

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACION EN:
FINANZAS

**“APLICACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIAS A
PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES DEL SECTOR
COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

BACHILLER MARIO ENRIQUE ÁLVAREZ VALLE	L10802
BACHILLER WALTER ENILSON BERRIOS NAVAS	L10802
BACHILLER KRISSIA ESTEFANY HERNÁNDEZ ALFARO	L10802

JUNIO 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

AUTORIDADES CENTRALES

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

AUTORIDADES LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Administración de Empresa	:	Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador de General de Procesos de Graduación	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de General de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas	:	Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Asesor	:	Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo
Tribunal Evaluador	:	Lic. Miguel Ernesto Mendoza
	:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
	:	Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a Dios por sus bendiciones y enseñanzas durante mi camino, y eternamente agradecido a mi madre Rina Cristela Valle que a pesar de las dificultades ella siempre tuvo como propósito el apoyarme y sacarme adelante, a mi abuelita Rosa Marina Iraheta, (que en paz descansa) fue mi consejera y mi camino, mi abuela, como mi mamá estuvieron atentas y me brindaban sus criterios a lo largo de mi vida, siempre tuvieron las palabras y el cariño necesario para entregarme y así no atascarme en obstáculos o problemas que fueron manifestándose en mi camino, de igual forma a mi familia más cercana que siempre hemos estado en contacto y compartiendo momentos, que cuando necesitamos alguna ayuda, siempre tenemos a alguien a quien acudir. Y de manera formal un agradecimiento a la Universidad de El Salvador, por la oportunidad de poder estudiar y prepararme académicamente para mi desarrollo profesional que me ayudara en mi futuro.

Mario Enrique Alvares Valle

Agradezco a DIOS TODOPODEROSO por darme la sabiduría, paciencia y perseverancia necesaria para culminar mi carrera con éxito. A mi mamá por ser el motor que impulsa mis sueños y metas, quien siempre estuvo a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. A mi hermano por su comprensión, afecto y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. A mi familia, porque son lo más sagrado que tengo en la vida, por ser siempre mis principales motivadores y los formadores de lo que ahora soy como persona, sin ustedes y sus consejos, su amor y su cariño yo no habría llegado hasta donde estoy.

No solo no hubiera sido nada sin ustedes, si no con toda la gente que estuvo a mi alrededor desde el comienzo; algunos siguen hasta hoy. ¡Gracias Totales!

Walter Enilson Berrios Navas

Gracias a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida por guiarme y dame las fuerzas necesarias para salir adelante. También gracias infinitas a mi esposo Miguel Ángel Portal por su apoyo incondicional en cada momento lo que alivio mucho algunas dificultades. A la Universidad de El Salvador, a sus docentes y a nuestros asesores por guiarme en la formación del conocimiento.

Krissia Estefany Hernandez Alfaro

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Antecedentes del Problema	2
1.1.2 Caracterización del Problema.	4
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.1.4. Delimitación del Problema.	5
1.1.4.1 Delimitación Teórica.	5
1.1.4.2 Delimitación Temporal.	5
1.1.5. Justificación de la Investigación.	5
1.1.5.1 Novedad	6
1.1.5.2 Factibilidad	6
1.1.5.3 Utilidad Social	7
1.1.6. OBJETIVOS.....	7
1.1.6.1 Objetivo General.	7
1.1.6.2 Objetivos Específicos.	8
1.2. CONCEPTOS BÁSICOS.....	8
1.2.1. Definiciones básicas.....	8
1.2.2. Aspectos técnicos de las contingencias	9
1.2.3. Ejemplificación de contingencias en las PYMES	10
1.2.3.1. Amenaza de expropiación de activos.	10
1.2.3.2. Indemnización por despido.	11
1.2.4. Litigios, juicios y demandas	11
1.2.5. Impuestos complementarios	12
1.3. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS	12
1.3.1. Principales tipos de riesgos empresariales.....	13
1.3.2. Metodologías de análisis de riesgos	16
1.3.3 Proceso de gestión de riesgos	17
.....	20
1.3.4. Plan de tratamiento.....	22
1.3.5. COSO ERM: Gestión de Riesgos Empresariales	23
.....	26
1.3.6. Plan de continuidad del negocio	26
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	33
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33

2.2. TIPO DE ESTUDIO.....	34
2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	34
2.4. UNIVERSO Y MUESTRA	34
2.4.1. Universo.....	34
2.4.2. Muestra	34
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	34
2.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	36
2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS	36
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIAS A PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES DEL SECTOR COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	37
3.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRACTICO.....	37
3.2. DESARROLLO DE CASO PRACTICO.....	38
3.2.1. Identificación de riesgos.....	42
3.2.2. Análisis de los riesgos.....	42
3.2.3. Evaluación de los riesgos	43
3.3. CONTINGENCIAS	48
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
4.1. CONCLUSIONES.....	56
4.2. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLAS

TABLA 1.	CUESTIONARIO CUENTAS POR COBRAR.....	39
TABLA 2.	CUESTIONARIO INVENTARIOS.....	40
TABLA 3.	CUESTIONARIO EFECTIVO Y EQUIVALENTES.....	41
TABLA 4.	PROBABILIDAD Y OCURRENCIA.....	42
TABLA 5.	EVALUACIÓN DE RIESGO.....	43
TABLA 6.	MAPA DE RIESGO.....	43
TABLA 7.	ANÁLISIS DE CONTINGENCIAS.....	48
TABLA 8.	ESCENARIO DE RIESGOS.....	49

FIGURAS

FIGURA 1.	ESQUEMA DE PRIORIZACIÓN DE RIESGOS.....	20
FIGURA 2.	GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL.....	26
FIGURA 3.	CICLO DE EVOLUCIÓN CONTINUA DEL BCP.....	31
FIGURA 4.	MONITOREO.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

En las crisis financieras históricas y como lo que se está viviendo en la actualidad, los riesgos asumidos individualmente por determinadas entidades han sido un reto para las pequeñas y medianas empresas las cuales han tenido que evolucionar para seguir con su negocio en marcha. Ante la evidencia de que el nivel de riesgo para estas organizaciones es alto se deben tomar acciones para que esos riesgos no golpeen significativamente las finanzas de las empresas.

El presente trabajo investigativo, surge a partir de la necesidad de aportar los conocimientos para la implantación de un sistema de gestión de riesgos en las pequeñas y medianas entidades en el sector comercio en el municipio de San Salvador aplicando las herramientas de COSO ERM.

Muchas entidades, han evolucionado hacia los modelos de gestión de riesgos y planes de contingencia que anteriormente estaban fuera del alcance de su nivel económico y en muchas ocasiones no se le tomaba la importancia debida para los posibles riesgos vividos en el país. El objetivo de una gestión de riesgos y contingencia es: reducir la posibilidad de que surjan nuevos episodios de inestabilidad financiera de las entidades.

El control interno, y un departamento financiero en las entidades puede ser en ocasiones costosos o inclusive innecesario por la cantidad de empleados y volumen de actividades que posee la entidad, no obstante, deben de tener un plan estratégico y procedimientos que resulten una respuesta adecuada para minimizar el impacto financiero de las posibles contingencias que pueda adquirir una entidad por eventos externos y fuera

del control de la entidad, así también un departamento de riesgos que mantiene en control y estable a la entidad de posibles contingencias.

En relación con lo anterior se estima que la adecuada gestión de riesgos es de vital importancia y algunas empresas en el país carecen de una herramienta o manual que le permita identificar, analizar, evaluar y dar alternativas de solución a los riesgos que imposibilitan la consecución de los objetivos que se trazan; lo cual va en contra de su crecimiento y negocio en marcha. Un sistema de gestión de riesgos permitirá que dicho objetivo no sea contrariado y mejor aún, se garantizaría en buena posición en el mercado de la pequeñas y medianas empresas en El Salvador.

INTRODUCCIÓN

El contenido de esta investigación, presenta a la población estudiantil académica y a las empresas de sector comercio del municipio de San Salvador, un punto de vista distinto sobre un análisis que ha sido centro de múltiples estudios, con este acercamiento se expone la importancia de la elaboración de planes de contingencia y gestión de riesgo en las empresas del sector comercio en El Salvador; las cuales han visto practicándose desde hace varios años, teniendo estos su origen en la edad media, nacieron con la finalidad de desarrollar las actividades comerciales de los mercaderes, permitiendo la creación de normas que garantizarán de una forma más segura la tenencia de sus bienes o empresas.

En el primer capítulo, ha sido sustancial para el desarrollo de la investigación, identificar la problemática y posibles contingencias que poseen las empresas en su negocio en marcha y en cuanto su adecuado control y análisis de riesgo, a partir de éste contexto en el capítulo número 2 con el diseño metodológico surgió la necesidad de reunir y ofrecer un manuscrito que contenga un análisis de control de riesgo y planes de contingencia para las empresas, que él mismo fortalezca el conocimiento y capacidades de los que dedican su tiempo al arte contable, terminando con un capítulo dedicado a estudiar más a fondo la gestión de riesgo desarrollando un caso práctico acorde al planteamiento de la investigación.

Para desarrollar el capítulo III, fue necesario diseñar una correcta identificación del método que se seguirá para elaborar la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tres años la economía de las pequeñas y medianas entidades se ha visto comprometida debido al desarrollo de una pandemia mundial, esto obliga a dichas empresas a mejorar sus procesos de control interno incluido en ello una mejor respuesta a riesgos inherentes que afecten la continuidad del negocio. Se ha demostrado que un plan bien organizado puede contrarrestar cualquier contingencia y así proteger los principales procesos del negocio. Para tener una comprensión más completa de los riesgos que pueden afectar la entidad se debe crear un equipo que vele por la seguridad de los activos de la empresa. De esta manera se garantiza dar una respuesta oportuna ante cualquier situación dada en la entidad.

Hechos como problemas ambientales, climatológicos y enfermedades están fuera del control de la dirección de una empresa, estos hechos pueden generarse en cualquier momento y causar graves consecuencias en la economía de la empresa si esta no está preparada ante estos posibles riesgos.

Un ejemplo actual es la pandemia de COVID-19 fue notificado por primera vez el 31 de diciembre de 2019 desarrollándose en la ciudad de WUHAN (CHINA) y después en el resto del mundo, ahora no solo se ha robado la vida de miles de personas en todo el mundo, sino que se ha llevado consigo las economías de muchos países.

Ante esto los países se encuentran en una problemática crítica contra la propagación de la enfermedad y por el otro lado la caída de sus economías, buscando de manera urgente soluciones que ayuden a mitigar los impactos económicos financieros.

Todas estas situaciones emergentes incontroladas tienen el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras que dejarán profundas cicatrices.

Estas contingencias traen consigo situaciones como declaraciones de cuarentena que afectan la economía total de todo el país y muchas pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a parar sus operaciones, estas medidas incluyen sectores como el transporte, turismo, centros comerciales, etc. Es allí donde comienza la lucha por mantenerse a flote dentro de un oscuro panorama económico.

