se cuenta con poco personal para las actividades que se realizan. Causa de lo anterior, los

empleados deben realizar diversas y cuantiosas tareas aun cuando no son competencia de ellos, lo que conlleva a una carga laboral adicional y por lo tanto al agotamiento de los colaboradores, generándoles estrés y con ello afectando el clima laboral y la calidad con la que se desarrolla el trabajo asignado.

Es importante mencionar, según lo expresado por las gerencias de la empresa, poseen deficiencias en cuanto a los controles utilizados para gestionar los riesgos, puesto que estos no son lo suficientemente efectivos debido a que se aplican de forma empírica, aumentando así la probabilidad de ocurrencia de contingencias que afectan los objetivos corporativos. Agregado a eso, la entidad no tiene la adopción de ISO 31000:2018 que contribuya a mitigar los eventos citados con anterioridad.

Una de las recomendaciones que manifestaron con más frecuencia las unidades de análisis, es la creación del departamento de gestión y talento humano, necesario para: optimizar los procesos de reclutamiento de personal, minimizar la carga laboral del departamento de administración, para elaborar los manuales descriptores de puestos necesarios para el ordenamiento de las funciones de cada colaborador, entre otras funciones.

Por medio de las entrevistas realizadas, se han identificado las diversas problemáticas que afectan a la empresa, las cuales en conjunto son factores que ocasionan poca armonización entre departamentos, afectando de forma directa los objetivos esperados por la gerencia corporativa.

## **CAPÍTULO IV- PROPUESTA**

### **4.1 GENERALIDADES**

En el siguiente apartado se presentan los pasos a seguir para el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos eficaz y eficiente para las empresas dedicadas a la elaboración y distribución de cerveza artesanal; mediante el cual sea posible facilitar la toma de decisiones en todos los niveles de la entidad, cumplir los objetivos trazados y sobre todo crear y proteger el valor agregado de la entidad en cada una de las actividades que se lleven a cabo. Lo anterior, a partir de los lineamientos establecidos en la ISO 31000:2018.

Es importante hacer énfasis que el éxito de la metodología, dependerá en qué medida las personas que integran la asamblea general de accionistas, son capaces de crear una cultura de riesgos en los empleados de la entidad, así como del liderazgo y compromiso con el que sea abordada dicha temática. Además, la persona adecuada para evaluar el cumplimiento de dicho modelo es el profesional que desempeña las funciones de auditoría interna.

#### **Objetivos del modelo de gestión de riesgos**

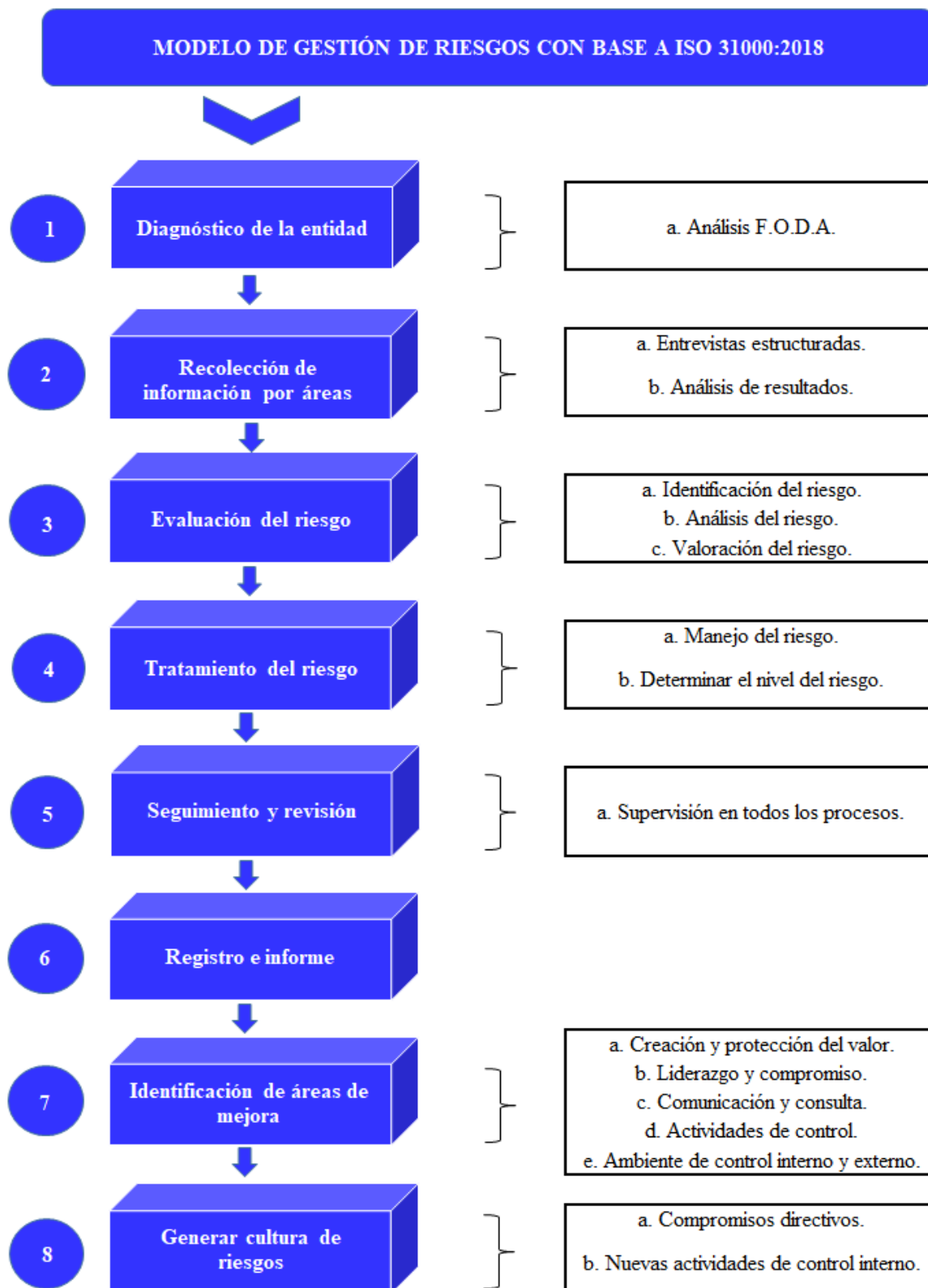
Crear un modelo de gestión de riesgos, tomando como base las directrices establecidas en ISO 31000:2018, mediante el cual las empresas dedicadas a la producción y distribución de cerveza artesanal sean capaces de identificar, valorar y dar un tratamiento óptimo a los riesgos identificados en los procesos.

### **Relevancia del modelo de gestión de riesgos**

ISO 31000:2018 es aplicable a todo tipo de entidades, no importando el giro o el tamaño de la misma, la finalidad de la norma es establecer una guía de buenas prácticas que contribuyan al óptimo desempeño de la misma. Teniendo como base lo descrito anteriormente, se considera que la elaboración de un modelo que contribuya a la gestión óptima de los riesgos encaminará a las entidades a disminuir las incertidumbres que se puedan generar en la operatividad diaria; así como también el impacto que estas mismas puedan crear.

### **4.2 ESQUEMA OPERATIVO DE LA GUÍA**

El modelo de gestión de riesgos está dirigido a todas las empresas cuyos esfuerzos se enfocan en la mejora continua; en este sentido, es necesario establecer procesos basados en un marco de referencia y principios que sean adecuados para gestionar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización. El desarrollo del modelo está estructurado en ocho fases interrelacionadas entre sí, las cuales pueden ser aplicadas en todas las actividades o áreas de la entidad (ver figura 4), pero con mayor énfasis en el área administrativa, financiera y de producción; las cuales para este trabajo son consideradas importantes en la empresa.



**Figura 4:** Modelo de gestión de riesgo. Elaboración propia tomando como base *NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgo. Directrices*, por Organismo Salvadoreño de Normalización, 2018.

### 4.3 CASO PRÁCTICO

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN ISO 31000:2018, PARA LA EMPRESA SIVAR BREWING COMPANY S.A. DE C.V., EN ADELANTE SBC, S.A. DE C.V.; DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL.**

**CONTENIDO DE CASO PRÁCTICO**

<b>I.</b>	<b>GENERALIDADES DE LA ENTIDAD</b>	<b>34</b>
<b>II.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD</b>	<b>35</b>
	A. Análisis F.O.D.A.	35
<b>III.</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN POR ÁREAS</b>	<b>37</b>
	A. Análisis de resultados.	37
<b>IV.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>39</b>
	A. Identificación del riesgo.	39
	B. Análisis del riesgo.	41
	C. Valoración del riesgo.	49
<b>V.</b>	<b>TRATAMIENTO DEL RIESGO</b>	<b>52</b>
	A. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de administración.	52
	B. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de finanzas	55
	C. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de producción.	57
<b>VI.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y REVISIÓN</b>	<b>60</b>
	A. Supervisión en todos los procesos.	60
<b>VII.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE ARÉAS DE MEJORA</b>	<b>60</b>
	A. Creación y protección del valor.	60
	B. Liderazgo y compromiso.	65



	<b>31</b>
C. Comunicación y consulta.	67
D. Actividades de control.	68
E. Ambiente de control interno y externo.	69
<b>VIII. GENERAR CULTURA DE RIESGOS</b>	<b>70</b>
A. Compromisos directivos.	70
B. Nuevas actividades de control interno.	71
<b>IX. PROPUESTA DE POLÍTICAS INTERNAS</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	37
TABLA 2. LISTA DE RIESGOS IDENTIFICADOS	39
TABLA 3. RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	41
TABLA 4. RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA DE FINANZAS	44
TABLA 5. RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	46
TABLA 6. MANEJO Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	52
TABLA 7. MANEJO Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO PARA EL ÁREA DE FINANZAS	55
TABLA 8. MANEJO Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 5: ORGANIGRAMA DE EMPRESA SBC, S.A. DE C.V.	34
FIGURA 6: ESQUEMA FODA DE EMPRESA SBC, S.A. DE C.V.	35
FIGURA 7: MATRIZ DE RIESGOS	40
FIGURA 8: MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	49
FIGURA 9: MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA DE FINANZAS	50
FIGURA 10: MAPA DE RIESGOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	51
FIGURA 11: ASEGURAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	68
FIGURA 12: CARACTERÍSTICAS PARA UN MEJOR AMBIENTE DE CONTROL	70

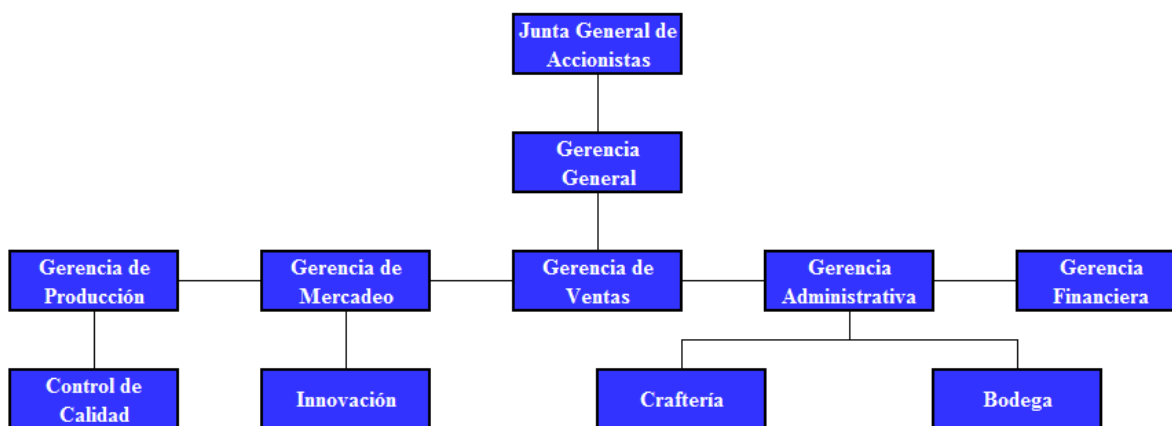
## I. GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

SBC, S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de cerveza artesanal, es nueva en el mercado cervecero ya que inició operaciones en el año 2017, su catálogo de productos está conformado por las marcas de cervezas: premio, mágica y maestro, además de otras que son de temporada.

**Misión:** Recuperar la pasión, el sabor y la autenticidad en el mundo de la cerveza.

**Visión:** Ser la cervecería artesanal preferida del mercado regional (Centroamericano) para el año 2022.

### Organigrama de la entidad



**Figura 5:** Organigrama de empresa SBC, S.A. de C.V. Elaboración propia a partir de información suministrada por los gerentes de la entidad.