Otro ejemplo es la posible guerra entre países, Rusia-Ucrania, que ha llevado a pensar verdaderamente que estas situaciones afectan economías pequeñas como la de El Salvador, que, aunque se encuentra muy lejos en cuanto a área geográfica de estos países ha tenido gran impacto en su economía y la de las empresas nacionales.

Es por esto por lo que esta investigación trata de analizar la importancia de los planes de reacción ante posibles contingencias que llegaren afectar una empresa. El año 2020 y 2021 presentaron una variable importante en consideración a otros años en la economía de las empresas en todo el mundo.

1.1.1 Antecedentes del Problema

Se conoce que en la década de los 70 y 80 se comienza a incorporar el ámbito de los desastres debido a la incidencia y vulnerabilidad que se tenía ante la ocurrencia de estos. Ya en la década de los 90 se acogió la Declaratoria de las Naciones Unidas para la reducción de desastres, esto para anticiparse y medir el impacto, fue una década donde se aportó de parte de pioneros en el área de riesgos conceptos y teorías que se pusieron en práctica a nivel mundial.

En 1987 se creó la primera versión de la ISO 9000, que serían un conjunto de técnicas diseñadas para principalmente control de calidad, en 1994 se incluyeron nuevas herramientas siguiendo la base de los procesos.

A partir de ese momento adquirió más protagonismo el término “Riesgo” en lugar de “desastre”, esto debido a que se comprendieron mejor los términos de amenaza y vulnerabilidad, con esto se pretendía generar políticas para contrarrestar y disminuir el riesgo evitando así que ocurrieran con más frecuencia e intensidad.

Continuando con la evolución histórica del riesgo, se comenzó a utilizar el término “gestión de riesgo” que era un término más amplio que abarcaba más allá de la “administración de desastres” término utilizado que anteriormente se enfocaba en posibles desastres naturales, el primer término es más complejo conduce a un proceso amplio de planeación, aplicación de políticas, estrategias, y otros que ayuden a prever, reducir y controlar todos los efectos adversos de fenómenos peligrosos.

En el 2009 fue publicada la norma ISO 31000, exclusivamente para el área de los riesgos ya que era necesario darle más énfasis a la prevención.

En la actualidad la gestión de riesgos es un proceso amplio que avanza hacia una visión más preventiva, se busca colocar especial énfasis en conocer las condiciones de riesgos e identificar las opciones de intervención desde el momento de la planeación, esto para que la gestión de riesgo no se utilice solo para compensar una crisis ya existente.

La gestión de riesgos busca que las empresas estén preparadas para 3 cosas, prevenir, protegerse y reaccionar ante cualquier tipo de incidentes no solo de seguridad, si no también en la parte financiera, de procesos que permitan garantizar continuidad de

negocio, esto deberá repercutir positivamente en las empresas que buscan llevar su negocio en un crecimiento constante.

1.1.2 Caracterización del Problema.

Para el análisis del impacto financiero que ocasionan las contingencias en las empresas es necesario analizar cuan preparados se encuentran estas para hacer frente a un hecho fortuito que llegue en algún determinado momento.

Frente a este panorama es de gran importancia analizar y visualizar la imposibilidad y las limitantes de las pequeñas y medianas entidades para dar una solución a esta situación problemática, en relación con la ocurrencia de hechos fortuitos los cuales deberían ser contemplados en el desarrollo de un plan de contingencia para protegerse de pérdidas desmedidas y que esto afecte su negocio en marcha.

De acuerdo con lo planteado las empresas deberían contar un plan estratégico contra posibles situaciones como el caso de la pandemia de Covid-19, para tener dentro de sus proyecciones de fondos específicos que aseguren el control de liquidez de la empresa sin que afecte la capacidad de pago y su capital.

1.1.3 Formulación del Problema.

Esta investigación trata de analizar la importancia de los planes de reacción ante posibles contingencias que llegaren afectar una empresa. Este año 2020 presentó una variable importante en consideración a otros años en la economía de las empresas en todo el mundo, por lo que surge la pregunta:

¿En qué medida la falta de planes de contingencia limita la reacción de las empresas antes sucesos o situaciones imprevistas?

1.1.4. Delimitación del Problema.

Es importante delimitar teórica y temporalmente el impacto económico de forma que el lector pueda tener un panorama amplio del contenido de esta investigación ya que en este caso no es posible generalizar el impacto económico y financiero en todas las empresas del país.

1.1.4.1 Delimitación Teórica.

La investigación se realizó con información seleccionada sobre los temas de planes de contingencia y análisis de riesgos, se tomó en cuenta para extracción de información, tesis que hablan del tema y se llevó un comparativo con lo vivido en la pandemia, así como también se tomó en cuenta COSO, como parte fundamental.

1.1.4.2 Delimitación Temporal.

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo del periodo comprendido del 16 de enero al 30 de marzo de 2021.

1.1.5. Justificación de la Investigación.

Este trabajo de investigación se enfocó en la necesidad de presentar planes de contingencia y análisis de riesgo en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en El Salvador, y cuál es el efecto financiero en cada una de ellas.

Con la capacidad de negocio en marcha que posee cada empresa y el cual se vería afectado por un mal manejo de los riesgos de la empresa, usar planes adecuados de gestión de riesgo y planes de contingencia mejoraría la consecución de los objetivos y así se haría más fácil el crecimiento con un buen manejo de estos riesgos.

1.1.5.1 Novedad

Se ha considerado a bien que la investigación desarrollada es novedosa debido que se analizó que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en El Salvador, su sustancia y forma no poseen planes de contingencia para contrarrestar las consecuencias de hechos que afecten su economía, esto es de vital importancia para conocimiento del contador público, por la presentación de diversos casos prácticos los cuales se están dando en la actualidad. Así mismo se hace mención que existen trabajos de investigación que estudian la problemática ya sea de la falta de planes de contingencia, así como el análisis de riesgo, pero ninguno enfocado a hechos de la actualidad como la crisis sanitaria debido al COVID-19, que encontró a muchas empresas por no decir la mayoría de manera desprevénida.

1.1.5.2 Factibilidad

Al llevar a cabo la investigación se estimó factible a partir de los siguientes aspectos:

Bibliográfica: se dispuso de suficiente y adecuada referencia bibliográfica que contribuyó al desarrollo de la temática y permitió cimentar pilares teóricos, técnicos y legales de la problemática expuesta.

De Campo: se contó con el personal contable que analizan el comportamiento de las actuales limitantes de empresas.

De recurso humano: se contó con el apoyo de la Escuela de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, se brindó dicho apoyo por medio de la asignación de un asesor, facilitando la gestación y culminación

satisfactoria de la investigación, así como demás autoridades que a través de los módulos de la especialización en finanzas, contribuyeron proporcionando herramientas básicas, técnicas, conocimientos especializados que fueron fundamentales para culminar este proyecto.

De recursos financieros, materiales y tecnológicos: como equipo de trabajo siempre hubo la factibilidad de aportar económicamente durante el proceso dedicado a la investigación, al igual que se tenían las herramientas tecnológicas y demás elementos indispensables para la finalización de la investigación.

1.1.5.3 Utilidad Social

Este trabajo de investigación es considerado una herramienta de consulta permitiendo reducir la problemática de una mala gestión de riesgo y falta de planes de contingencia, solventando dudas por las diversas interrogantes de cómo realizar un adecuado plan de contingencia.

En este sentido se pretendió fomentar esta temática como parte de la educación continua que, como contadores y profesionales íntegros, contribuyó a la búsqueda de soluciones ante dificultades con relación al impacto financiero que se puede evitar teniendo buenos planes de contingencia y un buen análisis de riesgo.

1.1.6. OBJETIVOS

1.1.6.1 Objetivo General.

Proporcionar lineamientos para preparar de manera oportuna planes de contingencia y de riesgo que permitan a las empresas hacer frente a eventos de manera positiva, reduciendo el impacto en sus finanzas.

1.1.6.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las amenazas externas que puedan afectar las finanzas de las pequeñas y medianas entidades del sector comercio en caso de presentarse algún evento adverso.
- Analizar la influencia e impacto de las contingencias en las empresas del sector comercio en El Salvador.
- Analizar medidas y acciones para prevenir y controlar posibles impactos financieros en las empresas del sector comercio debido a factores que estén fuera del alcance directivo.

1.2. CONCEPTOS BÁSICOS.

1.2.1. Definiciones básicas.

Una contingencia es un evento o condición potencial que puede o no ocurrir en el futuro. Las contingencias no suelen ser probables, pero siempre son posibles. Las contingencias a menudo son difíciles de predecir y pueden tener un impacto significativo en los estados financieros. En la preparación de los estados financieros, las contingencias se tratan reconociéndolas como activos o pasivos en el balance general o revelándolas en una nota a los estados financieros.

Las contingencias son situaciones o conjunto de circunstancias existentes, que involucran incertidumbre sobre una posible ganancia o pérdida para una empresa, que se resolverá cuando uno o más hechos futuros se produzcan o dejen de producir.

Una contingencia también puede definirse como “un evento inesperado o una situación que afecta a la salud financiera, la imagen profesional o la cuota del mercado de una empresa” (Duff, 2021)

1.2.2. Aspectos técnicos de las contingencias

Las NIIF para las PYMES son un nuevo conjunto de normas contables diseñadas para las pequeñas y medianas empresas, que son aplicables a todas las empresas que no son lo suficientemente grandes como para cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) pero que aún necesitan para la información financiera internacional. La NIIF para las PYMES es una norma internacional que ha sido desarrollada por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) y respaldada por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El IASB con esta norma ayuda a reducir el costo de cumplimiento y facilitar a las empresas más pequeñas la preparación de sus estados financieros. También les ayuda a hacer crecer su negocio al atraer inversores o prestamistas.

En las NIIF para PYMES, el término contingencias se utiliza para referirse a activos y pasivos contingentes. Los activos contingentes son aquellos activos que se realizarán en el futuro, pero solo si se cumplen ciertas condiciones, mientras que los pasivos contingentes representan obligaciones potenciales que no se resolverán hasta que se cumplan ciertas condiciones. Una empresa debe revelar cualquier pasivo o activo contingente si se considera que es probable que ocurra y si sus efectos en los estados financieros son razonablemente estimables, incluso si no pueden medirse con precisión.

La revelación de pasivos contingentes no es requerida para pequeñas y medianas entidades (PYMES) bajo la Sección 21 IFRS. Sin embargo, existe la necesidad de revelar los pasivos contingentes en los estados financieros si existen indicios razonables de que podrían ocurrir. Las revelaciones de los pasivos contingentes en los estados financieros se realizan utilizando un enfoque descriptivo que implica la revelación de una breve

descripción acompañada de la naturaleza del pasivo contingente, una estimación de su probable pérdida y una estimación del monto en que es razonablemente posible que se haya incurrido en ella. Y así mismo, la posibilidad de cualquier reembolso.

Los activos contingentes se definen como beneficios económicos futuros probables que surgen de eventos pasados, cuyo resultado es incierto. Estos activos contingentes no se reconocen en los estados financieros si la probabilidad de ocurrencia se considera remota.

Cuando una empresa tiene activos contingentes significativos, debe revelarlos en las notas a los estados financieros mediante una descripción de la naturaleza de estos al final del periodo sobre el que se informa y, a menos que involucrase costos o esfuerzos desproporcionados, una estimación de su efecto financiero.

1.2.3. Ejemplificación de contingencias en las PYMES

(Hernández Miranda, Domínguez Lara, & Maldonado Martínez, 2011) señalan una serie de contingencias que pueden darse en las operaciones de la empresa; cabe mencionar que no son las únicas, sin embargo, son las que generan mayor atención en la preparación de los estados financieros de una empresa comercial, entre estas se encuentran:

1.2.3.1. Amenaza de expropiación de activos

La expropiación es el acto de confiscar la propiedad privada por parte del estado. Los activos de una empresa es lo más valioso para sus accionistas e inversionistas, y muchas empresas tienen que enfrentarse al peligro de la expropiación. Esto puede suceder debido a un cambio de gobierno, un clima político inestable o cualquier otro tipo de

agitación que pueda dificultar el funcionamiento de la empresa. En el caso que una expropiación traiga consigo una indemnización menor al valor registrado del activo en libros deberá de reconocerse una pérdida.

1.2.3.2. Indemnización por despido

El proceso de despido es complicado y delicado. No es raro que los empleados sientan ira, resentimiento y confusión acerca de la situación. La indemnización por despido es el dinero que una empresa debe pagar a un trabajador que ha sido despedido sin justa causa.

Según el artículo 58 del Código del Trabajo, la indemnización por despido es equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

1.2.4. Litigios, juicios y demandas

En el mundo moderno, los litigios se han convertido en parte de la cultura corporativa. El litigio es un proceso legal que implica la resolución de disputas en un tribunal de justicia. Se ve con mayor frecuencia en casos civiles y casos penales que involucran a entidades públicas. Los litigios pueden tener lugar a través de arbitraje o mediación, así como procedimientos judiciales. El proceso de litigio es largo y costoso, y hay mucho en juego para cualquier empresa involucrada.

Hay muchas razones por las que las empresas enfrentan demandas y juicios. Algunos de ellos incluyen disputas de propiedad intelectual, infracción de patentes, incumplimiento de contrato, violaciones de leyes ambientales y responsabilidad por

productos defectuosos. Las empresas pueden evitar los litigios si adoptan un enfoque proactivo de la gestión de riesgos. Deben tener una buena comprensión de los riesgos de su empresa y las posibles consecuencias que pueden derivarse de esos riesgos. También es importante que las empresas comprendan el entorno legal en el que operan para poder anticipar posibles litigios.

1.2.5. Impuestos complementarios

Hay varias formas en que el gobierno puede penalizar a las empresas que no pagan sus impuestos u omiten ingresos. Entre estas formas se encuentran el imponer multas y recargos, que son sanciones monetarias que se imponen a las empresas que tienen deudas tributarias impagas.

El gobierno a través del Ministerio de Hacienda otorga un plazo de prescripción fiscal que es el tiempo que tiene una empresa antes de ser multada por no pagar sus impuestos u omitir ingresos. Por ejemplo, en El Salvador las sociedades registradas a IVA deben declarar y pagar mensualmente el 1.75 % sobre los ingresos brutos por medio del sistema anticipo a cuenta. La declaración y el pago deben ser hechos durante los primeros diez días hábiles de cada mes. Para el impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios el monto a pagar será el IVA colectado sobre las ventas del mes menos el IVA pagado sobre las compras efectuadas en los últimos tres meses como máximo.

1.3. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El modelo de gestión de riesgos es un conjunto de procedimientos y pasos que seguirá una organización para evaluar, gestionar y controlar los riesgos a los que se enfrenta. El modelo está diseñado para ayudar a las organizaciones a identificar y evaluar

los riesgos que enfrentan y luego tomar las medidas adecuadas para mitigar esos riesgos. La Norma ISO 31000 define el Riesgo, como: “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Para tener una comprensión clara del efecto que tiene la incertidumbre en los objetivos, primero debemos entender qué es la incertidumbre. La incertidumbre se define según la norma ISO 31000 como “una situación caracterizada por la presencia de factores desconocidos que hacen imposible determinar el resultado o valor con cierto grado de confianza”.

La gestión de riesgos es una parte importante de las operaciones de cualquier empresa. Es el proceso que ayuda a identificar, analizar y controlar las exposiciones al riesgo para minimizar su impacto en la organización.

La gestión de riesgos se puede aplicar a cualquier área de las operaciones de una empresa. Se puede utilizar para desarrollar nuevos productos o servicios, entrar en nuevos mercados o gestionar proyectos complejos.

1.3.1. Principales tipos de riesgos empresariales

Los riesgos son inevitables en los negocios. Es importante que una empresa sea consciente de los riesgos a los que se enfrenta para tomar medidas preventivas. Los riesgos según su tipo de actividad pueden ser:

- **Riesgo sistemático:** Es el riesgo que afecta a todo un sistema o mercado en su conjunto. Este tipo de riesgo no se puede eliminar, pero se puede mitigar mediante la diversificación. Se considera uno de los riesgos más peligrosos que enfrentan las empresas porque afecta todas sus operaciones, en lugar de solo una parte de

ellas. Este riesgo también puede ser causado por accidentes, guerras o desastres naturales.

- **Riesgo no sistemático:** Es el riesgo que surge de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. No está relacionado con la industria u otros factores externos. Es un tipo de riesgo que puede gestionarse mejorando los procesos y controles internos. Estos riesgos suelen ser difíciles de identificar porque se originan dentro de la propia empresa. Por ejemplo, una situación de crisis interna o un plan de crecimiento mal implementado puede provocar una reducción de los ingresos o la rentabilidad de una empresa. Sin embargo, este tipo de riesgos también pueden ser beneficiosos para las empresas si las llevan a realizar cambios para prepararse mejor.

Los riesgos de una empresa se pueden definir según su naturaleza:

- **Riesgos financieros:** Son aquellos que pueden afectar la gestión financiera de una empresa. En otras palabras, son aquellos movimientos, transacciones y otros elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales. Los riesgos a los que se puede enfrentar una empresa se pueden clasificar en las siguientes categorías:
 - Riesgo de Crédito
 - Riesgo de tasas de interés
 - Riesgo de mercado
 - Riesgo de gestión
 - Riesgo de liquidez

- Riesgo de cambio
- **Riesgos económicos:** Son aquellos que afectan básicamente a los beneficios monetarios de las empresas. Estos riesgos surgen por diversos motivos tales como:
 - Sensibilidad de la demanda de los productos o servicios de la empresa respecto de las condiciones generales de la economía
 - Actividad y nivel de la competencia
 - Diversificación de la producción
 - Perspectivas del crecimiento empresarial
- **Riesgos ambientales:** Son aquellos que están relacionados al entorno en el que operan las empresas. Estos riesgos se clasifican en naturales o sociales. Dentro de los riesgos naturales se encuentran elementos como la temperatura, la altitud, la presión atmosférica, las fallas geológicas, entre otros. Por otro lado, los riesgos sociales tienen que ver con temas como la desigualdad y los niveles de violencia.
- **Riesgos políticos:** Este riesgo surge de la inestabilidad política y la incertidumbre en un entorno empresarial. Puede ser una amenaza externa para las operaciones de una empresa o puede ser un desafío interno que interrumpe la continuidad del negocio. Los riesgos políticos no se limitan a países con gobiernos inestables, sino que también pueden surgir como resultado de eventos menos dramáticos como cambios regulatorios, investigaciones gubernamentales o sanciones internacionales.
- **Riesgos legales:** Se refiere a los obstáculos legales o reglamentarios que pueden dificultar el papel de una empresa en un sitio determinado. Los riesgos legales en los negocios pueden ser costosos y llevar mucho tiempo para abordarlos. En

algunos países operan en el mercado leyes restrictivas que limitan la acción de determinadas empresas. Por ejemplo, en algunos países, es ilegal anunciar productos que no están disponibles para la compra o incluso mencionar precios en sitios web de redes sociales como Facebook o Twitter.

1.3.2. Metodologías de análisis de riesgos

Las metodologías de análisis de riesgos tienen como objetivo la identificación, evaluación, tratamiento y monitorización de los riesgos asociados a una actividad, función o proceso. Es decir, es lo que da forma a la implementación del sistema de gestión en sí mismo. Las metodologías de análisis de riesgos se dividen en dos grupos principales:

- **Metodologías de la gestión del riesgo:** Son aquellas que están encaminadas a la identificación, evaluación y posterior tratamiento de los riesgos con el fin de reducir sus impactos negativos en los objetivos de una organización. Entre estas se encuentra la norma ISO 31000 y la norma AS/NZS 4360. Esta última, propone un modelo centrado en los principios de la norma ISO 9000. El estándar AS/NZS 4360 ha sido adoptado por muchas organizaciones en Australia y Nueva Zelanda como base para sus propios programas de gestión de riesgos.

También se encuentran otras metodologías como el sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y el método del ARO (Administración del Riesgo Operacional), los cuales operan en el mismo sentido.

- **Metodologías de cuantificación:** Son aquellas herramientas que se centran exclusivamente en la cuantificación de riesgos. Los administradores de riesgos las

utilizan para cuantificar la cantidad de riesgo que deben asumir para lograr un cierto rendimiento. Entre estas metodologías se encuentran:

- **Magerit:** Es una metodología de análisis y gestión de riesgos que ha sido desarrollada por el Consejo Superior de la Administración. Las organizaciones lo utilizan para identificar riesgos y tomar medidas preventivas. La metodología se desarrolló con la intención de ayudar a las organizaciones a ser proactivas en su enfoque de gestión de riesgos, en lugar de reactivas, lo que sería más costoso en términos de tiempo, dinero y recursos. Esta metodología tiene tres funciones principales: evaluar el valor en juego en un proceso, identificar los riesgos y brindar recomendaciones sobre la mejor manera de protegerse contra ellos. También ayuda a planificar tratamientos oportunos y preparar a las organizaciones para los procesos de auditoría, certificación o acreditación.
- **Delphi:** Este método se desarrolló originalmente como una forma de pronosticar el futuro. Se analizan las opiniones del panel de expertos y luego se les da retroalimentación para identificar errores y corregirlos.

1.3.3 Proceso de gestión de riesgos

El proceso de gestión de riesgos es una serie de pasos que ayudan a los gerentes a identificar y evaluar los riesgos, establecer controles para gestionarlos y monitorear la efectividad de los controles. Los pasos básicos son:

- **Definición de objetivos:** En este paso se definen los objetivos del proceso. Estos son lo que la organización quiere o necesita lograr a través de sus actividades.

Forman la base para identificar riesgos, analizarlos y tomar las medidas apropiadas si necesario. La dirección de la empresa debe ser la principal fuente de difusión de estos objetivos, de lo contrario no será posible que el resto de los niveles se comprometan en la forma deseada. También es necesario definir un presupuesto y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de riesgos. El plan de riesgos debe ser capaz de actuar como guía en la gestión de la empresa, con el uso de indicadores claros. Para ello, debe tener una integración explícita y continua con las políticas de desarrollo del trabajo, y tener suficiente detalle para servir de base para la acción de cada nivel.