## II. DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD

### A. Análisis FODA

ESQUEMA FODA	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Equipo de trabajo goza de motivación.</li> <li>2 Remuneraciones en el área administrativa - financiera, superiores a las promedio en las empresas.</li> <li>3 Gerente de producción con experiencia.</li> <li>4 Buena actitud del personal.</li> <li>5 Debido al volumen de operaciones, permite una buena supervisión y control.</li> <li>6 Personal suficiente y con experiencia para el desarrollo de las actividades.</li> <li>7 Calidad en la cerveza producida.</li> <li>8 Apoyo a emprendedores emergentes.</li> <li>9 Costo de mano de obra a nivel operativo bajo.</li> <li>10 Eventos al público, gozan de dinamismo y aceptación.</li> <li>11 Aprovechamiento de subproducto.</li> <li>12 Producción de cerveza más limpia.</li> <li>13 La empresa ofrece en la Craftería un ambiente exclusivo para el consumo de su cerveza de calidad.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Adquirir experiencia en un área de negocio de actual crecimiento.</li> <li>2 Especializar con entidades externas al personal para que desarrolle más habilidades en cuanto al rubro cervecero.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Falta de manuales de procedimientos y políticas.</li> <li>2 Perfiles de puestos no implementados.</li> <li>3 Inexistencia del departamento de mantenimiento.</li> <li>4 Calidad del equipo.</li> <li>5 Aprovechar más la información y controles.</li> <li>6 Mal manejo de materia prima y producto terminado fuera del departamento de producción.</li> <li>7 Espacio limitado.</li> <li>8 Tener la bodega junto a la planta de producción.</li> <li>9 Comunicación entre los departamentos.</li> <li>10 Demasiados procesos para los pagos a proveedores.</li> <li>11 Menús disponibles al público, no gozan de ofertas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Fuga de talento humano, debido al crecimiento del negocio de la cerveza artesanal.</li> <li>2 Mercado restringido.</li> <li>3 Falta de cultura cervecera.</li> <li>4 Ingreso al mercado de otras cervezas artesanales.</li> <li>5 El modelo de negocios de cervezas tradicionales a \$1.50</li> </ol>

**Figura 6:** Esquema FODA de empresa SBC, S.A. de C.V. Elaboración propia a partir de información suministrada por los gerentes de la entidad.

Para iniciar con la elaboración de un modelo de gestión de riesgos, se realizó un análisis FODA en cada una de las áreas en estudio (administración, finanzas y producción). Es importante aclarar que, en conjunto con el área de producción, se ha evaluado el departamento de control de calidad, así como también los departamentos de bodega de materia prima y productos terminados los cuales forman parte a nivel jerárquico del Área de Administración, de acuerdo a lo manifestado por las personas que fungen como gerentes.

Los resultados se pueden observar en la figura 6, dentro de los cuales las fortalezas que más resaltaron fueron la calidad del producto que ofrecen, y el aprovechamiento de los subproductos que se generan al final de proceso productivo. En cuanto a las oportunidades se refiere, manifestaron que el crecimiento exponencial es algo que ha motivado a la apertura a finales del mes de agosto de su segunda craftería (bar y restaurante), ubicada en el centro comercial Bambú de San Salvador.

Dentro de las debilidades de la entidad, a nivel productivo lo que más les genera problemas es la falta de una unidad dedicada al mantenimiento y reparación del equipo industrial utilizado. La poca armonización que existe entre departamentos, lo cual perjudica en que la comunicación fluya de manera eficiente en la entidad, así como la falta de manuales de procedimientos y políticas que contribuyan a estandarizar bajo una misma línea de trabajo todas las actividades de cada colaborador.

En cuanto a las amenazas identificadas, las más destacadas corresponden al retiro de personal capacitado para realizar funciones vitales en las actividades de la entidad, sobre todo en el área de producción, además de eso un factor que perjudica y restringe el mercado de cerveza artesanal es la competencia con las empresas embotelladoras que se dedican a la venta de

cervezas tradicionales, esto debido a que el precio es bajo en comparación con el que ofrece la entidad.

### III. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN POR ÁREAS

Con el diagnóstico realizado a nivel empresarial, se identificaron las áreas con mayor número de deficiencias que requieren especial atención, para ello se desarrollaron diversas entrevistas a cada uno de los gerentes de los departamentos que conforman las áreas de administración, finanzas y producción, por medio de lo anterior se pudo obtener un panorama un poco más amplio de la situación problemática de la entidad, tanto en las actividades que se realizan en cada departamento, así como en los riesgos existentes y en lo que se refiere a áreas de mejora y procesos internos (Ver anexo 2: Cuadro de análisis comparativo por entrevista.)

#### A. Análisis de resultados

Los resultados con mayor relevancia, obtenidos en el proceso de entrevistas estructuradas son:

**Tabla 1.**

*Análisis de resultados de entrevistas*

<b>Análisis de resultados</b>
<p>a) De acuerdo a los resultados obtenidos, ningún departamento cuenta con manuales descriptores de puestos, ni manuales de procedimientos, con base a lo anterior, la empresa no prioriza en proporcionar a los empleados un manual de cómo realizar las actividades asignadas.</p> <p>b) En producción los cambios que el gerente hace a los manuales no se someten a aprobación de la gerencia general, solo el documento final es presentado para su aprobación.</p>

La falta de una planificación anual es un factor que afecta de manera directa en la consecución de los objetivos de la entidad, debido a que la continua formación que los empleados deben tener en cuanto a la especialización teórica y práctica de las actividades que desempeñan, es un factor determinante que conlleva riesgos operativos, al no darle la importancia necesaria a una cultura de prevención y no sólo a prácticas correctivas.

El común denominador que se ha identificado, sobre todo en los departamentos de administración y finanzas es que las actividades que realizan los empleados son compartidas; es decir, no existen funciones asignadas que sean exclusivas a cada colaborador.

Entre los principales problemas que presentan las gerencias de los departamentos, es necesario resaltar la necesidad de recurrir a la contratación de servicios externos, para cubrir necesidades que se han aceptado y normalizado dentro de la empresa, esto debido a la falta de procedimientos adecuados para la gestión de riesgos.

No se utiliza ninguna herramienta que contribuya a facilitar la valoración de los riesgos empresariales.

Al no existir lineamientos para el accionar ante las eventualidades que afectan o puedan afectar los objetivos empresariales, los empleados aplican procedimientos de forma empírica, lo cual no garantiza resultados efectivos a largo plazo.

Aunque en cada departamento se utilizan planes de contingencias para resolver los problemas que se presentan comúnmente en la entidad, estos son planes correctivos. Es decir, no se planifica en función de la prevención, se ha aprendido a tolerar los riesgos y a normalizarlos.

Ante las diversas respuestas obtenidas, se puede concluir que la implementación de un modelo de gestión de riesgo basado en ISO 31000:2018, es una propuesta aceptada por el 75% de los gerentes entrevistados. Esto es gracias a la garantía de ser una normativa avalada a nivel internacional y que generaría valor agregado a las actividades de la entidad.

Las deficiencias que se identifican en cada departamento son diferentes, pero las que son más representativas en los resultados son:

- a) La falta de una estructura organizacional definida.
- b) La falta de un departamento de recursos humanos.

Dichos problemas llevan inmerso un riesgo de índole operativo, por lo cual es necesario darles la atención debida, no solamente a estos problemas, sino a todos los identificados en cada uno de los departamentos.



## IV. EVALUACIÓN DEL RIESGO

### A. Identificación del riesgo.

**Tabla 2.**

*Lista de riesgos identificados en SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	ÁREA QUE AFECTA
Falta de manuales descriptores de puesto	A - F - P
Falta de manuales de procedimientos	A - F - P
Mal uso de equipos	A - F - P
Quejas de clientes por medio de redes sociales	A - F - P
Altos niveles de contaminación del agua	Producción
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	A - F - P
Accidentes laborales en la planta de producción	Producción
Suplantación de identidad	A - F - P
Infección por software maliciosos	A - F - P
Poca higiene en producción	Producción
Falta de unidad de mantenimiento de equipo industrial	Producción
Control de plagas	Producción
Departamento de calidad como unidad independiente	Producción
Pérdida de MP y producto terminado en bodega	Producción
Falta de aplicación de NIIF para PYMES	Finanzas
Falta de personal	A - F - P
Falta de unidad de gestión y talento humano	A - F - P
Poca armonización entre departamentos	A - F - P
Fuga de personal	A - F - P
Negocio en marcha	Administración
Robo de equipo	A - F - P
Incendios	A - F - P
Inundaciones	A - F - P
Cambios legales y regulatorios	Administración
Choques eléctricos	A - F - P
Pérdida de información	A - F - P
Falta de un contador de costos	Finanzas
Falta de unidad de auditoría interna	Finanzas
Pérdida de producción	Producción
Altas cantidades de merma	Producción
No cumplir con pedidos de clientes	P - F
Departamento de bodega como unidad independiente	Administración
Precio alto en producto ofertado	A - F - P
Fugas de gas propano	Producción
Atraso en pago a proveedores	A - F - P
Temblores o terremotos	A - F - P
Incumplimiento de contratos de servicios de mantenimiento por parte de terceros	A - F - P
Nuevos competidores en el mercado	A - F - P

**Nota:** Muestra de forma ordenada los posibles riesgos identificados en SBC S.A. de C.V. y el área(s) en las cual(es) pueden afectar. Significados, A= administración, F= finanzas, P= producción.

Una vez identificados los riesgos, corresponde establecer los parámetros para el respectivo análisis y valoración. Para este proceso se ha utilizado una matriz de riesgos, elaborada a partir de la información recolectada durante el proceso de investigación y tomando en cuenta los criterios establecidos por ISO 31000:2018.

Es importante aclarar que para la elaboración de la matriz de riesgos y los criterios de categorización, no existe un modelo estandarizado; sino más bien dependerá del apetito de riesgo o de la tolerancia al mismo que esté dispuesto a asumir la compañía.

Para el caso de SBC S.A. de C.V., se ha asignado la probabilidad de ocurrencia del evento en una escala de 1 a 5, siendo 1=improbable y 5=seguro sucede; mientras que el impacto se ha categorizado usando la misma escala, siendo 1=insignificante y 5=muy significativo.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1- INSIGNIFICANTE	2- PEQUEÑO	3- MODERADO	4- GRANDE	5- MUY SIGNIFICATIVO
5- SEGURO SUCEDE	5- medio	10- alto	15- alto	20- muy alto	25- muy alto
4- MUY PROBABLE	4- bajo	8- medio	12- alto	16- alto	20- muy alto
3- POSIBLE	3- bajo	6- medio	9- medio	12- alto	15- alto
2- POCO PROBABLE	2- bajo	4- bajo	6- medio	8- medio	10- alto
1- IMPROBABLE	1- bajo	2- bajo	3- bajo	4- bajo	5- medio









**Figura 7:** Matriz de riesgos elaborada a partir de los criterios establecidos en ISO 31000:2018, y los riesgos identificados en la empresa SBC, S.A. de C.V.

## B. Análisis del riesgo.







### Área de Administración

**Tabla 3.**

*Riesgos identificados en el área de administración de la empresa SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Atraso en pago a proveedores	4- muy probable	5- muy significativo	 20	Pérdida de relaciones comerciales con terceros, que genera desabastecimiento de materia prima o insumos
Falta de manuales descriptores de puesto	4- muy probable	3- moderado	 12	El personal de la entidad no tiene claro cuales son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo
Falta de manuales de procedimientos	4- muy probable	3- moderado	 12	El personal de la entidad no tiene claro cuales son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo
Falta de unidad de gestión y talento humano	5- seguro sucede	4- grande	 20	Al momento de realizar contratación de personal, es muy probable que no se realice de la forma más idónea debido a la falta de esta unidad
Departamento de bodega como unidad independiente	4- muy probable	4- grande	 16	No existe un control adecuado de material de empaque y materia prima; lo que conlleva a pérdida de inventario. Contaminación del producto en proceso
Temblores o terremotos	3- posible	4- grande	 12	Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Mal uso de equipos	3- posible	3- moderado	 9	Debido al mal uso que se da en los equipos del área administrativa, estos pueden dañarse lo que implica incurrir en gastos de mantenimiento o gastos de compra de equipo nuevo
Quejas de clientes por medio de redes sociales	3- posible	4- grande	 12	Existe un riesgo reputacional de la entidad, debido a los comentarios negativos que se puedan generar

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	2- poco probable	5- muy significativo		Contaminación al medio ambiente, daño a la salud de los 10 empleados e incluso al producto ofertado; además de incurrir en sanciones por los entes reguladores
Suplantación de identidad	2- poco probable	4- grande		8 Desprestigio de la entidad debido a acciones que van en contra de los principios que rigen la compañía
Infección por software maliciosos	4- muy probable	4- grande		16 Filtración de virus en los sistemas informáticos, que ocasionan pérdida parcial o total de información. Daños a equipos informáticos
Falta de personal	3- posible	3- moderado		9 Los colaboradores de la entidad se ven obligados a realizar actividades adicionales en el área de trabajo, ocasionando mayor carga laboral en los mismos
Poca armonización entre departamentos	4- muy probable	4- grande		16 No existe comunicación eficiente, lo que da paso a que las actividades de la entidad no se desarrollen de forma productiva y carezca de integración de procesos
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	3- posible	5- muy significativo		15 La entidad se verá obligada a detener los procesos de producción, además de pérdida de producto en proceso. Posiblemente pérdida de información
Precio alto en producto ofertado	4- muy probable	3- moderado		12 Estancamiento de producto terminado, así como poca demanda y disminución en ventas
Pérdida de información	3- posible	4- grande		12 Se corre el riesgo que personas ajenas a la entidad tengan acceso a información confidencial, lo que deja expuesta a fraude a la entidad
Choques eléctricos	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Robo de equipo	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida patrimonial

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Incendios	2- poco probable	5- muy significativo		10 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Inundaciones	1- improbable	5- muy significativo		5 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Cambios legales y regulatorios	2- poco probable	3- moderado		6 Afectación en los flujos de efectivos de la entidad, que podría impactar en mayor pago impuestos
Nuevos competidores en el mercado	3- posible	3- moderado		9 No cumplimiento del presupuesto de ventas, además de no lograr los índices proyectados
Fuga de personal	3- posible	3- moderado		9 Debido a la carga laboral excesiva, los colaboradores deciden buscar nuevos empleos con mejores oportunidades económicas y de crecimiento
Negocio en marcha	2- poco probable	5- muy significativo		10 Cierre definitivo de las operaciones de la entidad. Desempleo








**Nota:** Muestra los riesgos identificados en el área de administración, así como la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede generar en el departamento.