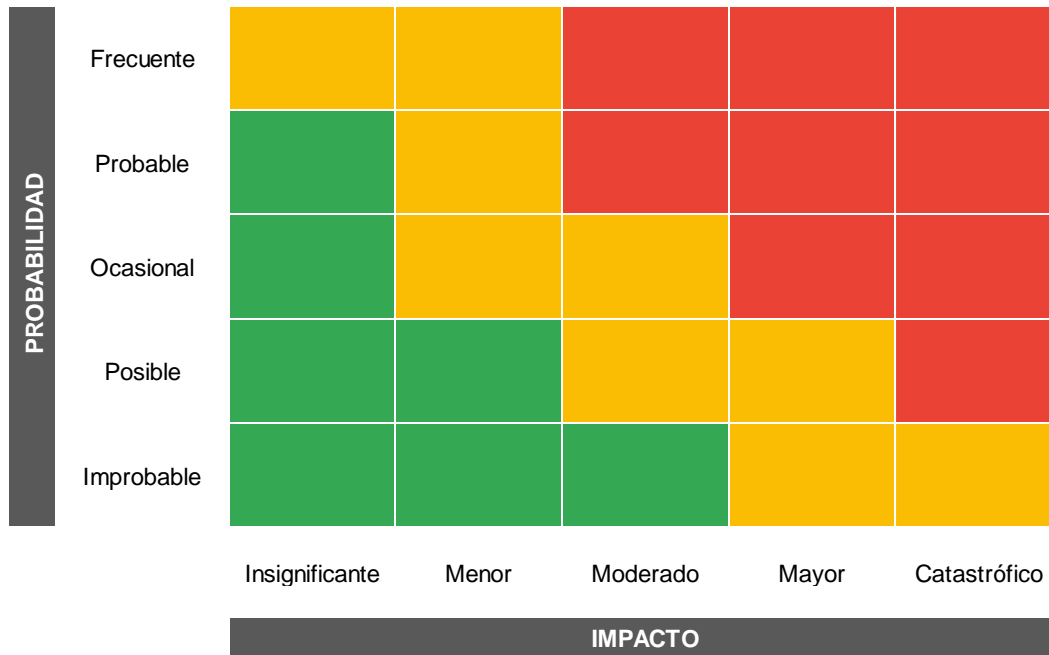
- **Nombramiento de los responsables:** La gerencia debe delegar la coordinación de las tareas de gestión de riesgos en uno o más responsables. Cabe señalar que la designación de los responsables dependerá del tamaño de la organización y del número de empleados. Existen dos formas de designar a los responsables de un proyecto de Gestión de Riesgos: una es utilizar personal interno, es decir, personal de la propia organización. Con esto, la gerencia tiene la garantía que los empleados ya están familiarizados con el área sobre la cual se realiza la evaluación. La segunda es utilizar personal externo, cuando una empresa es demasiado pequeña o no tiene la capacidad o formación para realizar estas tareas, puede confiar en los servicios de una consultoría.
- **Identificación de los riesgos:** Este paso incluye la identificación de amenazas, vulnerabilidades e impactos. Este paso es clave en el proceso de gestión de riesgos porque informa a los responsables qué áreas y activos proteger. Es preciso

priorizar los riesgos en función del impacto que tengan en la empresa y para lograrlo se deben hacer las siguientes preguntas:

- a) ¿A qué área de la empresa afecta?
- b) ¿Cómo la afecta?
- c) ¿Qué efectos tiene sobre dicha área?
- d) ¿Qué efectos tiene sobre la organización en su conjunto?
- e) ¿Qué margen de maniobra otorga?
- f) ¿Qué tiempo de reacción permite a la dirección?
- g) ¿Qué grado de complejidad requieren sus soluciones?
- h) ¿Qué consecuencias implicará el no afrontarlo?

- **Análisis de riesgos:** El objetivo de este paso es establecer una valoración y priorización de los riesgos para poder clasificarlos. El análisis de riesgos nos ayuda a decidir cuánto esfuerzo debemos poner para reducir o eliminar un riesgo en particular. La Matriz de Probabilidad-Impacto permite priorizar tareas de una forma muy visual y sencilla, en base a dos dimensiones esenciales relacionadas con el riesgo: la probabilidad de que ocurra el evento y el impacto que causaría si ocurriera.

FIGURA 1. Esquema de priorización de riesgos



- Definición de las respuestas a los riesgos:** Los objetivos estratégicos de las empresas a menudo se ven obstaculizados por ciertos elementos. La idea es proponer las soluciones más adecuadas para poner cara a aquellos elementos que dificultan la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. La respuesta al riesgo puede ser en forma de acciones que se toman antes, durante y después de que ocurra un evento. Las acciones pueden incluir tomar medidas preventivas antes de que ocurra un evento de riesgo, contener y controlar los efectos de un evento de riesgo durante su ocurrencia y reparar o recuperarse del daño después de que haya ocurrido un evento de riesgo. Hay cinco estrategias principales cuando se gestiona un riesgo:

- a) **Supresión del riesgo:** es un proceso donde las organizaciones hacen desaparecer los riesgos asociados a sus procesos. Esto se logra cuando la empresa tiene un adecuado conocimiento y gestión de sus riesgos. Esto les permitirá tomar mejores decisiones y evitar pérdidas innecesarias.
- b) **Transferencia del riesgo:** La práctica de transferir el riesgo es una estrategia común que utilizan las empresas para evitar las consecuencias potencialmente nefastas de eventos desconocidos e imprevistos. La transferencia de riesgos se puede realizar de muchas maneras, como la transferencia de obligaciones y responsabilidades, la transferencia de activos, la transferencia de pólizas de seguro y otros tipos de contratos.
- c) **Mitigación del riesgo:** El objetivo de este proceso es reducir la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y minimizar el impacto cuando ocurran. Es decir, si se produce, sus efectos serán mucho menores que si no se hubieran tomado medidas al respecto. Esta opción se utiliza sobre todo en aquellos casos en los que los riesgos son inevitables o no dependen de la propia empresa.
- d) **Explotación del riesgo:** Cuando las personas piensan en el riesgo, a menudo solo piensan en los resultados negativos. Pero los riesgos no son del todo malos. En ocasiones su irrupción es una oportunidad para las organizaciones y puede dar lugar a nuevas innovaciones y oportunidades de crecimiento para la empresa o negocio.
- e) **Aceptación del riesgo:** Para crear una ventaja competitiva, las empresas aceptan riesgos. Son riesgos que no suponen mayores impedimentos para

la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden coexistir. Por ejemplo, una empresa que opera en una zona baja con alto riesgo de inundación desarrolla una política de emergencia en torno a la evacuación y asistencia en casos de emergencia.

1.3.4. Plan de tratamiento

El plan de tratamiento es la última etapa en el proceso de gestión de riesgos. Es un plan que tiene como objetivo mejorar los controles para el tratamiento de riesgos. El plan de tratamiento debe ser dinámico y flexible ante los cambios.

El tratamiento de los riesgos requiere tareas adicionales de registro, seguimiento, actualización e intervención. La primera tarea es el registro, que implica identificar los riesgos a tratar y determinar si son lo suficientemente significativos como para requerir tratamiento. La segunda tarea es la monitorización, que consiste en hacer un seguimiento del estado del riesgo a lo largo del tiempo, al mismo tiempo que se buscan cambios en el mismo o nueva información al respecto. La tercera tarea es actualizar, lo que significa ajustar la forma en que trata un riesgo si su estado cambia o si hay nueva información disponible. La última tarea es la intervención, que significa tomar medidas cuando sea necesario para reducir o eliminar un riesgo.

Los planes de tratamiento suelen proyectarse a corto plazo, ya que esto evita que las condiciones iniciales se modifiquen cuando llegue el momento de la intervención. Esto se debe a que lleva mucho tiempo diseñar e implementar tales planes, y si un factor externo cambia antes de la implementación, entonces no podrá adaptarse. Pero, aunque todo esté previsto y las acciones se proyecten en el corto plazo, se debe considerar uno de los siguientes escenarios:

- La gestión de los riesgos ha sido aplicada tal como estaba previsto
- Las respuestas a los riesgos han sido efectivas
- Se están siguiendo las políticas y las estrategias adecuadas.
- La exposición del riesgo ha cambiado desde el último análisis
- Se han manifestado síntomas de la aparición de riesgos
- Han aparecido riesgos que no habían sido contemplados al inicio.

1.3.5. COSO ERM: Gestión de Riesgos Empresariales

En 1979, cinco destacadas organizaciones del sector privado de los Estados Unidos, conocidas como las "cinco grandes", se unieron para formar un organismo de autorregulación para supervisar la profesión de contabilidad y auditoría. Esta organización se llamó COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) y está conformada por: Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la Asociación Nacional de Contadores hoy en día llamado Instituto de Contadores Administrativos (AMI). La misión de COSO es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo Empresarial, Control Interno y Disuasión del Fraude. La gestión del riesgo empresarial se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión del riesgo empresarial es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la

definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

El Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales de COSO se publicó en 2004 con el propósito de ayudar a las entidades a proteger y a aumentar el valor para las distintas partes interesadas. Bajo este marco “se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaz y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.” Por su parte, el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales –integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) resalta la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la traslada a toda la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones. Este último mantiene el mismo enfoque financiero, pero presenta cambios en su estructura que permiten implementarlo en cualquier tipo de actividad. El Marco en sí es un conjunto de principios que se organizan en cinco componentes interrelacionados:

- **Gobierno y cultura:** El Gobierno marca la pauta en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura se refiere a los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad.
- **Estrategia y establecimientos de objetivos:** La gestión del riesgo empresarial, la

estrategia y el establecimiento de objetivos tienen lugar en el proceso de planificación estratégica. El apetito de riesgo está definido y alineado con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al mismo tiempo que sirven para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

- **Desempeño:** Identificar y evaluar los riesgos es necesario para lograr la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad y de acuerdo con el apetito de riesgo de la organización. Luego, la organización selecciona las respuestas al riesgo y toma una vista a nivel de cartera del nivel de riesgo que ha asumido. Finalizando este proceso se comunican los resultados a las principales partes interesadas en el riesgo.
- **Revisión y monitorización:** Una forma efectiva de medir el desempeño de la entidad es examinar qué tan bien se están desempeñando sus componentes de gestión de riesgos a lo largo del tiempo y si se necesitan revisiones.
- **Información, comunicación y reporte:** La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

Los principios son manejables en tamaño y se pueden aplicar de diferentes maneras para distintas organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar a la alta dirección y a los directores una expectativa razonable de que la organización comprende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y objetivos.

FIGURA 2. Gestión del Riesgo Empresarial



Nota: Reproducida Gestión del Riesgo Empresarial, 2004

(<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>)

1.3.6. Plan de continuidad del negocio

La continuidad de un negocio podría definirse como la situación en la que la operativa de una entidad tiene lugar de forma continuada y sin interrupción (Banco de España, 2006). Un plan de continuidad del negocio es un plan cuidadosamente diseñado e implementado que responde a posibles amenazas o interrupciones en las operaciones de

una entidad o de sus partes constituyentes.