## Área de Finanzas

**Tabla 4.**

*Riesgos identificados en el área de finanzas de la empresa SBC S.A. de C.V.*










LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	2- poco probable	5- muy significativo		10 Contaminación al medio ambiente, daño a la salud de los empleados e incluso al producto ofertado; además de incurrir en sanciones por los entes reguladores
Suplantación de identidad	2- poco probable	4- grande		8 Desprestigio de la entidad debido a acciones que van en contra de los principios que rigen la compañía
Infección por software maliciosos	4- muy probable	4- grande		16 Filtración de virus en los sistemas informáticos, que ocasionan pérdida parcial o total de información. Daños a equipos informáticos
Falta de unidad de gestión y talento humano	5- seguro sucede	4- grande		20 Al momento de realizar contratación de personal, es muy probable que no se realice de la forma más idónea debido a la falta de esta unidad
Falta de personal	3- posible	3- moderado		9 Los colaboradores de la entidad se ven obligados a realizar actividades adicionales en el área de trabajo, ocasionando mayor carga laboral en los mismos
Mal uso de equipos	3- posible	3- moderado		9 Debido al mal uso que se da en los equipos del área administrativa, estos pueden dañarse lo que implica incurrir en gastos de mantenimiento o gastos de compra de equipo nuevo
Poca armonización entre departamentos	4- muy probable	4- grande		16 No existe comunicación eficiente, lo que da paso a que las actividades de la entidad no se desarrollen de forma productiva y carezca de integración de procesos
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	3- posible	5- muy significativo		15 La entidad se verá obligada a detener los procesos de producción, además de pérdida de producto en proceso. Posiblemente pérdida de información
No cumplir con pedidos de clientes	2- poco probable	5- muy significativo		10 Disminución en el margen de ventas; por lo tanto menos ingresos a los proyectados

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Precio alto en producto ofertado	4- muy probable	3- moderado		12 Estancamiento de producto terminado, así como poca demanda y disminución en ventas
Pérdida de información	3- posible	4- grande		12 Se corre el riesgo que personas ajenas a la entidad tengan acceso a información confidencial, lo que deja expuesta a fraude a la entidad
Incendios	2- poco probable	5- muy significativo		10 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Choques eléctricos	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Robo de equipo	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida patrimonial
Inundaciones	1- improbable	5- muy significativo		5 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Nuevos competidores en el mercado	3- posible	3- moderado		9 No cumplimiento del presupuesto de ventas, además de no lograr los índices proyectados
Fuga de personal	3- posible	3- moderado		9 Debido a la carga laboral excesiva, los colaboradores deciden buscar nuevos empleos con mejores oportunidades económicas y de crecimiento

**Nota:** Muestra los riesgos identificados en el área de Finanzas, así como la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede generar en el departamento.

## Área de Producción

**Tabla 5.**  
*Riesgos identificados en el área de producción de la empresa SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Accidentes laborales en planta de producción	4- muy probable	4- grande	 16	Daños físicos e incluso pérdida de vidas humanas. Demandas laborales por parte de los empleados.
Quejas de clientes por medio de redes sociales	3- posible	4- grande	 12	Existe un riesgo reputacional de la entidad, debido a los comentarios negativos que se puedan generar
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	2- poco probable	5- muy significativo	 10	Contaminación al medio ambiente, daño a la salud de los empleados e incluso al producto ofertado; además de incurrir en sanciones por los entes reguladores
Suplantación de identidad	2- poco probable	4- grande	 8	Desprestigio de la entidad debido a acciones que van en contra de los principios que rigen la compañía
Infección por software maliciosos	4- muy probable	4- grande	 16	Filtración de virus en los sistemas informáticos, que ocasionan pérdida parcial o total de información. Daños a equipos informáticos
Temblores o terremotos	3- posible	4- grande	 12	Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Falta de personal	3- posible	3- moderado	 9	Los colaboradores de la entidad se ven obligados a realizar actividades adicionales en el área de trabajo, ocasionando mayor carga laboral en los mismos
Mal uso de equipos	3- posible	3- moderado	 9	Debido al mal uso que se da en los equipos del área administrativa, estos pueden dañarse lo que implica incurrir en gastos de mantenimiento o gastos de compra de equipo nuevo
Poca higiene en producción	2- poco probable	4- grande	 8	Producto que no cumpla con estándares de calidad para ser comercializado, además de incurrir en sanciones legales por parte de las autoridades competentes

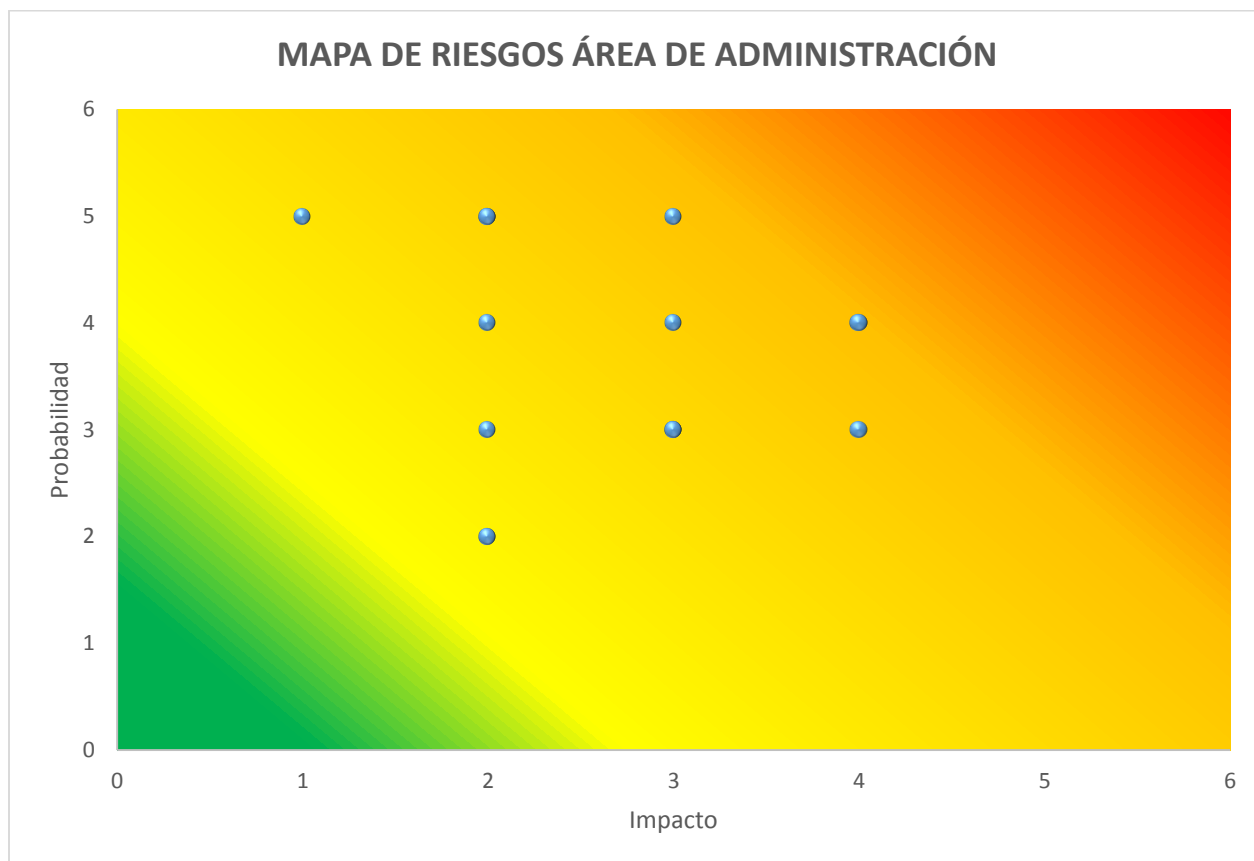


LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Poca armonización entre departamentos	4- muy probable	4- grande		16 No existe comunicación eficiente, lo que da paso a que las actividades de la entidad no se desarrollen de forma productiva y carezca de integración de procesos
No cumplir con pedidos de clientes	2- poco probable	5- muy significativo		10 Disminución en el margen de ventas; por lo tanto menos ingresos a los proyectados
Precio alto en producto ofertado	4- muy probable	3- moderado		12 Estancamiento de producto terminado, así como poca demanda y disminución en ventas
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	3- posible	5- muy significativo		15 La entidad se verá obligada a detener los procesos de producción, además de pérdida de producto en proceso. Posiblemente pérdida de información
Fugas de gas propano	2- poco probable	5- muy significativo		10 Daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad. Incremento de costos de producción
Pérdida de MP y producto terminado en bodega	3- posible	4- grande		12 Pérdida patrimonial
Pérdida de información	3- posible	4- grande		12 Se corre el riesgo que personas ajenas a la entidad tengan acceso a información confidencial, lo que deja expuesta a fraude a la entidad
Incendios	2- poco probable	5- muy significativo		10 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Inundaciones	1- improbable	5- muy significativo		5 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Choques eléctricos	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida de vidas humanas así como daños a las instalaciones, al equipo y maquinaria de la entidad
Robo de equipo	2- poco probable	2- pequeño		4 Pérdida patrimonial
Control de plagas	3- posible	4- grande		12 Pérdida de insumos de materia prima y contaminación del área de producción

LISTA DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	CONSECUENCIAS
Altas cantidades de merma	2- poco probable	3- moderado	6	No aprovechar el 100% de los elementos de la materia prima
Nuevos competidores en el mercado	3- posible	3- moderado	9	No cumplimiento del presupuesto de ventas, además de no lograr los índices proyectados
Fuga de personal	3- posible	3- moderado	9	Debido a la carga laboral excesiva, los colaboradores deciden buscar nuevos empleos con mejores oportunidades económicas y de crecimiento