Los planes de continuidad del negocio son un arreglo de acciones que una organización puede tomar durante una crisis, un desastre natural u otro evento inesperado que podría interrumpir sus actividades normales y provocar pérdidas financieras.

Por su parte, la norma internacional para la continuidad del negocio, ISO-22301:2019 lo define como "La capacidad de continuar la provisión de productos o servicios en niveles predefinidos y aceptables después de incidentes de interrupción". La continuidad del negocio se refiere a las estrategias y la planificación mediante las cuales las organizaciones se preparan para responder a eventos catastróficos como incendios, inundaciones, ataques cibernéticos, accidentes o errores humanos.

Un plan de continuidad de negocio (Business Continuity Plan, BCP) debe ser una herramienta, tanto de análisis como de toma de decisiones, para asegurar la excelencia operativa ante cualquier escenario adverso (Amor, 2020).

Un BCP debe permitir la continuación de las operaciones comerciales antes, durante y después del incidente, definiendo procedimientos a seguir, como los siguientes:

- Procedimientos operativos alternativos
- Mecanismos de recuperación de sistemas y de información
- Reasignación de responsabilidades (roles y personas)
- Identificación de proveedores y clientes críticos

Es importante ser consciente de que el plan de continuidad del negocio no puede ser un elemento estático, sino que deberá evolucionar de manera constante, adaptándose al

escenario en el que se encuentra la compañía y al nivel de incertidumbre al que se enfrenta.

Generalmente, un plan de continuidad del negocio contiene lo siguientes elementos:

- **Definición de las situaciones críticas:** Es primordial definir los activos críticos y la relación de procesos de negocio que afecten a esos activos previamente identificados.
- **Asignación de responsabilidades:** Para estar preparado ante cualquier situación de emergencia, es importante que se formen grupos de personas con habilidades o conocimientos específicos. Aquí es donde entra en juego el Comité de Emergencias el cual se encargará de ejecutar los procedimientos oportunos en caso de una situación crítica.
- **Determinar las acciones de respuesta:** Esta fase del plan implica tener una hoja de ruta muy definida con las siguientes acciones a realizar:
 - Indicadores que marcaran el inicio del plan de contingencia
 - Secuencias de acciones que hay que llevar a cabo en el orden preciso
 - Indicadores que permiten considerar que la situación ha quedado normalizada.
 - Determinación de los registros y documentación necesaria para dejar constancia por escrito de las acciones que se han llevado a cabo.
- **Mantenimiento del plan:** Es necesario obtener datos de ejecución del plan para actualizarlos y mejorarlos y así aumentar su eficiencia en futuras ejecuciones.

Un plan de contingencia suficientemente preparado permite reanudar las actividades en un tiempo razonable. Esto permite volver a la actividad normal antes de que se produzcan pérdidas significativas.

Para lograr un adecuado plan de continuidad de negocios se deben de seguir las siguientes fases:

- **Definir el propósito, alcance y objetivos del Plan de Continuidad de Negocio:**

En esta fase es necesario especificar las acciones para restaurar la actividad en caso de que tuviera que detenerse por un evento inesperado. También es necesario definir el alcance dentro del negocio y, finalmente, los objetivos que pueden ser las respuestas y la vuelta a la normalidad lo más rápido posible.

- **Detallar los roles y responsabilidades:** En este apartado se debe definir y describir los diferentes roles y sus funciones en caso de un evento disruptivo. Es recomendable determinar quién formará parte de un “Comité de Emergencias” para tomar las decisiones adecuadas ante diferentes eventos.

- **Escenarios y posibles desastres:** En esta fase debe considerar el número máximo de escenarios o posibles desastres que puedan afectar la actividad normal de la empresa. Entre estos escenarios se pueden considerar incendios, pandemias, huelgas, atentados terroristas, ataques informáticos, etc. La identificación de riesgos y escenarios es muy importante. Cuanto más se pueda definir, mejores respuestas se podrán diseñar cuando se interrumpa el negocio.

- **Acciones de respuesta frente a cada posible escenario:** Aquí se especificará cómo actuará la empresa y qué actuaciones llevará a cabo en los diferentes

escenarios especificados en el apartado anterior. Por ejemplo, en un contexto de una pandemia, en que las personas no pueden ir a trabajar, la empresa deberá buscar la forma para que puedan realizar sus actividades desde el hogar.

- **Acciones para recuperar la normalidad:** Una vez realizadas las acciones de respuesta, se deben detallar las acciones a realizar para restablecer la normalidad. Es importante definir los pasos a seguir, así como el nivel de intervención de cada persona, sus respectivos roles y evitar en lo posible la improvisación.
- **Recursos necesarios para el plan de continuidad de negocio:** Se debe determinar qué recursos serán necesarios en el plan de continuidad del negocio, tanto en respuesta a eventos inesperados como para volver a la normalidad. Se debe detallar si será necesario equipo extra o si se deben destinar medios adicionales para reactivar el negocio.

Como ejemplo, tenemos el escenario actual provocado por la pandemia del Covid-19. Muchas empresas se han visto obligadas a comprar equipo de protección personal adicional, como mascarillas, guantes, alcohol gel y mamparas de plástico.

- **Informe del plan de contingencia:** En este documento se explica cómo se han llevado a cabo las acciones frente a las diferentes situaciones. Se especifica cómo se ha actuado, quiénes han sido los agentes participantes, tiempos de respuesta, fallos que han ocurrido, observaciones y comentarios. Por ejemplo, si las instalaciones de la organización resultan ser inhabitables, la solución es contar con un espacio alternativo de emergencia que pueda ser habilitado y acondicionado en menos de 24 horas.

Se debe crear una cultura dentro de la organización para que todos los empleados conozcan el plan de acción y se apropien de la situación, así como también entiendan cuál será su rol dentro de este plan.

Los planes de contingencia no pueden ser estáticos ni inamovibles. Es necesario revisarlos y actualizarlos cada cierto tiempo porque, por un lado, la evolución de la tecnología nos hace afrontar nuevos retos y nos proporciona respuestas innovadoras. Por otro parte, los recursos que hoy consideramos esenciales pueden no serlo mañana. Por lo tanto, el plan debe ser revisado periódicamente y cuando esto suceda, los empleados deben ser informados de ello.

FIGURA 3. Ciclo de evolución continua del BCP



Nota: Reproducida Claves para un plan de continuidad de negocio (BCP), 2020

(<https://nae.global/es/claves-para-un-plan-de-continuidad-de-negocio-bcp/>)

Para resistir y superar los cambios que pueden ocurrir debido a eventualidades, las empresas deben tomar medidas preventivas y estar preparadas para reaccionar a tiempo. Por ello, es necesario proteger los principales procesos de negocio realizando un conjunto de tareas que permitan a la organización recuperarse tras un incidente grave en un periodo de tiempo que no comprometa su continuidad.

Las ventajas de un plan de continuidad de negocio son:

- Mantener el nivel de servicio dentro de los límites definidos
- Establecer un período de recuperación mínimo
- Recuperar la situación inicial antes de que se produzca cualquier incidencia o eventualidad.
- Evitar que se interrumpan las actividades empresariales
- Determinar la capacidad que puede tener la empresa en caso de materializarse un riesgo de alto impacto.
- Administrar una eventual crisis, protegiendo principalmente la integridad de las personas y activos de la empresa.
- En caso de crisis garantizar un efectivo flujo de las comunicaciones internas y externas.
- Garantizar el principio de “Negocio en marcha” logrando la recuperación de la operación crítica en el menor tiempo posible.
- Minimizar las pérdidas - contener el impacto y minimizar la probabilidad de cometer errores.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo descriptiva. La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es subjetivo, no es indicar cómo se relacionan éstas.

Se considera como investigación descriptiva aquella que reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, de acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados en la actividad investigativa, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos; es por ello que se utiliza este método que es el que más se ajusta a las características propias del estudio y se basa principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

2.2. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado fue el analítico descriptivo, en el mismo se realizó una evaluación de los riesgos de las pequeñas y medianas entidades, durante la investigación se consideró poner en práctica métodos como el de la observación y verificación, los cuales fueron de mucha importancia al momento de evaluar los riesgos por lo que podría pasar cualquier entidad.

2.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La investigación se desarrolló en función del objetivo que persigue las Empresas del sector Comercio en el municipio de El Salvador.

2.4. UNIVERSO Y MUESTRA

2.4.1. Universo

El universo fue constituido por las empresas del sector comercio en el municipio de San Salvador.

2.4.2. Muestra

La determinación de la muestra no fue realizada de acuerdo con cálculos o procedimientos estadísticos debido a que las condiciones restrictivas de la pandemia evitaron el alcance a más pequeñas y medianas entidades por lo que Inversiones Tiempos Mejores, S.A. DE C.V., mediana empresa, nos abrió sus puertas para poder realizar la investigación.

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Según Sampiere y otros, define la técnica de recolección de información como: el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas

en la investigación, lo que el autor trata de explicar es que la técnica no es más que la manera cómo se van a recaudar o a recoger los datos.

Dado los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, la técnica de recopilación de información que se ha considerado pertinente para ser parte de esta investigación es la entrevista.

La entrevista implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. En otras palabras, la entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano; se puede llevar a cabo de forma directa, vía telefónica, vía redes sociales, por correo y en sesiones grupales, en todos los casos debe hacerse con intención de éxito, ya que difícilmente se puede repetir.

A continuación, se describe la técnica e instrumento que se utilizó en la investigación y las ventajas que aportan cada uno de ellos:

a) Guía de entrevista:

Se estima que este método es más eficaz que la encuesta, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella se podrá explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permitirá aclararla enseguida, asegurando una mejor respuesta.

Hay dos tipos de entrevista: la estructurada y la no estructurada, la primera se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, replantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta en 2, 3 o más alternativas que se les ofrecen. Inclusive los comentarios introductorios y finales

se formulan de la misma manera en todas las situaciones. Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista en la investigación se tendrá limitada libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

La entrevista se utilizó con el propósito de ser aplicada al Gerente General Ing. Arturo Bendix, quien maneja el área financiera y presupuestal en la empresa Inversiones Tiempos Mejores, S.A. de C.V., el cual dio un valor oficial y sustancial a la investigación, y, además, facilitó el conocimiento y evaluación de los riesgos de la empresa.

2.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para este proceso se tomarán los datos e información recabada por medio de la encuesta, el procesamiento de la información se efectuó mediante la aplicación Microsoft Excel, siendo esta una herramienta diseñada para obtener cálculos estadísticos y representaciones gráficas, realizándose la respectiva distribución de frecuencias.

2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Se desarrolló un razonamiento de las principales ideas, tendencias y comentarios para los resultados que generaron las entrevistas desarrolladas durante la investigación. En este proceso se utilizó el aplicativo Microsoft Word mediante el cual se dio a conocer el análisis de la entrevista en el caso práctico sobre la gestión de los riesgos.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIAS A PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES DEL SECTOR COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Para poder realizar una evaluación del Control Interno de la entidad es necesario considerar los efectos potenciales sobre la capacidad de la entidad para poder cumplir los objetivos de negocio en caso de errores, omisiones, irregularidades y actos ilegales que pueden surgir como resultado de una debilidad en el control. Por lo que en este capítulo se desarrollara un análisis de las áreas consideradas más críticas.

La herramienta que se utiliza es el cuestionario, a través del cual se evalúa la eficiencia de los controles de internos financieros, el cual incluye interrogantes sobre los elementos de la seguridad, políticas y otros que afecten directamente estas áreas.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRACTICO

En la actualidad se vive mucha incertidumbre en relación con la continuidad de un negocio debido a los acontecimientos en los últimos años, desde el año 2019 a la fecha se las empresas están luchando por recuperarse de los estragos financieros dejados por la pandemia de Covid-19, por lo cual se analizarán ciertas áreas de riesgos llegando a la conclusión de proyectarse a futuro verdaderos planes de contingencias que ayuden a sobrellevar este tipo de situaciones.

Aquellas áreas que deben brindar seguridad a las empresas en cuanto a su negocio en marcha son las que se deben tratar e identificar cada una de sus debilidades materiales que ponga en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad, con el objetivo de verificar la naturaleza de estas

y poder tomar medidas para disipar o disminuir los riesgos a los que puedan estar expuestas.

Las deficiencias de control se clasifican en tres categorías:

1. Debilidad material, cuando el control compensatorio no es efectivo
2. Debilidad significativa, cuando el control compensatorio es efectivo parcialmente
3. No material, cuando los controles reducen el riesgo a un nivel aceptable

Las áreas por evaluar son las siguientes:

- a) Cuentas por Cobrar
- b) Inventarios
- c) Efectivo y Equivalentes

Basados en estas áreas se realizar el cuestionario de control interno para cada una de ellas, mapa de riesgo, análisis de riesgo y la debida evaluación de los riesgos.

3.2. DESARROLLO DE CASO PRACTICO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO GENERAL: Evaluar el control interno en base al enfoque del informe COSO, y modelos de auditoría interna en las áreas de cuentas por cobrar, inventarios y efectivo y equivalentes.

TABLA 1. Cuestionario Cuentas por Cobrar

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
CUENTAS POR COBRAR						
No.	PREGUNTAS	SI	NO	Puntaje del área	Puntaje por cada área	COMENTARIOS
1	¿Se cuenta con un control específico de las cuentas por cobrar?	X		0.08	1.00	
2	¿Todas las transacciones están respaldadas con documentos legales?	X		0.08	1.00	
3	¿Se ejecutan controles de manera permanente al haber impago por parte de los clientes?		X	0.00	0.00	
4	¿Se obtiene de forma periódica los saldos de los auxiliares de cuenta por cobrar?	X		0.08	1.00	
5	¿Se efectúan reconciliaciones de las cuentas por cobrar contra documentos físicos?		X	0.00	0.00	
6	¿Hay un encargado de conciliar las cuentas por cobrar?	X		0.08	1.00	
7	¿Se lleva un control de los ingresos procedentes del cobro de las cuentas por cobrar?		X	0.00	0.00	
8	¿La persona encargada de otorgar crédito es la misma que gestiona el cobro?		X	0.00	0.00	
9	¿Existen políticas de otorgamientos de créditos?		X	0.00	0.00	
10	¿Hay políticas a aplicar en caso de impago de los clientes?		X	0.00	0.00	

TABLA 2. Cuestionario Inventarios

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
INVENTARIOS						
N°	Preguntas	Si	No	Puntaje del área	Puntaje por cada área	Comentario
1	¿Las compras de Inventario están debidamente autorizadas?	X		0.08	1.00	
2	¿Se ejerce un control físico sobre la existencia de inventario?		X	0.00	0.00	Se toman saldos de sistema
3	¿Se cuenta con un presupuesto y plan de compras para la adquisición de inventario?	X		0.08	1.00	
4	¿Se efectúan las adquisiciones de inventario de acuerdo con el presupuesto y plan de compras?	X		0.08	1.00	
5	¿Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de estos?	X		0.08	1.00	
6	¿Se realizan inventario físico periódicamente?		X	0.00	0.00	Se realiza una vez al año
7	¿Se cuenta con un excedente de inventario para cubrir ante posibles atrasos en las compra y entregas?		X	0.00	0.00	Se compra únicamente el 10% en exceso del mes anterior
8	¿Se ha nombrado a una persona responsable de los inventarios?	X		0.08	1.00	
9	¿Se controla la salida de inventario debidamente respaldado con documentos?	X		0.08	1.00	
10	¿Cualquier persona tiene acceso a informes de inventario?		X	0.00	0.00	

TABLA 3. Cuestionario Efectivo y Equivalentes

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES						
No	PREGUNTAS	SI	NO	Puntaje del área	Puntaje por cada área	COMENTARIOS
1	¿Se cuenta con un fondo especial en una cuenta para hacer frente a alguna contingencia?		X	0.00	0.00	
2	¿Se realizar arqueos de caja en las sucursales para conocer el buen manejo del efectivo?	X		0.08	1.00	
3	¿Se controlan las ventas al contado y otros ingresos adecuadamente?		X	0.00	0.00	
4	¿Se controla adecuadamente la recepción de cobros de clientes según documentos físicos?	X		0.08	1.00	
5	¿Hay controles establecidos para evitar la emisión de cheques y transferencias sin ninguna supervisión?	X		0.08	1.00	
6	¿Se han presentado eventos de robo o pérdida de efectivo?		X	0.00	0.00	
7	¿Todos los ingresos que se reciben son registrados adecuadamente en la contabilidad?	X		0.08	1.00	
8	¿Se realizan proyecciones y presupuestos para eventos adversos de la sociedad?	X		0.08	1.00	
9	¿Se aceptan cheques de otros bancos sin previa autorización?		X	0.00	0.00	
10	¿Las cuentas bancarias se concilian constantemente para verificar la información de las ventas con las remesas?	X		0.08	1.00	

3.2.1. Identificación de riesgos

El siguiente punto es la identificación de los riesgos que pueden sufrir las empresas en áreas críticas, en este paso se le asigna magnitudes y salvaguardas a los riesgos que se presentan en las pequeñas y medianas entidades. Así como también la comparación del riesgo estimado con el criterio de riesgo dado para determinar la importancia del riesgo.

Los riesgos identificados deben de ser enlistados y relacionados con el área de información expuesto para darle el debido análisis y aplicación de salvaguardas.

3.2.2. Análisis de los riesgos

El análisis de los riesgos previamente identificados se puede realizar mediante la probabilidad y ocurrencia de estos de la siguiente forma:

- Probabilidad: Medición de la ocurrencia del riesgo al que está expuesto un activo.
- Impacto: Consecuencias que puede sufrir el activo en caso ocurra el riesgo.

TABLA 4. Probabilidad y Ocurrencia

Niveles	
Probabilidad	Impacto
1. Poco probable	1. Insignificante
2. esporádica	2. Moderado
3. Ocasional	3. Notable
4. Muy probable	4. Grande
5. Seguro ocurre	5. Muy Grave

3.2.3. Evaluación de los riesgos

Una vez definidos los pasos anteriores se procede a realizar la evaluación de los riesgos que presentan las áreas estudiadas:

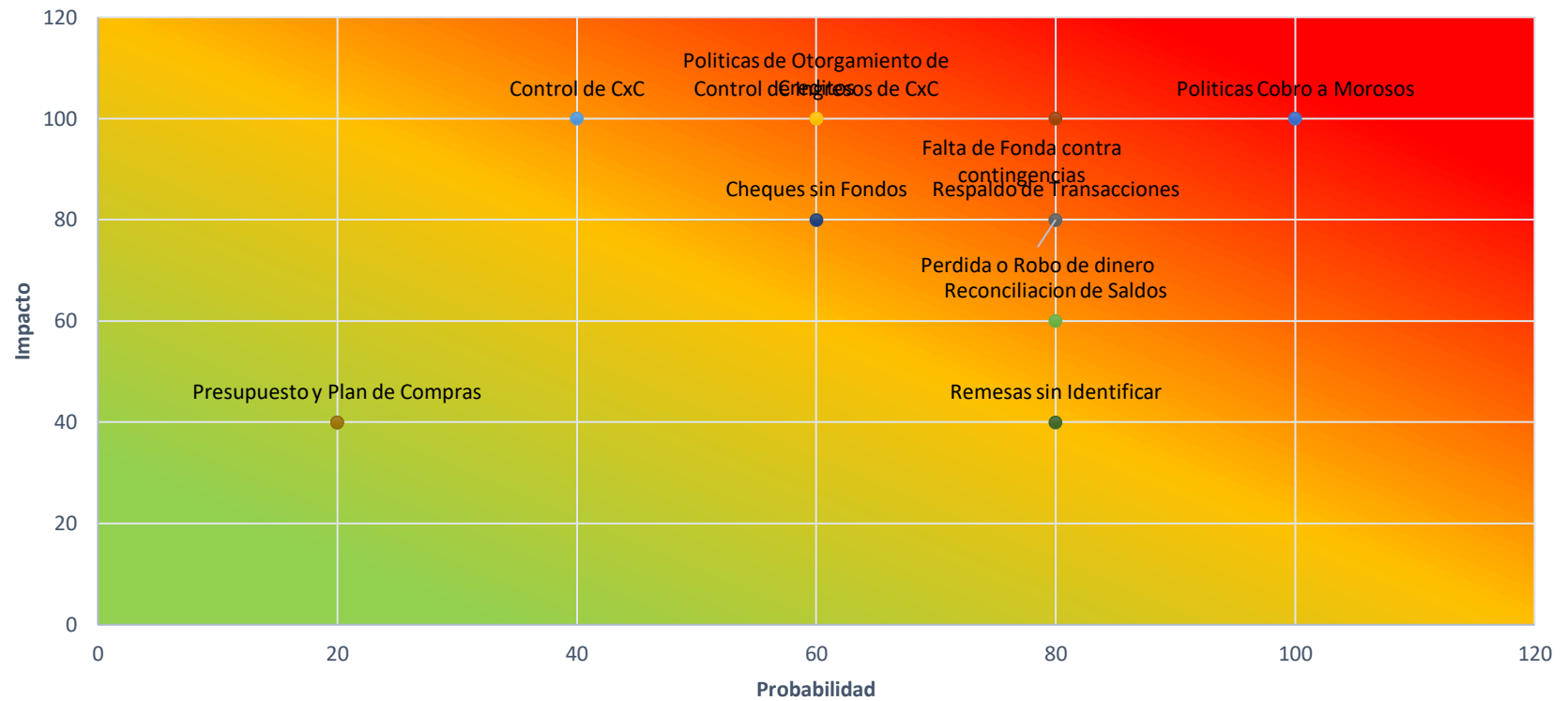
TABLA 5. Evaluación de Riesgo

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo	
Control de CxC	2. Esporadica	5. Muy Grave		10 Medio
Respaldo de Transacciones	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Control de Ingresos de CxC	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Políticas de Otorgamiento de Creditos	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Políticas Cobro a Morosos	5. Seguro ocurre	5. Muy Grave		25 Alto
Reconciliacion de Saldos	4. Muy probable	3. Notable		12 Medio
Compras Autorizadas	1. Poco probable	2. Moderado		2 Bajo
Control Físico de Inventarios	4. Muy probable	5. Muy Grave		20 Alto
Compra excedente para cubrir imprevistos	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Informes de Inventario	1. Poco probable	2. Moderado		2 Bajo
Presupuesto y Plan de Compras	3. Ocasional	4. Grande		12 Medio
Falta de Fondos contra contingencias	5. Seguro ocurre	5. Muy Grave		25 Alto
Perdida o Robo de dinero	3. Ocasional	3. Notable		9 Medio
Falta de Control de Ingresos	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Cheques sin Fondos	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Remesas sin Identificar	4. Muy probable	2. Moderado		8 Medio