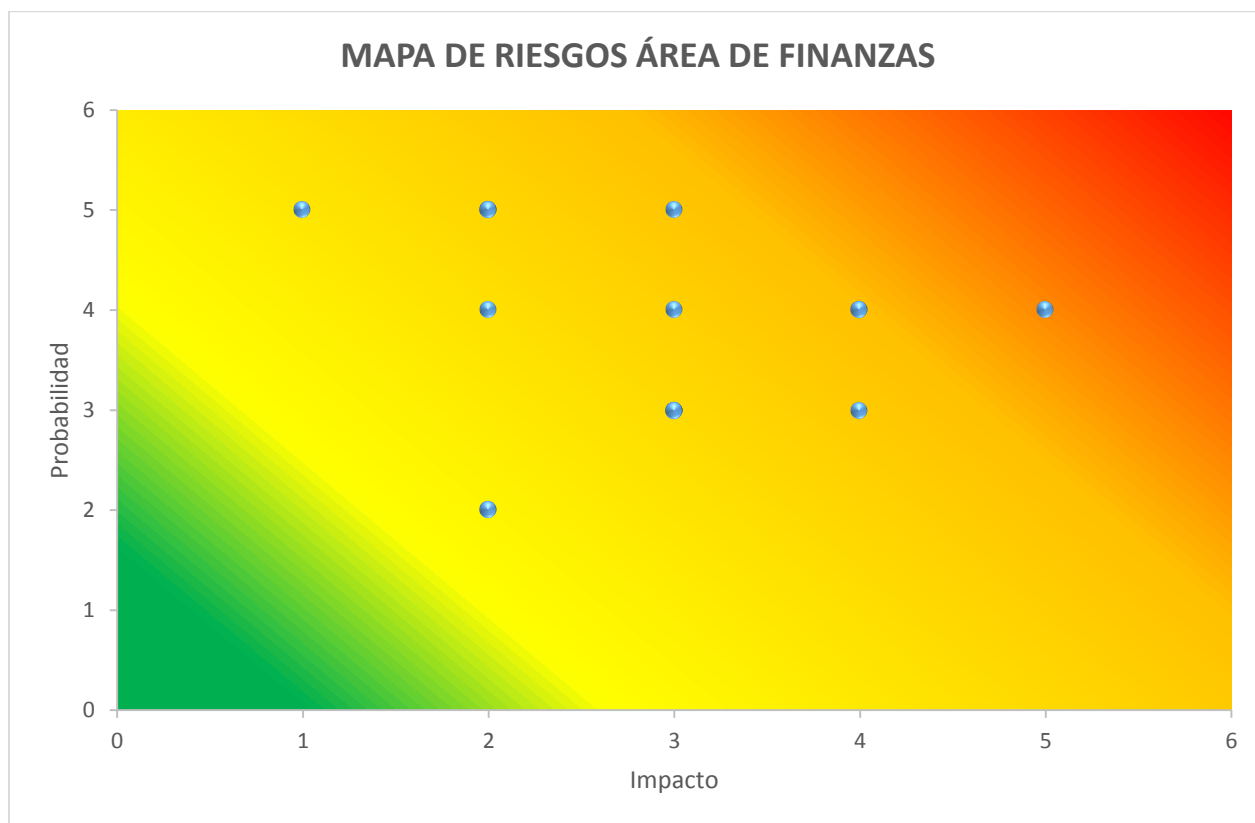
**Nota:** Muestra los riesgos identificados en el área de producción, así como la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede generar en el departamento.

## C. Valoración del riesgo.

**Área de Administración**

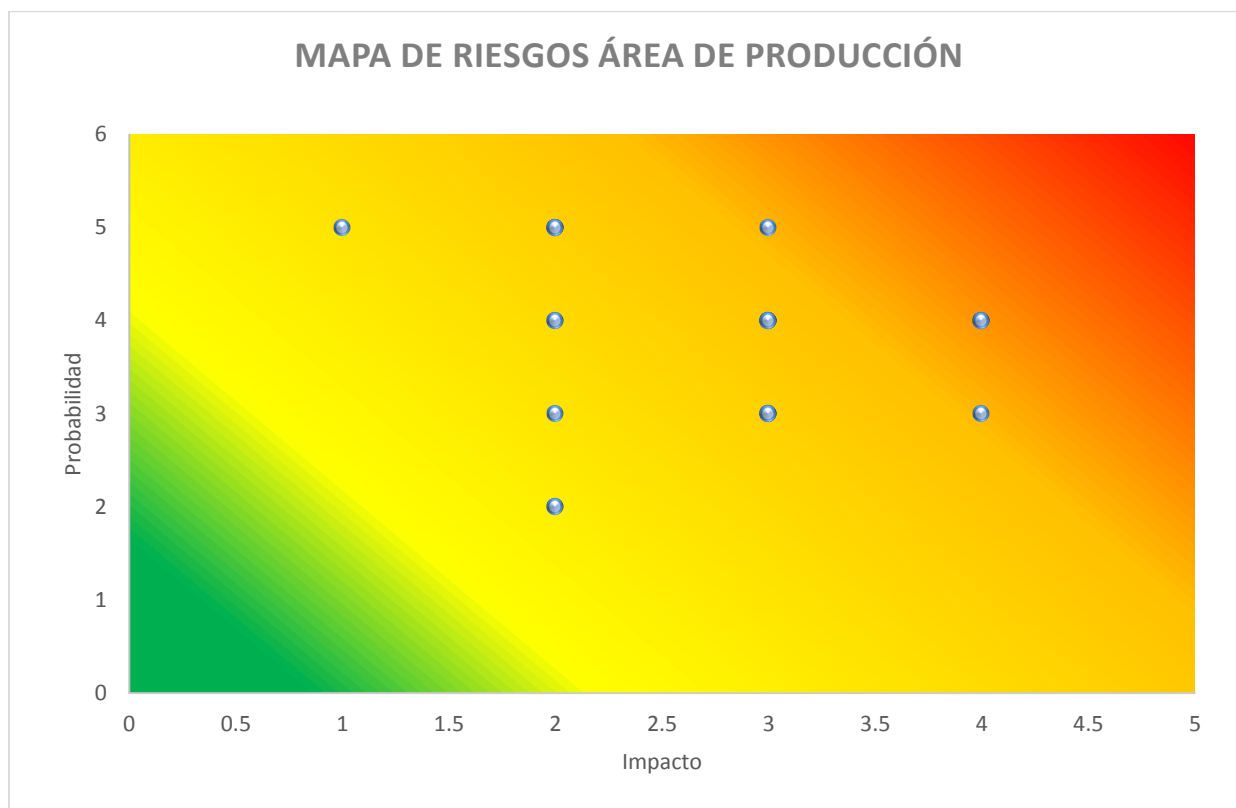
**Figura 8:** Mapa de riesgos del área de administración de la empresa SBC, S.A. de C.V. Cada uno de los datos es la representación gráfica de los riesgos contenidos en la tabla 3 de este documento.

## Área de Finanzas



**Figura 9:** Mapa de riesgos del área de finanzas de la empresa SBC, S.A. de C.V. Cada uno de los datos es la representación gráfica de los riesgos contenidos en la tabla 4 de este documento.

## Área de Producción



**Figura 10:** Mapa de riesgos del área de producción de la empresa SBC, S.A. de C.V. Cada uno de los datos es la representación gráfica de los riesgos contenidos en la tabla 5 de este documento.

## V. TRATAMIENTO DEL RIESGO

### A. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de administración.

**Tabla 6.**

*Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de administración de la empresa SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Robo de equipo	4	Implementar un servicio de videovigilancia que contribuya a mantener el control de las personas que ingresan y salen de la compañía.
Choques eléctricos	4	Crear un plan de mantenimiento preventivo para la red eléctrica, que disminuya la probabilidad de fallas en el desarrollo de las actividades ordinarias.
Inundaciones	5	Contratación de servicios de seguros contra inundaciones.
Cambios legales y regulatorios	6	Es responsabilidad de cada uno de los gerentes de las áreas mantenerse informados y divulgar los cambios regulatorios que puedan afectar la operatividad; así mismo de ser necesario, solicitar capacitaciones sobre dichas temáticas.
Suplantación de identidad	8	Uso de contraseñas y tarjetas de acceso debe ser de carácter personal. Todo el personal debe portar la identificación respectiva que lo vincule con la entidad. Inactivar los accesos de los empleados dados de baja o que se retiran de la compañía.
Falta de personal	9	La unidad de gestión y talento humano debe ser responsable de realizar tomas de tiempo en las actividades ejecutadas por cada colaborador del área; en ausencia de esta unidad, debe ser la gerencia administrativa quien asuma dicho rol. Posteriormente compete a la gerencia administrativa reasignar las actividades según las exigencias de cada puesto y las competencias de los empleados del departamento.
Mal uso de equipos	9	Brindar al personal responsable del uso del equipo administrativo la debida capacitación del correcto uso del equipo. Al momento de entregar el equipo a los empleados elaborar un acta de asignación de activo administrativo, con la cual se hace responsable al empleado de los posibles daños ocasionados al mismo. Finalmente concientizar a los empleados sobre el cuidado adecuado del equipo asignado.
Fuga de personal	9	Crear espacios de interacción para los empleados de forma que esto contribuya a un mejor ambiente laboral. Brindar al personal opciones de capacitación en áreas de interés con el fin que esto pueda aportar al crecimiento personal y empresarial. Proveer al personal de oportunidades de crecimiento interno.
Nuevos competidores en el mercado	9	Continuar con la promoción de la marca por medio de plataformas digitales, de los productos ofertados y garantizar la calidad de los mismos

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Negocio en marcha	10	Evitar el incumplimiento de las normas establecidas en los marcos regulatorios que rigen la operatividad del negocio a nivel fiscal, de salud, legal.
Incendios	10	Contratación de servicios de seguros contra incendios.
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	10	Colocar basureros debidamente rotulados para la correcta clasificación. Elaborar un plan que garantice el adecuado tratamiento a los residuos generados en la operación diaria de la entidad.
Quejas de clientes por medio de redes sociales	12	Brindar un servicio/producto de calidad, que sea capaz de evitar malas experiencias con los clientes. Dar el seguimiento a las quejas de los clientes, con el fin de subsanar inconvenientes. Realizar periódicamente encuestas sobre áreas de mejoras.
Pérdida de información	12	Restringir y controlar el acceso a sitios web que no sean necesarios para actividades de la entidad. Promover el uso exclusivo de correos institucionales. Bloquear el acceso a dispositivos móviles (USB) en el equipo asignado.
Falta de manuales de procedimientos	12	El gerente de cada departamento en conjunto con las jefaturas del mismo deben ser los encargados de elaborar, revisar y actualizar dichos manuales; considerando las actividades realizadas por los colaboradores del área. Posteriormente hacer del conocimiento a los miembros de la gerencia general.
Falta de manuales descriptores de puesto	12	El departamento de gestión y talento humano debe ser la encargada de elaborar dichos manuales; ante la ausencia de esta unidad será el departamento administrativo el encargado de elaborarlos y mantenerlos en constante revisión y actualización en conjunto con las gerencias pertinentes. Posteriormente someterlo a autorización de gerencia general.
Precio alto en producto ofertado	12	Establecer un adecuado sistema de costeo.
Temblores o terremotos	12	Contratación de servicios de seguros contra terremotos.
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	15	Solicitar al tercero contratado una fianza de fiel cumplimiento que garantice el cumplimiento del contrato.
Poca armonización entre departamentos	16	Establecer de forma periódica (mensual), reuniones entre gerentes para evaluar el rendimiento de cada departamento y compartir opciones de mejora para la consecución de los objetivos esperados.
Infección por software maliciosos	16	Utilizar licencias originales de antivirus.

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Departamento de bodega como unidad independiente	16	Con base al organigrama de la entidad, es competencia del departamento de administración evaluar la creación de una bodega donde se encuentre el producto debidamente resguardado por el jefe de la unidad y en un espacio físico diferente a la planta de producción.
Falta de unidad de gestión y talento humano	20	La asamblea general de accionistas debe evaluar la creación de la unidad, tomando en cuenta el recurso económico y la necesidad de esta ante la sobrecarga de funciones asignadas al departamento administrativo. Otra alternativa viable es la contratación de un servicio de reclutamiento externo.
Atraso en pago a proveedores	20	Establecer una programación de pagos semanales y garantizar que se cumplan.

**Nota:** Muestra el tratamiento que se le debe dar a los riesgos identificados en el área de administración.



B. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de finanzas.

**Tabla 7.**

*Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de finanzas de la empresa SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Robo de equipo	4	Implementar un servicio de videovigilancia que contribuya a mantener el control de las personas que ingresan y salen de la compañía.
Choques eléctricos	4	Crear un plan de mantenimiento preventivo para la red eléctrica, que disminuya la probabilidad de fallas en el desarrollo de las actividades ordinarias.
Inundaciones	5	Contratación de servicios de seguros contra inundaciones.
Suplantación de identidad	8	Uso de contraseñas y tarjetas de acceso debe ser de carácter personal. Todo el personal debe portar la identificación respectiva que lo vincule con la entidad. Inactivar los accesos de los empleados dados de baja o que se retiran de la compañía.
Fuga de personal	9	Crear espacios de interacción para los empleados de forma que esto contribuya a un mejor ambiente laboral. Brindar al personal opciones de capacitación en áreas de interés con el fin que esto pueda aportar al crecimiento personal y empresarial. Proveer al personal de oportunidades de crecimiento interno.
Nuevos competidores en el mercado	9	Continuar con la promoción de la marca por medio de plataformas digitales, de los productos ofertados y garantizar la calidad de los mismos
Mal uso de equipos	9	Brindar al personal responsable del uso del equipo administrativo la debida capacitación del correcto uso del equipo. Al momento de entregar el equipo a los empleados elaborar un acta de asignación de activo administrativo, con la cual se hace responsable al empleado de los posibles daños ocasionados al mismo. Finalmente concientizar a los empleados sobre el cuidado adecuado del equipo asignado.
Falta de personal	9	La unidad de gestión y talento humano debe ser responsable de realizar tomas de tiempo en las actividades ejecutadas por cada colaborador del área; en ausencia de esta unidad, debe ser la gerencia administrativa quien asuma dicho rol. Posteriormente compete a la gerencia financiera reasignar las actividades según las exigencias de cada puesto y las competencias de los empleados del departamento.
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	10	Colocar basureros debidamente rotulados para la correcta clasificación. Elaborar un plan que garantice el adecuado tratamiento a los residuos generados en la operación diaria de la entidad.
Incendios	10	Contratación de servicios de seguros contra incendios.
No cumplir con pedidos de clientes	10	Ser eficientes en la entrega de los productos a clientes, dando la misma importancia a todos los pedidos.