TABLA 6. Mapa de Riesgo

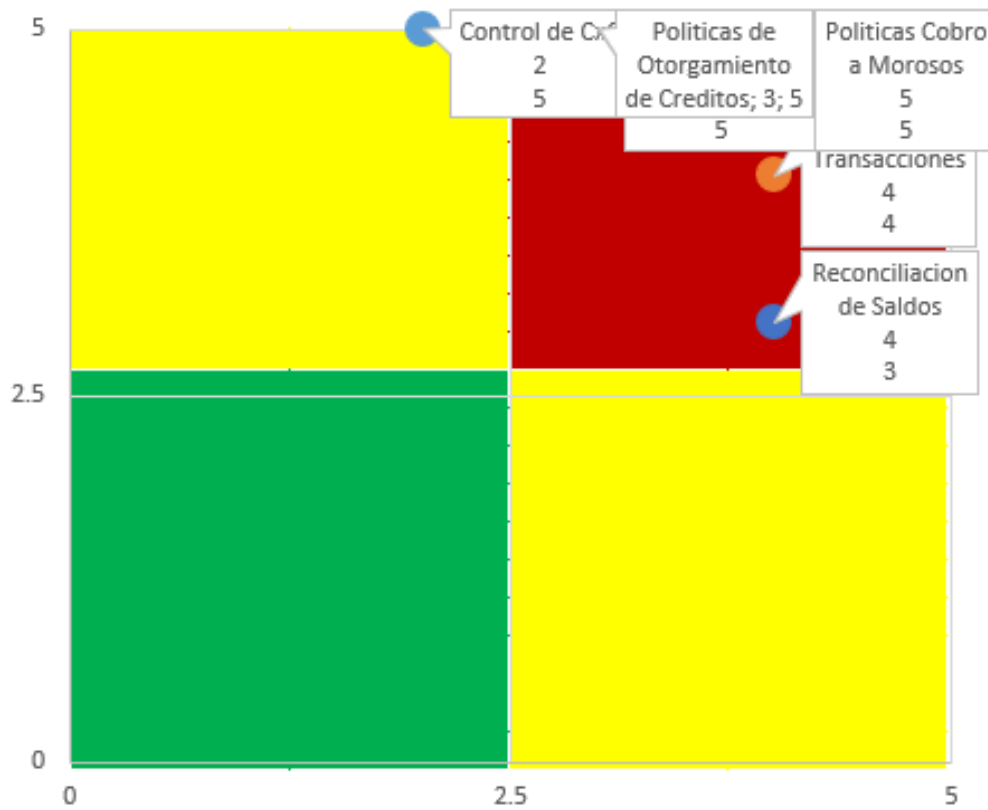
Mapa de riesgo		
Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto
Control de CXC	40	100
Respaldo de Transacciones	80	80
Control de Ingresos de CXC	60	100
políticas de Otorgamiento de créditos	60	100
políticas Cobro a Morosos	100	100
reconciliación de Saldos	80	60
Compras Autorizadas	20	40
Control físico de Inventarios	80	100
Compra excedente para cubrir imprevistos	80	80
Informes de Inventario	20	40
Presupuesto y Plan de Compras	20	40
Falta de Fonda contra contingencias	80	100
Pérdida o Robo de dinero	80	80
Falta de Control de Ingresos	20	40
Cheques sin Fondos	60	80
Remesas sin Identificar	80	40

Grafico Mapa de Riesgos



CUENTAS POR COBRAR

Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto
Control de CxC	2	5
Respaldo de Transacciones	4	4
Control de Ingresos de CxC	3	5
Políticas de Otorgamiento de Créditos	3	5
Políticas Cobro a Morosos	5	5
Reconciliación de Saldos	4	3



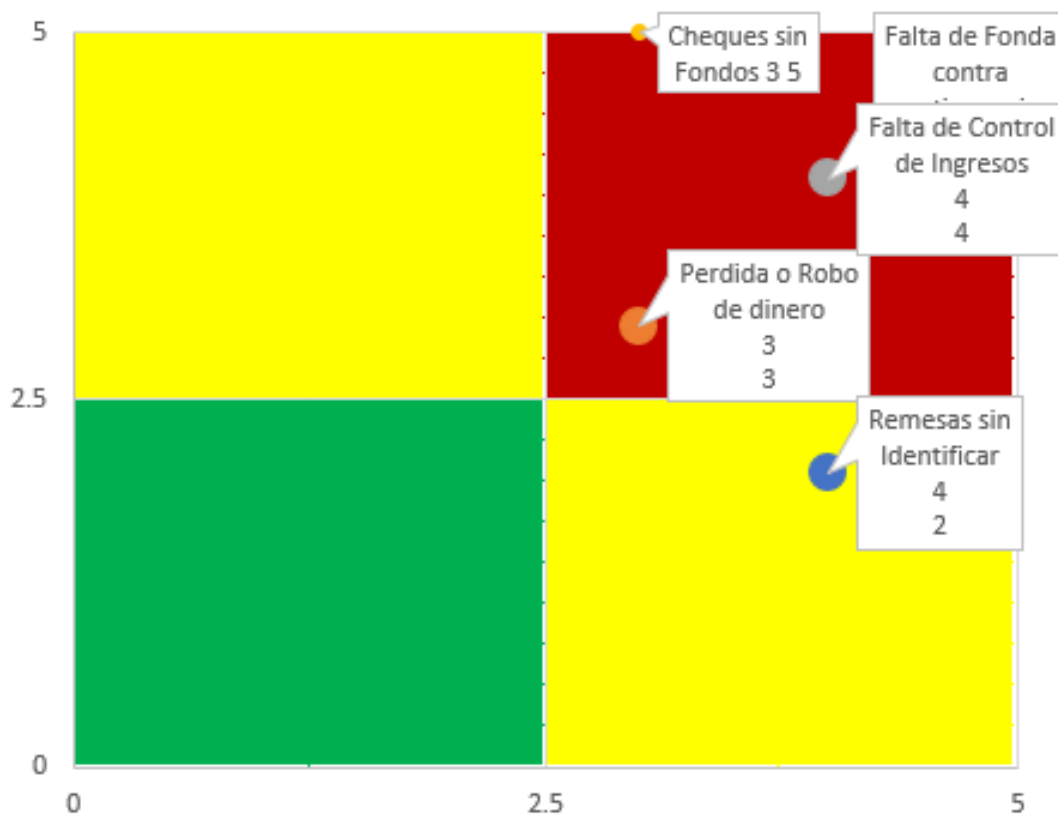
INVENTARIOS

Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto
Compras Autorizadas	1	2
Control Físico de Inventarios	4	5
Compra excedente para cubrir imprevistos	4	4
Informes de Inventario	1	2
Presupuesto y Plan de Compras	3	4



EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO

Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto
Falta de Fonda contra contingencias	5	5
Pérdida o Robo de dinero	3	3
Falta de Control de Ingresos	4	4
Cheques sin Fondos	3	5
Remesas sin Identificar	4	2



3.3. CONTINGENCIAS

En la evaluación del riesgo se determinó el impacto que puede tener alguna situación inesperada en cada una de las áreas, se identificó que ante una posible contingencia las problemáticas externas y que están fuera del alcance de cualquier empresa, como lo vivido en la pandemia de COVID-19, muchas empresas se encontraban desprevenidas y esto vino a dar un duro golpe en su economía, por lo que es necesario planes de contingencias. Debido a eso a continuación se analizarán las contingencias con las que podría verse afectada la pequeña y mediana entidad.

Al analizar la gestión del riesgo anterior se identificó dicho punto como un riesgo de proporciones bastante alarmante, se resumen en el siguiente cuadro, se presenta los resultados del análisis de las contingencias.

TABLA 7. Análisis de contingencias

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo	
Control de CxC	2. Esporadica	5. Muy Grave		10 Medio
Respaldo de Transacciones	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Control de Ingresos de CxC	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Políticas de Otorgamiento de Creditos	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Políticas Cobro a Morosos	5. Seguro ocurre	5. Muy Grave		25 Alto
Reconciliacion de Saldos	4. Muy probable	3. Notable		12 Medio
Compras Autorizadas	1. Poco probable	2. Moderado		2 Bajo
Control Fisico de Invetarios	4. Muy probable	5. Muy Grave		20 Alto
Compra excedente para cubrir imprevistos	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Informes de Inventario	1. Poco probable	2. Moderado		2 Bajo
Presupuesto y Plan de Compras	3. Ocasional	4. Grande		12 Medio
Falta de Fondos contra contingencias	5. Seguro ocurre	5. Muy Grave		25 Alto
Perdida o Robo de dinero	3. Ocasional	3. Notable		9 Medio
Falta de Control de Ingresos	4. Muy probable	4. Grande		16 Medio
Cheques sin Fondos	3. Ocasional	5. Muy Grave		15 Medio
Remesas sin Identificar	4. Muy probable	2. Moderado		8 Medio

A la luz del cuadro anterior numeraremos 10 pasos para el desarrollo y aplicación de planes de contingencias a pequeñas y medianas entidades del sector comercio en el municipio de San Salvador

1. Identificar los escenarios de riesgo en la empresa.

Mediante la utilización del control interno y una buena gestión de riesgo se logra visualizar aquella situación que pueden generar desequilibrio en las empresas.

Dentro del caso práctico presentado se analizaron los contextos que pueden afectar a la empresa, estos se vieron evidenciado en el análisis de la empresa dentro del cuestionario de control interno, presentado un contexto interno (que en su mayoría puede ser controlado por lo no que no se someterá a estudio en esta etapa) y un contexto externo que esta fuera del alcance de la dirección de la empresa (debe de tomarse en cuenta al momento de un plan de contingencia). Se presenta a continuación ejemplos de factores externos que generan posibles escenarios de riesgo.