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Quejas de clientes por medio de redes sociales	12	Brindar un servicio/producto de calidad, que sea capaz de evitar malas experiencias con los clientes. Dar el seguimiento a las quejas de los clientes, con el fin de subsanar inconvenientes. Realizar periódicamente encuestas sobre áreas de mejoras.
Pérdida de información	12	Restringir y controlar el acceso a sitios web que no sean necesarios para actividades de la entidad. Promover el uso exclusivo de correos institucionales. Bloquear el acceso a dispositivos móviles (USB) en el equipo asignado.
Precio alto en producto ofertado	12	Establecer un adecuado sistema de costeo.
Falta de manuales descriptores de puesto	12	El departamento de gestión y talento humano debe ser la encargada de elaborar dichos manuales; ante la ausencia de esta unidad será el departamento administrativo el encargado de elaborarlos y mantenerlos en constante revisión y actualización en conjunto con las gerencias pertinentes. Posteriormente someterlo a autorización de gerencia general.
Falta de manuales de procedimientos	12	El gerente de cada departamento en conjunto con las jefaturas del mismo deben ser los encargados de elaborar, revisar y actualizar dichos manuales; considerando las actividades realizadas por los colaboradores del área. Posteriormente hacer del conocimiento a los miembros de la gerencia general.
Temblores o terremotos	12	Contratación de servicios de seguros contra terremotos.
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	15	Solicitar al tercero contratado una fianza de fiel cumplimiento que garantice el cumplimiento del contrato.
Infección por software maliciosos	16	Utilizar licencias originales de antivirus.
Poca armonización entre departamentos	16	Establecer de forma periódica (mensual), reuniones entre gerentes para evaluar el rendimiento de cada departamento y compartir opciones de mejora para la consecución de los objetivos esperados.
Falta de aplicación de NIIF para PYMES	20	El área de finanzas será la encargada de dar conocer a la asamblea general de accionistas, la importancia de la adopción de NIIF para las PYMES lo más pronto posible, en pro de la necesidad que conlleva la aplicación de la misma.
Falta de unidad de gestión y talento humano	20	La asamblea general de accionistas debe evaluar la creación de la unidad, tomando en cuenta el recurso económico y la necesidad de esta ante la sobrecarga de funciones asignadas al departamento financiero. Otra alternativa viable es la contratación de un servicio de reclutamiento externo.
Falta de unidad de auditoría interna	20	Es responsabilidad de la asamblea general de accionistas, evaluar la creación del departamento de auditoría interna, que garantice el cumplimiento de los controles previamente establecidos en la entidad.
Atraso en pago a proveedores	20	Establecer una programación de pagos semanales y garantizar que se cumplan.
Falta de un contador de costos	25	A la brevedad del caso, es necesaria la contratación de un profesional en materia de costeo.

**Nota:** Muestra el tratamiento que se le debe dar a los riesgos identificados en el área de finanzas.

C. Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de producción.

**Tabla 8.**

*Manejo y determinación del nivel de riesgo para el área de producción de la empresa SBC S.A. de C.V.*

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Robo de equipo	4	Implementar un servicio de videovigilancia que contribuya a mantener el control de las personas que ingresan y salen de la compañía.
Choques eléctricos	4	Crear un plan de mantenimiento preventivo para la red eléctrica, que disminuya la probabilidad de fallas en el desarrollo de las actividades ordinarias.
Inundaciones	5	Contratación de servicios de seguros contra inundaciones.
Altas cantidades de merma	6	Establecer que la producción se realice en función de los pedidos de los clientes, es decir cantidad de producción en función de la demanda real. Evitar mala manipulación del producto y almacenamiento del mismo.
Suplantación de identidad	8	Uso de contraseñas y tarjetas de acceso debe ser de carácter personal. Todo el personal debe portar la identificación respectiva que lo vincule con la entidad. Inactivar los accesos de los empleados dados de baja o que se retiran de la compañía.
Poca higiene en producción	8	Todo el personal que ingrese a la planta de producción debe utilizar de forma obligatoria el equipo de seguridad e higiene ocupacional proporcionado por la compañía. El departamento de calidad es responsable de verificar que el área de trabajo de todos los operarios se encuentre limpia y ordenada antes, durante y después del proceso productivo.
Fuga de personal	9	Crear espacios de interacción para los empleados de forma que esto contribuya a un mejor ambiente laboral. Brindar al personal opciones de capacitación en áreas de interés con el fin que esto pueda aportar al crecimiento personal y empresarial. Proveer al personal de oportunidades de crecimiento interno.
Nuevos competidores en el mercado	9	Continuar con la promoción de la marca por medio de plataformas digitales, de los productos ofertados y garantizar la calidad de los mismos.
Mal uso de equipos	9	Brindar al personal responsable del uso del equipo industrial la debida capacitación del correcto uso del equipo. Al momento de entregar el equipo a los empleados elaborar un acta de asignación del activo, con la cual se hace responsable al empleado de los posibles daños ocasionados al mismo. Finalmente concientizar a los empleados sobre el cuidado adecuado del equipo asignado.

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Falta de personal	9	La unidad de gestión y talento humano debe ser responsable de realizar tomas de tiempo en las actividades ejecutadas por cada colaborador del área; en ausencia de esta unidad, debe ser la gerencia administrativa quien asuma dicho rol. Posteriormente compete a la gerencia administrativa reasignar las actividades según las exigencias de cada puesto y las competencias de los empleados del departamento.
Incendios	10	Contratación de servicios de seguros contra incendios.
Tratamiento inadecuado de desechos sólidos	10	Colocar basureros debidamente rotulados para la correcta clasificación. Elaborar un plan que garantice el adecuado tratamiento a los residuos generados en la operación diaria de la entidad.
Altos niveles de contaminación del agua	10	Establecer una programación para la realización de estudios periódicos, del agua utilizada en el proceso de producción.
No cumplir con pedidos de clientes	10	Ser eficientes en la entrega de los productos a clientes, dando la misma importancia a todos los pedidos.
Fugas de gas propano	10	Realizar inspecciones de carácter periódica de las instalaciones de gas propano, para evitar posibles fugas.
Control de plagas	12	Dar continuidad a los servicios contratados para el control de plagas, respetando la planificación previamente elaborada.
Quejas de clientes por medio de redes sociales	12	Brindar un servicio/producto de calidad, que sea capaz de evitar malas experiencias con los clientes. Dar el seguimiento a las quejas de los clientes, con el fin de subsanar inconvenientes. Realizar periódicamente encuestas sobre áreas de mejoras.
Pérdida de MP y producto terminado en bodega	12	Implementar un servicio de videovigilancia que contribuya a mantener el control de las personas que ingresan y salen de la compañía. Continuar con el uso de tarjetas kardex de inventario.
Pérdida de información	12	Restringir y controlar el acceso a sitios web que no sean necesarios para actividades de la entidad. Promover el uso exclusivo de correos institucionales. Bloquear el acceso a dispositivos móviles (USB) en el equipo asignado.
Precio alto en producto ofertado	12	Establecer un adecuado sistema de costeo.
Falta de manuales descriptores de puesto	12	El departamento de gestión y talento humano debe ser la encargada de elaborar dichos manuales; ante la ausencia de esta unidad será el departamento administrativo el encargado de elaborarlos y mantenerlos en constante revisión y actualización en conjunto con las gerencias pertinentes. Posteriormente someterlo a autorización de gerencia general.

LISTA DE RIESGOS	RIESGO	TRATAMIENTO
Falta de manuales de procedimientos	12	El gerente de cada departamento en conjunto con las jefaturas del mismo deben ser los encargados de elaborar, revisar y actualizar dichos manuales; considerando las actividades realizadas por los colaboradores del área. Posteriormente hacer del conocimiento a los miembros de la gerencia general.
Temblores o terremotos	12	Contratación de servicios de seguros contra terremotos.
Incumplimiento de contratos por parte de terceros	15	Solicitar al tercero contratado una fianza de fiel cumplimiento que garantice el cumplimiento del contrato.
Pérdida de producción	15	Continuar con el uso de controles que hasta el momento se están utilizando, además de evaluarlos y mejorarlos.
Infección por software maliciosos	16	Utilizar licencias originales de antivirus.
Accidentes laborales en planta de producción	16	Matener un constante monitoreo sobre las medidas de seguridad para el personal del área de producción, con el objetivo de que sean las adecuadas. Contratar un seguro que cubra los accidentes laborales que puedan ocurrir en la empresa.
Poca armonización entre departamentos	16	Establecer de forma periódica (mensual), reuniones entre gerentes para evaluar el rendimiento de cada departamento y compartir opciones de mejora para la consecución de los objetivos esperados.
Falta de unidad de mantenimiento de equipo industrial	20	La gerencia de producción debe someter a evaluación ante la gerencia general la creación de la unidad de mantenimiento de equipo industrial; notificando las necesidades que se desean suplir con dicha unidad.
Departamento de calidad como unidad independiente	20	Evaluar la factibilidad que el departamento de calidad se desvincule a nivel jerárquico del departamento de producción; esto con el objetivo de evitar el sesgo profesional de los resultados obtenidos en ambos departamentos.
Falta de unidad de gestión y talento humano	20	La asamblea general de accionistas debe evaluar la creación de la unidad, tomando en cuenta el recurso económico y la necesidad de esta ante la sobrecarga de funciones asignadas al departamento financiero. Otra alternativa viable es la contratación de un servicio de reclutamiento externo.
Atraso en pago a proveedores	20	Establecer una programación de pagos semanales y garantizar que se cumplan.

**Nota:** Muestra el tratamiento que se le debe dar a los riesgos identificados en el área de producción.

## **VI. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN**

### **A. Supervisión en todos los procesos.**

Finalizada la fase anterior, es de suma importancia darle el seguimiento adecuado a todas las áreas. Para el proceso de seguimiento en SBC S.A. de C.V., es necesario designar una unidad o una persona encargada para dicha actividad, que posea las competencias necesarias y las aptitudes requeridas. Como equipo de trabajo se recomienda la creación de la unidad de auditoría interna, quien se encargará de velar por el cumplimiento y evaluación de las actividades de gestión de riesgos.

Para desarrollar el seguimiento en las actividades de control, es recomendable diseñar procedimientos dentro de los cuales se debe contemplar las siguientes características:

- La evaluación de la respuesta obtenida.
- La verificación de la respuesta (en el caso de ser necesario).
- El periodo de tiempo que se requiera para obtener la respuesta.
- Comunicación y divulgación hacia la alta dirección, que enfatice en las respuestas o acciones insatisfactorias (con sus justificantes pertinentes), incluyendo el riesgo involucrado.

## **VII. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA**

### **A. Creación y protección del valor.**

ISO 31000:2018 establece que el principal objetivo de la gestión del riesgo es la creación y protección del valor. Mejora el rendimiento, fomenta la innovación y apoya al logro de los objetivos. Cuando una organización define implementar un proceso de gestión de riesgos eficaz

y eficiente, es importante cumplir con ocho principios, los cuales proporcionan lineamientos para generar el valor adecuado.

Los principios son el fundamento de la gestión del riesgo y se deben considerar cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión del riesgo de la organización.

Principios para la creación y protección del valor:

#### 1. Integrada

SBC S.A. de C.V., actualmente no posee un proceso de gestión de riesgos que sea parte integral de los diferentes procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad. La valoración del riesgo, no debe ser una función aislada, al contrario, debe estar perfectamente integrada con los demás elementos del procedimiento para gestionar el riesgo.

Para lograr una integración es necesario crear canales de comunicación entre los departamentos, que involucre a supervisores, gerentes y responsables, siendo esta una solución para el logro de una gestión eficaz y una correcta coordinación entre las tareas. Otra recomendación es trabajar en la cultura organizacional que se desarrolla dentro de la empresa y que llevan al individuo a desarrollar el sentido de permanencia. Cuando existe el sentido de permanencia, los empleados sienten la necesidad de cuidar aquello que les importa, por lo tanto la creación de la unidad de Gestión y Talento Humano, resulta de vital importancia para que ellos sean los responsables de apoyar esta área de mejora.

#### 2. Estructurada y exhaustiva

Para que el proceso de gestión de riesgos este definido de forma adecuada, es importante cumplir los siguientes procedimientos:

**Notificación e informes.** Es importante que los riesgos se notifiquen e informen de la forma más eficaz posible con las partes afectadas.

**Determinación del entorno.** Se delimitan los criterios para administrar el riesgo y se determinan la profundidad y el alcance para los procedimientos.

**Valoración del riesgo.** Es el procedimiento general para identificar, analizar y valorar el riesgo. Los riesgos pueden ser evaluados en base a diferentes criterios, es decir, en función de la organización, de proyectos, por departamentos, por riesgos determinados, o por funciones individuales. Con la valoración del riesgo, obtendremos un conocimiento mayor de los riesgos, de las causas que los provocan, de las consecuencias que pueden tener y de la probabilidad de que suceda.

**Procedimiento del riesgo.** Alternativas que permitan cambiar la probabilidad de que suceda el riesgo.

**Control y supervisión.** Revisión del procedimiento de gestión de riesgos en todas sus etapas.

Es importante mencionar, que SBC, S.A. de C.V., no cuenta con un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo. Es importante que los riesgos se notifiquen e informen de la forma más eficaz posible con las partes afectadas.

### 3. Adaptada

Para que la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo y marco de referencia definido para integrar,



diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo se adapten y sean proporcionales a los contextos externo e interno de SBC, S.A. de C.V. debe ser implementada y supervisada por la unidad de Auditoría Interna, la cual será la responsable directa de establecer los mecanismos de comunicación entre los departamentos en lo relativo a la gestión de riesgos.

#### 4. Inclusiva

Resulta de vital importancia, que todas las áreas sean consideradas en la toma de decisiones, para el logro de la consecución de los objetivos de la organización; desde gerencias, hasta los perfiles de puestos de menor rango, ya que una participación apropiada y oportuna, resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.

#### 5. Dinámica

Corresponde en la determinación del entorno y valoración del riesgo donde la unidad responsable de gestionarlos, sea capaz de incorporar diversos escenarios sujetos a análisis y estudio que permitan de forma anticipada lograr ser detectados para evitar su afectación en los objetivos de SBC, S.A. de C.V.

#### 6. Mejor información disponible

Es responsabilidad de todos los departamentos, tener información actualizada e histórica que permita ser obtenida cuando se requiera en el menor tiempo posible. Es necesario crear una política de resguardo de información donde se detalle el tiempo y lugar, así como los responsables de su resguardo y los autorizados a dicha información. En el desarrollo de la investigación se logró determinar que existen controles de ciertos procesos ejecutados por el personal, no obstante, otros que tienen fallas y por lo tanto necesitan ser mejorados y por lo tanto controlados.

7. Factores humanos y culturales

Se considera de carácter importante, programar en SBC, S.A. de C.V., reuniones de forma mensual que permitan poner a discusión temas que debido a la carga laboral no fueron discutidos en el proceso normal de operaciones, entre los cuales se podrían mencionar, comportamientos de empleados, uso indebido de equipos asignados y procesos mal aplicados durante una gestión interna o externa.

8. Mejora continua

Capacitar al personal de SBC, S.A. de C.V., de forma constante es indispensable, ya que aparte de los beneficios que la empresa obtiene a través del conocimiento de sus empleados, estos a su vez se sienten identificados con los objetivos de la empresa y por lo tanto la creación de valor aumenta.

## B. Liderazgo y compromiso.

En la gestión del riesgo, el propósito del marco de referencia; es apoyar a la organización en integrar la gestión de riesgos en todas sus actividades y funciones. Es en este punto, donde la alta dirección de SBC, S.A. de C.V. brinda el apoyo a los encargados del proceso de implementación y control de los riesgos.

Compete a los encargados de cada departamento, valorar prácticas existentes y procesos de gestión del riesgo.

El marco de referencia debe incluir:

**Integración.** La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso asegurando que la gestión del riesgo está integrada en todas las actividades de la organización así como hacer conciencia a cada empleado de comunicar el valor de la gestión del riesgo y la importancia que esta conlleva con el desarrollo de los objetivos, estrategia y cultura empresarial. Serán los departamentos de SBC, S.A. de C.V. los responsables de gestionar los riesgos, desde sus gerentes o jefes de piso, hasta los empleados operativos y estos comunicarlos a los integrantes de la unidad de auditoría interna, para su respectivo análisis.

**Diseño.** Es indispensable, que cada empleado comprenda la organización, el tipo de negocio, el mercado final, quienes conforman las direcciones o jefaturas, es decir; el contexto de la misma, ya que se obtendrá una apertura comunicacional entre todas las partes interesadas y por lo tanto la información fluirá por las vías correctas. Corresponderá a la alta dirección, ordenar a las jefaturas la asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas para que la información sujeta a análisis no sea tergiversada a la hora de recibirla por la unidad encargada. El diseño incluirá también, la asignación de recursos que permitan

crear el valor adecuado; entre los que se destacan: capacitación constante al personal sobre temas relacionados a su área y temas específicos que contribuyan al crecimiento del empleado y empleador.

**Implementación.** La unidad de auditoría interna de SBC, S.A. de C.V., será la encargada de desarrollar un plan de implementación apropiado de los riesgos y posibles riesgos sujetos a análisis, en el que definirán plazos de entrega, y plazos de aplicación de correctivos de los riesgos determinados, con su debida asignación de recursos financieros y humanos; dicho plan será autorizado por la alta dirección y comunicado a los gerentes, con el fin de que estos últimos se encarguen de trasladarlo a sus subalternos.

**Valoración.** La unidad de auditoría interna, revisará periódicamente los planes de gestión de riesgos y discutidos con el personal a cargo de las gerencias, con el fin de evaluar el desempeño del marco de referencia puesta en marcha, los cambios en el caso procedan serán aprobados por la gerencia general.

**Mejora.** Para mejorar el valor, la unidad de auditoría interna deberá realizar el seguimiento continuo y adaptar los planes contingenciales ante los cambios externos e internos, para ello el personal de la unidad responsable, tendrá que tener las competencias necesarias, que le permitan identificar brechas u oportunidades de mejora pertinente y desarrollar planes y tareas y asignarlas a quienes que tuviesen que rendir cuentas en su implementación.

### C. Comunicación y consulta.

Uno de los puntos importantes para la creación de una cultura de riesgo en los empleados que conforman la entidad, es la comunicación efectiva y asertiva; es decir transmitir información relevante en tiempo oportuno y de forma adecuada.

Una comunicación bajo el enfoque de riesgo empresarial debe ser capaz de apoyar a la gerencia en la toma de decisiones; además de contribuir con el personal a entender el rol que tienen dentro de la gestión de riesgo y la contribución que pueden generar en relación al trabajo de otros departamentos y/o unidades. Por medio de las visitas realizadas a SBC S.A. de C.V. y las diversas entrevistas, se pudo constatar que la comunicación utilizada no se encuentra bajo el enfoque de riesgos por que no es oportuna y en la mayoría de ocasiones carece de actualidad y efectividad.

SBC S.A. de C.V. debe crear una comunicación interna que provea al personal y a la organización:

- Un lenguaje estandarizado sobre el riesgo
- Los objetivos de la organización
- La tolerancia al riesgo de la organización
- Los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal
- Canales de comunicación externos (proveedores, clientes, entre otros)

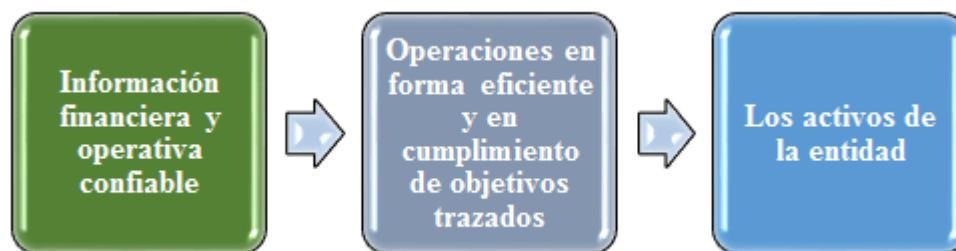
Para lograr los anteriores elementos se sugiere como equipo de trabajo, que SBC S.A. de C.V. desarrolle las siguientes actividades:

- Buzones de sugerencias
- Carteleras, publicaciones, correos informativos sobre noticias o actividades novedosas de la entidad
- Creación de comités de reclamos que atiendan las ineficiencias en los departamentos
- Interacción y definición de canales únicos para compartir y transmitir información (memorándum, correos, actas, entre otros)
- Lineamientos de interacción con la alta gerencia y los accionistas

#### D. Actividades de control.

Se entenderá como actividades de control el conjunto de principios, métodos y procedimientos que contribuyen a salvaguardar los recursos de la entidad, además de detectar y prevenir errores dentro de los diferentes procesos desarrollados y sobre todo al logro de los objetivos establecidos.

Dentro de SBC S.A. de C.V. al momento de realizar dicho estudio existen algunos procesos que se utilizan, sin embargo estos no se encuentran establecidos en alguna política o documento debidamente aprobado por la asamblea general de accionistas. Así pues como primer paso del proceso, se deben elaborar actividades de control que aseguren:



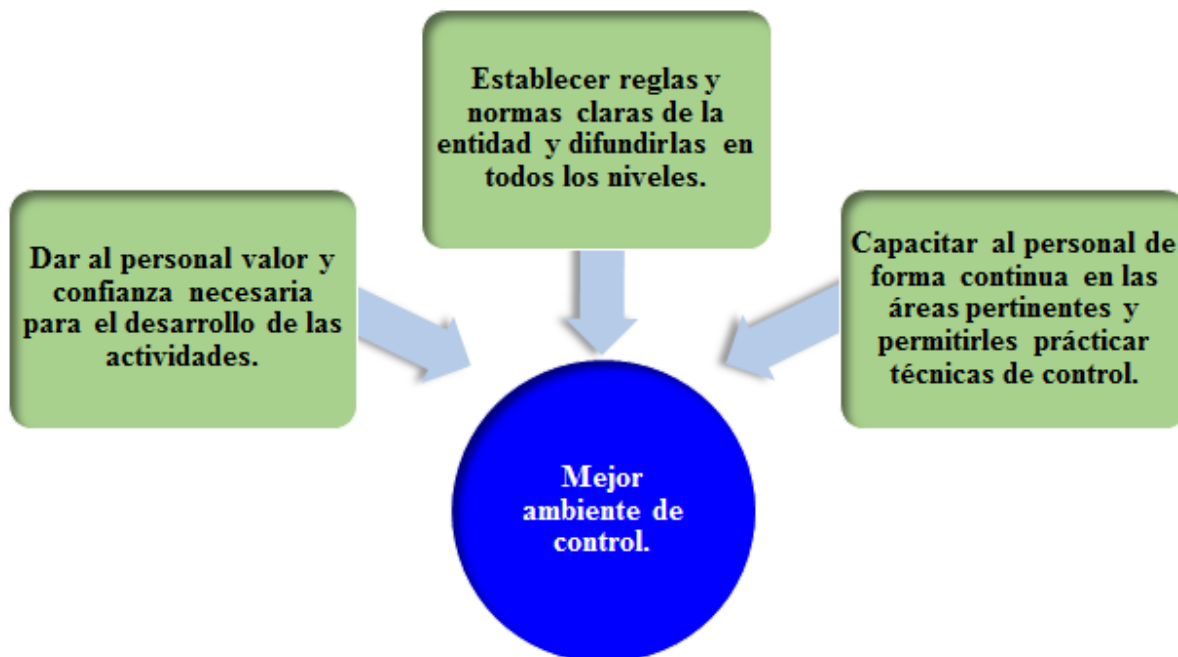
**Figura 11:** Aseguramiento de las actividades de control.

Además de eso, estas actividades de control deben ser sometidas a evaluación de forma periódica, en cuanto a la eficacia de las mismas. Se podrá considerar que son eficaces las actividades de control, si por ejemplo: son capaces de detectar fragilidades en la entidad, si a causa de dichos controles se realizaron mejoras en cuanto a procesos o si a partir del descubrimiento de dicha(s) contingencia(s) se concluye que existe un riesgo alto. (Instituto de Auditores Internos de España, 2016, pág. 149)

#### E. Ambiente de control interno y externo.

Consiste en lograr establecer un entorno mediante el cual se pueda influenciar de forma positiva al personal de manera que este se vea comprometido con el control de sus actividades; es decir, mediante esto es que se define la integridad y los valores éticos que rigen a los empleados, la supervisión de la gerencia general en la gestión del riesgo, estándares del área de recurso humanos los cuales se ponen en práctica a la hora de contratación de personal, el apetito de riesgo que la alta gerencia está dispuesto a asumir, entre otros.