TABLA 8. Escenario de Riesgos

CONTEXTO EXTERNO

Inseguridad y delincuencia
Estabilidad política
Reformas fiscales
Factores medioambientales y de salud
Competencia del mercado
Tendencias de mercado
Clientes
Proveedores
Crecimiento económico
Entidades financieras

2. Determinar las actividades críticas y prioritarias de la empresa e identificar cuando deben reanudarse.

Ante la posibilidad de un cierre parcial o total en la empresa debido a una contingencia dentro de los escenarios de riesgos, como ejemplo los confinamientos y cuarentenas generados por la pandemia de COVID-19, la empresa debe tener claro las actividades que son críticas o prioritarias para empresa.

En el caso de una empresa del sector comercio brinda una lista de actividades que son de prioridad:

- Venta en sucursales, tiendas, quioscos, etc.
- Actividades de compra de inventario y suministros para surtir tiendas.
- Actividades realizadas en los departamentos de contabilidad y finanzas que son los encargados de velar por el registro de los ingresos.

Estas podrían ser unas de las actividades de las empresas del sector comercio, en el contexto de cierres por cuarentena, o en momentos en que se vea obligada a cerrar instalaciones estas actividades deben ser prioritarias, cabe recalcar que cada empresa debe acoplarse según su necesidad. La dirección puede tomar la decisión de cuando reanudar las actividades más importantes como en el caso de las ventas, como ejemplo abrir 3 días a la semana de manera alternativa en todas las sucursales para evitar quedarse totalmente sin ingresos, claro siguiendo indicaciones dadas por las entidades de gobierno.

3. Determinar que se necesita para que el negocio continúe operando.

Dentro de las acciones de contingencia y continuidad podemos encontrar las siguientes subcategorías según su funcionalidad:

- **Herramientas de gestión de planes de contingencia y continuidad:** tienen como objetivo gestionar de manera óptima en tiempo y forma una situación de crisis no prevista, en base a análisis de impacto, reduciendo así los tiempos de recuperación y vuelta a la normalidad.
- **Herramientas de recuperación de sistemas:** facilitan la rápida recuperación de los sistemas y las aplicaciones ante un incidente de seguridad automatizando los distintos pasos a realizar.
- **Copias de seguridad:** proporcionan el almacenamiento de datos o información en medios externos para poder recuperarlos en caso de pérdida accidental o intencionada.
- **Infraestructura de respaldo:** engloba las técnicas y herramientas destinadas a proporcionar un rápido despliegue de la infraestructura empresarial, ya que se encuentra respaldada en un sitio externo (frío, templado o caliente) en caso de pérdida con el objetivo de reducir al mínimo los tiempos de interrupción de la actividad.
- Herramientas de borrado seguro que permiten la destrucción de la información que ya no es necesaria para la organización de manera segura.
- Herramientas de virtualización con mecanismos y tecnologías que aportan seguridad a las aplicaciones, servidores, sistemas de almacenamiento y redes que estén virtualizados.
- Servicios en la nube: son las plataformas tecnológicas que permiten configurar y utilizar recursos software y de comunicaciones en un tiempo mínimo para la

recuperación en caso de incidente de seguridad. Su principal ventaja es el acceso remoto desde cualquier lugar y dispositivo.

- Herramientas de monitoreo que permiten un seguimiento en tiempo real de las ventas, ingresos y egresos y cualquier actividad que pueda afectar o beneficiar a la empresa.

Todo lo anterior puede ayudar a que la empresa no se estanque y se pueda seguir operando y generando ingresos desde cualquier lugar y de manera oportuna.

Recomendaciones para abordar la contingencia y continuidad

Las herramientas de contingencia y continuidad deben ir acompañadas de procesos que aseguren el buen funcionamiento del Plan. Entre estos procedimientos podemos destacar los siguientes:

- Realizar copias periódicas de seguridad, contando con procedimientos para la realización y restauración de las copias y realizando comprobaciones periódicas para corroborar que las copias se restauran de manera correcta;
- Identificar los servicios y procesos críticos junto con los activos tecnológicos que los sustentan y sus dependencias;
- Elaborar el plan de crisis para identificar las primeras acciones a realizar cuando ocurre un incidente;
- Concienciar y formar a nuestros empleados para que hagan un correcto uso de los recursos de la entidad.

En cualquier organización es necesario proteger los principales procesos de negocio a través de un conjunto de tareas que permita recuperarse tras un incidente grave en un

plazo de tiempo que no comprometa su continuidad. De esta forma, se garantiza que se puede dar una respuesta planificada ante cualquier fallo de seguridad. Esto repercutirá positivamente en el cuidado de la imagen y reputación como empresa, además de mitigar el impacto ocasionado por estos incidentes.

4. Seleccionar un líder o equipo de trabajo responsable de llevar a cabo el plan

Dentro de la empresa se debe nombrar una persona con actitud de liderazgo y buen control de riesgos que sepa guiar siempre en relación con la continuidad y protección de la empresa.

5. Establecer estrategias de protección antes del incidente y las medidas de contingencia y mitigación necesarias.

Protegerse mediante la contratación de seguros de inmuebles, seguros médicos y de vida, seguros de inventario, seguros de activos, todo lo medianamente necesario para no perderlo todo en su totalidad.

Resguardo de fondos en una cuenta bancaria separada de la actividad diaria de la empresa.

6. Respuesta al incidente: medidas para estabilizar la situación, eliminar peligros y amenazas, prevenir daños adicionales y desastres secundarios.

Este ligado al ítem anterior ya que estableciendo estrategias se puede dar una respuesta al incidente de manera oportuna, por ejemplo, ante un incendio el seguro no cubre en su totalidad, pero la cobertura más el resguardo de fondos en la cuenta especial, genera la

seguridad de recupera el inventario y seguir con la actividad de venta y generación de ingresos

7. Considerar si se debe parar con la operación y cuando se debe reanudar.

¿Desde las instalaciones o una localidad alterna?

Si fuere necesario cerrar locales o sucursales, que medidas se tienen para operar desde otro lugar, en este tiempo se ha viralizado el termino HOME OFFICE, pero que posibilidades y recursos tiene la empresa para implementar ese término y la capacidad de los empleados para dar resultados. Si es totalmente imposible operar desde otras instalaciones considerar aperturas escalonadas de las sucursales.

8. Reservar el equivalente a 3 meses de gastos ordinarios mínimo.

Como se mencionó en los incisos 5 y 6 reservar por lo menos 3 meses de gastos en una cuenta que no se utilice más que para casos fortuitos, ya que con estos se asegurara de hacerle frente a las necesidades y compromisos de la empresa como proveedores, empleados, los impuestos al Estado, que son gastos que no puede dejar de pagar.

Hay que mencionar que el equipo financiero debe calcular cuánto es lo mínimo que necesita la empresa si esta no recibe ingresos en cierto periodo de tiempo, ya que si la empresa queda desfinanciada pone en riesgo su negocio en marcha.

9. Hacer simulacros y corregir errores.

En este momento del plan de contingencia es necesario realizar simulacros ya que los incidentes no se presentarán en un momento en el que se esté prepara si no que sucederán cuando la empresa menos lo imagine, por ello y para saber si el plan preparado es el

adecuado debe realizarse por lo menos 2 simulacros al año, como por ejemplo en un registro alterno para operación y aplicar cada punto del plan para ver si dará el resultado esperado.

10. Revisar el plan periódicamente y ajustarlo según sea necesario.

No solo se trata de hacer un plan y dejar que venga una posible contingencia, si no se debe revisar y acoplar el plan según el crecimiento de la empresa, el cambio político y de gobierno, los diferentes anuncios sobre el clima, la baja de precios de los productos de la empresa, etc., esto para que el plan brinde los mejores resultados y la empresa se vea afectada lo menos posible.

Un ejemplo claro de este punto en la parte financiera es la evaluación del proyecto. En el que se deben de calcular índices de rentabilidad, más aún cuanto se ha invertido en este proyecto de contingencia una cantidad considerable. Se entiende por evaluación el proceso de recolectar y analizar datos con el fin de poder tomar decisiones acerca de un proyecto o programa.

FIGURA 4. Monitoreo



CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Implementar un plan de contingencia en una pequeña y mediana empresa no es fácil. No solo por la complejidad técnica, sino por el hecho de que hay que implicar a todos y cada uno de los departamentos que conforman la organización. Es vital para la empresa que cada departamento tenga claro que hacer cuando se produce una eventualidad, y por tanto que esté todo debidamente documentado y estipulado de manera que no se tengan que tomar decisiones precipitadas en situaciones en las que todos están bajo presión.

En el país los planes de contingencia y análisis de riesgos es un tema que todavía es nuevo y que muchas empresas no le dan el valor que realmente tienen en el funcionamiento de sus operaciones. Cabe destacar que el objetivo de estos no es evitar los riesgos en su totalidad, sino minimizar el impacto que las incidencias podrían producir en la organización.

Una empresa con un plan de contingencias adecuado y actualizado es una empresa que tiene asegurada su continuidad más allá de cualquier imprevisto.

El funcionamiento efectivo del sistema de control interno requiere evaluaciones periódicas orientadas a detectar debilidades y oportunidades de mejora para su actualización constante.

4.2. RECOMENDACIONES

En la actualidad, es primordial que las PYMES desarrollen planes de contingencia tanto de largo como de corto plazo, que les permita la maximización de los recursos financieros de la entidad con el objetivo de continuar con el principio de negocio en marcha ante posibles imprevistos o eventualidades que afecten directa o indirectamente a la compañía.

En los planes de contingencias se debe realizar un diagnóstico externo donde se evalúe el ambiente económico, político, social, cultural, tecnológico y competitivo, entre otros, ya que ninguna organización puede abstraerse del medio en que desenvuelve.

Se deben diseñar herramientas que faciliten la medición y registro de los resultados que se están obteniendo con la aplicación de los planes de contingencia y realizar las evaluaciones mediante la comparación con los resultados esperados en el plan inicial; esta comparación permitirá determinar si el plan se dirige al logro de sus objetivos, o si existen desviaciones que deben ser corregidas para el adecuado cumplimiento de lo planificado.

Se debe brindar capacitación continua a los trabajadores de la empresa, respecto a los planes de contingencia adoptados por la entidad, con el fin de disminuir los impactos negativos generados en situación de riesgo.

No es sólo tener el plan escrito en un documento, sino que también es necesario implementarlo, darlo a conocer, ponerlo a prueba y en práctica.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España. (2006). Memoria de la Supervisión Bancaria en España.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades*.
- Del Amor, A. (10 de Junio de 2020). Claves para un plan de continuidad de negocio (BCP). Obtenido de <https://nae.global/es/claves-para-un-plan-de-continuidad-de-negocio-bcp/>
- Duff, V. (2021). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-plan-de-contingencia-de-negocio-4338.html>
- Hernandez Miranda, N. L., Dominguez Lara, D. E., & Maldonado Martinez, M. J. (Marzo de 2011). Reconocimiento y medición de las provisiones y revelación de los activos y pasivos contingentes en las empresas dedicadas a la compra venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotrices del área metropolitana de San Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Instituto Nacional de Ciberseguridad. (2016). *Gestión de Riesgos - Una Guía de Aproximación para el Empresario*. Obtenido de https://www.incibe.es/sites/default/files/contenidos/guias/doc/guia_ciberseguridad_gestion_riesgos_metad.pdf