A pesar que en SBC S.A. de C.V. existe un ambiente de control, este se puede mejorar mediante la evaluación, modificación y creación de procesos los cuales estén enfocados al logro de los objetivos de la entidad. La afirmación sobre la deficiencia en el ambiente de control de SBC, surge debido a que según las entrevistas que realizadas, parte del personal manifestó que no todos los empleados están identificados con la entidad, no conocen los objetivos y falta de compromiso en sus labores. Un buen ambiente de control permitirá en la entidad, identificar y focalizar cuales son las fragilidades que poseen, y posterior a eso buscar una posible solución para los mismos; lo anterior se puede lograr por medio de:



**Figura 12:** Características para un mejor ambiente de control

## VIII. GENERAR CULTURA DE RIESGOS

### A. Compromisos directivos.

Crear una cultura de riesgos en los empleados de la organización, es fundamental para el éxito que se espera alcanzar en un modelo gestor de contingencias empresariales; debido a lo anterior, es necesario reiterar la responsabilidad que tiene las personas que integran la asamblea general de accionistas para inculcar dicha cultura a los empleados de la entidad y sea puesto en práctica a las actividades que estos desempeñan.

Es importante tomar en cuenta que cambiar las malas prácticas en cuanto a cultura de riesgos no es simple, entre los problemas encontrados están:

- No contar con procedimientos definidos en políticas y aprobados por los accionistas, ante los cuales todos los empleados puedan responder bajo un mismo lineamiento.



- La normalización de los riesgos, ante los cuales la entidad ha aprendido a tolerarlos como fallas menores, en lugar de mitigarlos.

Con el propósito de promover el liderazgo y compromiso con el que sea abordada dichas problemáticas dentro de la organización, se proponen las siguientes buenas prácticas para iniciar la estructuración de una cultura de riesgo adecuada:

- Crear una cultura de vanguardia, en la cual resalte el liderazgo a nivel jerárquico de la entidad; entre las principales actividades que se pueden implementar están las convocatorias a reuniones ejecutivas para discutir los problemas que enfrenta la empresa o posibles cambios a las regulaciones legales o normativas, en las cuales las decisiones definitivas las tendrán los accionistas, pero se debe promover un ambiente participativo en el que todos los departamentos involucrados estén representados.
- Identificar y disminuir los problemas comunes, evitando la tolerancia y acomodamiento a los mismos.

Alentar a que el riesgo sea un tema abierto en donde cada nuevo objetivo que la entidad proyecte, debe ser analizado bajo la cultura de riesgo.

#### B. Nuevas actividades de control interno.

Como ya se ha definido anteriormente, las actividades de control son el conjunto de políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices establecidas por la administración; pero además deben ser capaces de garantizar que mediante su uso, son suficientes para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

SBC S.A. de C.V. implementa pocas actividades de control sobre los procesos que se desarrollan en cada departamento, lo que dificulta dar el seguimiento adecuado a las actividades, y más aún poder garantizar que los objetivos se están cumpliendo. Es por eso que como equipo de trabajo se enlistan a continuación una serie de actividades y/o tareas que la entidad puede adoptar y poner en práctica para desarrollar nuevas actividades de control interno.

**Análisis efectuados por la dirección:** la administración de SBC S.A de C.V., debe tomar el tiempo necesario para analizar los resultados obtenidos (preferiblemente de forma mensual), realizar comparaciones con los presupuestos definidos anteriormente y con los resultados de periodos anteriores de forma que estos estudios permitan tomar decisiones adecuadas para la realización de operaciones futuras y corregir posibles desviaciones en materia financiera o de producción.

**Gestión directa de funciones por actividad:** es decir, que cada jefatura o gerencia de SBC S.A. de C.V., debe ser capaz de realizar autocríticas de los resultados obtenidos en un determinado periodo de tiempo (de preferencia mes a mes), de manera que esto incremente el compromiso de los colaboradores con las actividades a desarrollar, tratando así de obtener la eficacia y eficiente necesaria.

**Proceso de información:** los departamentos que conforman SBC S.A. de C.V. deben ser capaces de generar información exacta, que al ser comparada con la información de otros departamentos se complemente y además que el resultado que buscan, sea el mismo.

**Controles físicos:** de forma periódica (cuando menos una vez cada mes), se deben realizar conteos de forma física del producto almacenado en el área de bodega, tanto de materia prima como de producto terminado; dichos conteos se deben comparar con los registros del

sistema contable, de forma que garanticen la exactitud del activo realizable, además de tener un mayor control de las existencias disponibles para venta y/o producción.

**Indicadores de rendimiento:** conocidos como KPI, son instrumentos que permiten conocer el progreso de un proceso en concreto. SBC S.A. de C.V. tiene la opción de implementar este tipo de instrumentos que permitirán por ejemplo: medir el tiempo que se invierte en elaborar una caja de cerveza, o medir el nivel de rentabilidad de la empresa al cierre de cada mes, el monitoreo del rendimiento de los equipos industriales o la calidad de la gestión de la empresa (rotación de inventarios, CxC, CxP), entre otros. El objetivo principal es poder evaluar los procesos de manera constante.

**Segregación de funciones:** La sugerencia del uso de este tipo de controles se origina debido a que durante el proceso de las entrevistas y visitas a SBC S.A. de C.V. se pudo observar que los empleados se encargan de realizar actividades que no corresponden al departamento al que están asignados (sobre todo en el área de administración y finanzas). En la medida que las tareas se encuentren distribuidas y asignadas de forma correcta entre cada uno de los colaboradores, disminuye el riesgo de errores e irregularidades en cada uno de los procesos.

## **IX. PROPUESTA DE POLÍTICAS INTERNAS**

Como parte final del trabajo de investigación, se ha elaborado una serie de políticas por cada una de las áreas en estudio, las cuales tienen como objetivo el logro de las metas establecidas en cada departamento. Es de resaltar que las políticas que SBC S.A. de C.V. debe diseñar (o realizar mejoras en las que actualmente posee), deben ser objetivas y justas, en función de la realidad de la empresa y del ambiente laboral interno; útiles y relacionadas a tareas laborales, es decir que el hecho de concebir una política, contribuya a la consecución de los

objetivos de la entidad; y sobre todo, debe ser difundida ya sea a través de correos, memorándum, o cualquier otro canal de comunicación utilizado y autorizado por lo dirigentes de la entidad.

### **Política para el área de administración**

**Propósito:** Establecer lineamientos que permitan a SBC S.A. de C.V., contar con la logística y recursos necesarios para proveer a sus colaboradores de forma oportuna de equipos industriales, de oficina y herramientas para el desarrollo normal de las operaciones, además de promover un adecuado ambiente laboral y el suministro de los servicios necesarios dentro de las instalaciones.

### **Exposición de la política**

- a) Todos los bienes de SBC S.A. de C.V., excepto aquellos que ya cumplieron su vida útil y por lo tanto se han dado de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.
- b) Los servicios de seguridad contratados deberán incluir nuevas tecnologías (uso de cámaras o sensores de movimiento) a fin de optimizar resultados.
- c) Los bienes muebles e inmuebles de la sociedad SBC S.A. de C.V. deberán recibir mantenimiento preventivo a efectos de conservar el buen estado de los mismos; esto en concordancia con el plan de mantenimiento que cada departamento debe diseñar.
- d) Se debe crear fondos de caja chica en las áreas de producción y finanzas, cuyo uso será cubrir gastos no mayores a \$100.00, siempre y cuando estos sean necesarios para el desarrollo de las actividades de la entidad.

- e) Los permisos solicitados por los colaboradores deberán ser notificados por estos a su jefe inmediato como mínimo con dos días de anticipación, obviando las emergencias o ausencias por motivos de fuerza mayor.
- f) La administración de SBC S.A. de C.V. será la encargada de dar a conocer en todos los niveles las nuevas regulaciones aprobadas por los organismos de control y regulación de la entidad.

### **Política para el área de finanzas**

**Propósito:** Orientar los procesos de elaboración y entrega de información financiera y contable asegurando que cumpla con la normativa internacional y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la gerencia administrativa cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

### **Exposición de la política**

- a) Los estados financieros de SBC S.A. de C.V. deben presentar la información financiera de forma razonable siguiendo los lineamientos establecidos en la norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades NIIF para PYMES; en el caso que dicha normativa aún no se encuentre adoptada, se debe realizar de forma progresiva la migración y adecuación de la información financiera.
- b) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de septiembre; cada departamento es responsable de elaborar sus presupuestos individuales los cuales se consolidarán en un presupuesto global el cual estará sujeto a aprobación por parte de los accionistas teniendo como límite el mes de noviembre.

- c) Los gastos en los que deba incurrir SBC S.A. de C.V. siempre serán presupuestados con la mayor austeridad posible y si afectar el funcionamiento normal de la entidad.
- d) El área de finanzas cuenta con los primeros 5 días hábiles después de finalizado el mes anterior para presentar la situación financiera, el rendimiento económico y los flujos de efectivo de SBC S.A. de C.V. a los accionistas.
- e) Para el adecuado cumplimiento del ítem anterior, las áreas generadoras de información contable deberán remitirla de forma oportuna al departamento de contabilidad, teniendo como fecha límite, el último día del mes que está por finalizar.
- f) Es responsabilidad del departamento de contabilidad en conjunto con el área de informática y el área administrativa, establecer un sistema contable adecuado a la naturaleza del negocio, incluyendo el catálogo de cuentas y contabilidad de costos.

### **Política de Producción**

**Propósito:** Normar y estandarizar las actividades del área de operaciones de SBC S.A. de C.V., dentro de los lineamientos establecidos en el presupuesto de producción, para cumplir con la misión y visión de la entidad.

### **Exposición de la política**

- a) Todos los trabajos de mantenimiento preventivo en el equipo utilizado en la producción, se llevará a cabo en horarios donde la producción sea baja.
- b) Se debe elaborar un cronograma anual para la programación del mantenimiento del equipo industrial utilizado en la planta de producción de SBC S.A. de C.V.

- c) Al momento de ingresar a la planta de producción todo el personal debe utilizar el equipo de seguridad e inocuidad proporcionado por la entidad, esto incluye a personas ajenas a la empresa.
- d) Al momento de finalizar los procesos productivos, cada operario será responsable de dejar el área de trabajo debidamente limpia y los instrumentos, materiales y herramientas utilizadas resguardarlos en los sitios asignados previamente.
- e) Se prohíbe el ingreso de alimentos a la planta de producción, así como el uso de maquillaje, perfume y cualquier otro producto que potencialmente pueda contaminar o dañar el producto en proceso.
- f) Es responsabilidad de la gerencia de operaciones buscar y diseñar mejoras en los procesos que contribuyan a la disminución de costos y proporcionar producto con altos estándares de calidad.

## CONCLUSIONES

- Las empresas dedicadas a la producción y distribución de cerveza artesanal no gestionan sus riesgos bajo la metodología de ISO 31000:2018, lo que no les permite obtener una seguridad razonable que los objetivos de la entidad se están cumpliendo.
- Una adecuada gestión del riesgo, sumado a la implementación de una cultura de riesgos en los empleados permite a las empresas dedicadas a la producción y distribución de cerveza artesanal, ser más eficientes en sus procesos.
- Las funciones de la unidad de auditoría interna, como mecanismo de verificación de cumplimiento de los procesos de la compañía, es de suma importancia para el logro de los objetivos de la empresa.
- El trabajo que desempeña el profesional de la contaduría pública, es de mucha importancia en la aplicación de ISO 31000:2018, debido a que cuenta con las competencias requeridas para la correcta implementación y sostenibilidad a largo plazo de una nueva estructura de control y cultura basada en la gestión de riesgos.



## RECOMENDACIONES

- Adoptar el modelo de gestión de riesgos descrito en este documento y que sirva de guía para las empresas dedicadas a la producción y distribución de cerveza artesanal, de forma que con la implementación de dicha metodología se contribuya a la mitigación y control de los riesgos que impiden la consecución de los objetivos.
- La gerencia general en representación de la máxima autoridad de la entidad, debe asumir el compromiso de liderazgo en la implementación de una cultura de riesgo, siendo capaz de transferir a todos los colaboradores las directrices para gestionar los riesgos de una forma eficiente.
- Brindar las herramientas necesarias al personal que integra la unidad de auditoría interna, así como la capacitación idónea, de manera que estos sean capaces de verificar el cumplimiento de los procesos y el seguimiento de los mismos.
- El profesional de la contaduría pública debe mantenerse en constante actualización referente a la temática de la gestión de riesgos, de forma que la aplicación de los nuevos conocimientos y técnicas generen valor agregado en la operatividad diaria de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Gremi D'Elaboradors de Cervesa Artesana I Natural. (30 de Marzo de 2019). *GREMI D'ELABORADORS DE CERVESA ARTESANA I NATURAL*. Recuperado el 30 de Marzo de 2019, de Gremio de Elaboradores de Cerveza Artesana y Natural: <https://www.gecan.info/?id=10001302>

Instituto de Auditores Internos de España. (2016). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Madrid: IBERDROLA.

*International Organization for Standardization*. (30 de Marzo de 2019). Recuperado el 30 de Marzo de 2019, de Organización Internacional de Normalización: <https://www.iso.org/home.html>

ISOTools.org. (30 de Marzo de 2019). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*. Recuperado el 30 de Marzo de 2019, de Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia: <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>

ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACION. (2018). *NTS ISO 31000:2018 Gestión del riesgo*. Directrices. San Salvador, El Salvador.

# ANEXOS

**Anexo 1** – Guía de entrevista realizada en Sivar Brewing Company S.A. de C.V.



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



**TEMA:** “MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS BASADO EN ISO 31000:2018, PARA EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL, UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

**Objetivo:** Determinar si en las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de cerveza artesanal se utilizan métodos adecuados para la gestión y evaluación de riesgos.

Realizado en el departamento de: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es número de empleados con los que cuenta actualmente su departamento?
2. El personal con el que cuenta el departamento, ¿es el necesario para cubrir la carga laboral y obtener los resultados esperados por la empresa? Explique.
3. ¿Qué actividades se realizan en su departamento?
4. Según su criterio, ¿existen funciones asignadas al departamento que no son competencia del mismo?
5. ¿Con que frecuencia se actualizan los manuales descriptores de puesto del departamento?
6. ¿Con que frecuencia se actualizan los manuales de procedimientos, los cuales contienen cómo se deben realizar las actividades que le corresponde a cada empleado?
7. ¿Con que frecuencia se capacita al personal en las funciones que desempeña?

8. ¿Cuáles son los riesgos identificados en su área de trabajo?
9. ¿De qué manera gestionan los riesgos identificados dentro de los procesos del departamento?
10. Para la valoración de los riesgos ¿se hace uso de alguna herramienta?
11. ¿Cuáles son los controles que ha establecido la gerencia general para el proceso de gestión de riesgos?
12. ¿Cuáles son los planes de contingencias que se tienen en el departamento para gestionar los riesgos?
13. ¿Considera que la adopción de una metodología basada en ISO 31000:2018, favorecerá a la empresa en el proceso de gestión de riesgos?
14. ¿Cuáles son las principales deficiencias o limitantes que afectan el óptimo funcionamiento de las actividades dentro de su departamento?

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

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

**Anexo 2 – Cuadro de análisis comparativo por entrevistas realizadas en Sivar Brewing Company S.A. de C.V.**

1. ¿Cuál es número de empleados con los que cuenta actualmente su departamento?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
13	4	12	El número de empleados que conforman en total los tres departamentos es de 29. Además, es importante tomar en cuenta que el departamento de administración a nivel gerárquico es responsable de dos sub-departamentos, conformados por la bodega y la craftería.

2. El personal con el que cuenta el departamento, ¿es el necesario para cubrir la carga laboral y obtener los resultados esperados por la empresa? Explique.

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Sí, pero no existen funciones definidas para el personal ya que realizan actividades compartidas con el departamento de finanzas.	1- Sí, pero no existen funciones definidas para el personal ya que realizan actividades compartidas con el departamento de administración. 2- No hay una persona idónea para realizar las actividades de costeo.	Sí, para las actividades ordinarias asignadas; sin embargo, es necesaria la contratación de servicios profesionales externos para cubrir necesidades como por ejemplo: mantenimiento de equipo industrial.	De manera general, para las actividades básicas que se realizan en cada departamento, el personal asignado es suficiente, pero se necesita de empleados que realicen funciones idóneas como lo es un contador de costos, inclusive para actividades de mantenimiento de maquinaria, es necesaria la contratación de servicios externos.

3. ¿Qué actividades se realizan en su departamento?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Reportes de resultados a la asamblea general de accionistas, planeación administrativa.	Reportes de resultados a la asamblea general de accionistas, planeación financiera.	Molienda, elaboración de mosto cervecero, cocimiento, fermentación, maduración, empaque, pruebas fisico-químicas y organolécticas, esterilización de los productos, medición del ph del producto, verificación de CO <sub>2</sub> , verificación de etiquetado del producto, la condición de la levadura, verificación de los niveles de mosto a través de bitácoras, controles de temperatura.	En este apartado se ha identificado las diversas actividades que se realizan en cada departamento, resaltando las actividades exclusivas del departamento de producción las cuales por el rubro de la entidad requiere conocer más a detalle.

4. Según su criterio, ¿existen funciones asignadas al departamento que no son competencia del mismo?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Si, el personal realiza actividades que le corresponde al departamento financiero y viceversa.	Si, el personal realiza actividades que le corresponde al departamento administrativo y viceversa.	No de manera sostenida, pero se colabora de manera extraordinaria en otras áreas.	Por medio de las entrevistas realizadas, se puede constatar que los gerentes coinciden en que a los empleados se les asignan actividades que no les competen, colaborando inclusive con las actividades de otros departamentos.

5. ¿Con que frecuencia se actualizan los manuales descriptores de puesto del departamento?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
No existen manuales descriptores de puestos, sin embargo se está trabajando en la elaboración de dichos manuales.	No existen manuales descriptores de puestos, sin embargo se está trabajando en la elaboración de dichos manuales.	Solo cuando son necesarios por cambios significativos; es decir, que no existe una periodicidad establecida.	1- De acuerdo a los resultados obtenidos, ningún departamento cuenta con manuales descriptores de puestos, de acuerdo a lo anterior la empresa no prioriza en proporcionar a los empleados una guía de las funciones que le competen a su cargo. 2- En producción los cambios que el gerente hace a los manuales no se someten a aprobación de la gerencia general, solo el documento final es presentado para su aprobación.

6. ¿Con que frecuencia se actualizan los manuales de procedimientos, los cuales contienen cómo se deben realizar las actividades que le corresponde a cada empleado?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
No existen manuales de procedimientos, sin embargo se está trabajando en la elaboración de dichos manuales.	No existen manuales de procedimientos, sin embargo se está trabajando en la elaboración de dichos manuales.	Solo cuando son necesarios por cambios significativos; es decir, que no existe una periodicidad establecida.	1- De acuerdo a los resultados obtenidos, ningún departamento cuenta con manuales de procedimientos, de acuerdo a lo anterior la empresa no prioriza en proporcionar a los empleados un manual de como realizar las actividades asignadas. 2- En producción los cambios que el gerente hace a los manuales no se someten a aprobación de la gerencia general, solo el documento final es presentado para su aprobación.

7. ¿Con que frecuencia se capacita al personal en las funciones que desempeña?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
No existe un plan de capacitación, pero se evalúan si son favorables y se aprueban cuando son necesarios.	No existe un plan de capacitación, pero se evalúan si son favorables y se aprueban cuando son necesarios.	Una vez cada dos meses.	La falta de una planificación anual es un factor que afecta de manera directa en la consecución de los objetivos de la entidad, debido a que la continua formación que los empleados deben tener en cuanto a la especialización teórica y práctica de las actividades que desempeñan, es un factor determinante que conlleva riesgos operativos inmersos, al no darle la importancia necesaria a una cultura de prevención y no sólo a prácticas correctivas.

8. ¿Cuáles son los riesgos identificados en su área de trabajo?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
1- Algunos colaboradores desarrollan actividades que no les corresponden poniendo en riesgo la calidad del trabajo realizado, debido a que no existen perfiles definidos. 2- La sobrecarga laboral.	1- Algunos colaboradores desarrollan actividades que no les corresponden poniendo en riesgo la calidad del trabajo realizado, debido a que no existen perfiles definidos. 2- La sobrecarga laboral.	1- No existe un departamento de mantenimiento de equipo industrial, se contratan servicios por medio de proveedores externos, como mecánicos, electricistas. 2- disponibilidad de repuestos de maquinaria de difícil compra inmediata.	El común denominador que se ha identificado, sobre todo en los departamentos de administración y finanzas es que las actividades que realizan los empleados son compartidas; es decir, no existen funciones asignadas que sean exclusivas a cada colaborador.

9. ¿De qué manera gestionan los riesgos identificados dentro de los procesos del departamento?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Se realizan reuniones con los gerentes, en las cuales cada uno manifiesta los problemas que se están teniendo en sus departamentos y se hace una planificación para darle seguimiento a dichos problemas.	Se realizan reuniones con los gerentes, en las cuales cada uno manifiesta los problemas que se están teniendo en sus departamentos y se hace una planificación para darle seguimiento a dichos problemas.	Existen planes de contingencia, por medio de contratos de servicios externos, a través de proveedores que cubren las necesidades que tiene el departamento.	Entre los principales problemas que presentan las gerencias de los departamentos, es necesario resaltar la necesidad de recurrir a la contratación de servicios externos, para cubrir necesidades que se han aceptado y normalizado dentro de la empresa, esto debido a la falta de procedimientos adecuados para la gestión de riesgos.



10. Para la valoración de los riesgos ¿se hace uso de alguna herramienta?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
No, debido a que no se cuenta con ERP actualizado.	No, debido a que no se cuenta con ERP actualizado.	No, la valoración de riesgos se hace de manera empírica; es decir, tomando en cuenta el impacto que puede tener cada riesgo.	No se utiliza ninguna herramienta que contribuya a facilitar la valoración de los riesgos empresariales.

11. ¿Cuáles son los controles que ha establecido la gerencia general para el proceso de gestión de riesgos?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Se realiza una planificación para darle seguimiento a los problemas que se presentan en cada departamento.	Se realiza una planificación para darle seguimiento a los problemas que se presentan en cada departamento.	Gerencia general no ha proporcionado controles en función de la gestión de los riesgos que afectan a la empresa.	Al no existir lineamientos para el accionar ante las eventualidades que afectan o puedan afectar los objetivos empresariales, los empleados aplican procedimientos de forma empírica, lo cual no garantiza resultados efectivos a largo plazo.

12. ¿Cuáles son los planes de contingencias que se tienen en el departamento para gestionar los riesgos?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Reuniones de comités, conformados por personas de la junta de accionistas, en las cuales se toman las decisiones necesarias para subsanar deficiencias que afectan a la entidad.	Reuniones de comités, conformados por personas de la junta de accionistas, en las cuales se toman las decisiones necesarias para subsanar deficiencias que afectan a la entidad.	1- Algunas máquinas están diseñadas para cumplir funciones de relevo. 2- no se tiene una planta de energía eléctrica propia para las emergencias de cortes eléctricos, pero se cuenta con un contrato que garantiza que el proveedor del servicio de electricidad proporcionará una planta de emergencia para dichas eventualidades.	Aunque en cada departamento se utilizan planes de contingencias para resolver los problemas que se presentan comúnmente en la entidad, estos son planes correctivos. Es decir, no se planifica en función de la prevención, se ha aprendido a tolerar los riesgos y a normalizarlos.

13. ¿Considera que la adopción de una metodología basada en ISO 31000:2018, favorecerá a la empresa en el proceso de gestión de riesgos?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
Si, debido a que posee un estándar de calidad avalado por un comité internacional y contribuirá en la mejora de la empresa.	Si, debido a que posee un estándar de calidad avalado por un comité internacional y contribuirá en la mejora de la empresa.	No, por el tamaño de la empresa no está preparada para la implementación de la Normativa ISO, por diversas causas, entre ellas la limitación de los recursos económicos.	Ante las diversas respuestas obtenidas, se puede concluir que la implementación de un modelo de gestión de riesgo basado en ISO 31000:2018, es una propuesta aceptada por el 75% de los gerentes entrevistados. Esto es gracias a la garantía de ser una normativa avalada a nivel internacional y que generaría valor agregado a las actividades de la entidad.

14. ¿Cuáles son las principales deficiencias o limitantes que afectan el óptimo funcionamiento de las actividades dentro de su departamento?

RESPUESTAS			ANÁLISIS
Departamento de Administración	Departamento de Finanzas	Departamento de Producción	
1- La falta de una estructura organizacional definida en el departamento, con perfiles que se adecúen a las necesidades laborales de los puestos. 2- No existe un departamento de recursos humanos.	1- La falta de una estructura organizacional definida en el departamento, con perfiles que se adecúen a las necesidades laborales de los puestos. 2- No existe un departamento de recursos humanos. 3- No se aplica Niif Para PYMES.	1- La demanda no es lo suficientemente alta para aprovechar el máximo potencial de la planta de producción. 2- La limitación de recursos financieros evita poder ampliar la distribución en el mercado. 3- El departamento de calidad no supe todas las necesidades para las pruebas necesarias en el control de calidad del producto, teniendo que recurrir a la contratación de servicios externos para cubrir con dichas carencias.	Las deficiencias que se identifican en cada departamento son diferentes, pero las que son más representativas en los resultados son: 1- la falta de una estructura organizacional definida. 2- La falta de un departamento de recursos humanos. Dichos problemas llevan inmerso un riesgo de índole operativo, por lo cual es necesario darles la atención debida, no solamente a estos problemas, sino a todos los identificados en cada uno de los departamentos.