

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



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA**

**INTERNA:**

**"CONSULTORÍA SOBRE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA  
EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO"**

**PRESENTADO POR GRUPO:**

GLORIA ISABEL LÓPEZ SÁNCHEZ	L10802
GERARDO FABIO LÓPEZ REYES	L10802
ANDREA PATRICIA PORTILLO DUQUE	L10802

**OCTUBRE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES CENTRALES**

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

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director de la Escuela de Contaduría Pública : Msc. Gilberto Díaz Alfaro  
Coordinador General de Proceso de Graduación : Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez  
Coordinador de Procesos de Graduación de la  
Escuela de Contaduría Pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López  
Docente Director : Mafi. Inmer Antonio Ávalos Baños  
Jurado Examinador : Lic. Marco Antonio Orellana Orellana  
: Lic. Abraham De Jesús Ortega Chacón  
: Mafi. Inmer Antonio Ávalos Baños

**OCTUBRE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para mi Madre. Gracias por acompañarme en esta y otras etapas de mi vida, no hay logro que te haga justicia mamita.

**Andrea Patricia Portillo Duque**

Agradezco principalmente a Dios todo poderoso por permitirme estar en esta etapa final, a mis padres por apoyarme siempre a lo largo de toda la carrera, a mis hermanos, a mi pareja, amigos, licenciados por brindarme su apoyo incondicional que hicieron parte de este proceso ya sea brindándome la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios o moralmente y a mi asesor de tesis por ser mi guía en esta etapa final.

**Gloria Isabel López Sánchez**

Primero a Dios por darme la vida y sabiduría suficiente para llegar a este punto, luego a mis padres y hermanas por el esfuerzo, sacrificio y apoyo brindado para poder ser una persona profesional de bien para la sociedad y a la Universidad de El Salvador, docentes amigos que directa o indirectamente me han ayudado en mi formación profesional de la cual sigo aprendiendo cada día más.

**Gerardo Fabio López Reyes**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.N°
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Antecedentes del Problema	1
1.1.2 Caracterización del problema	2
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Marco teórico	7
1.4.1 Antecedentes	7
1.4.2 Antecedentes de la elaboración de productos químicos y de limpieza en El Salvador.	7
1.4.3 Conceptos y definiciones	8
1.4.4 Generalidades de la gestión de riesgos	8
1.4.5 Base técnica	11
1.4.6 Base legal	17
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1 Tipo de estudio	20
2.2 Unidad de Análisis	20
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación Técnicas	20
2.4 Procesamiento de la información	21
2.5 Determinación de variables	21
2.6 Operacionalización de Variables	22
2.7 Cronograma de actividades	23

2.8 Diagnóstico	24
CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA PC, S.A DE C.V	26
3.1 Planteamiento del caso	26
3.2 Estructura de la propuesta	27
3.3 Beneficios y limitantes	28
3.4 Modelo de las tres líneas	29
3.6 Caso práctico	33
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG. N°</b>
Tabla 1 : Operacionalización de variables	22
Tabla : 2 Cronograma de actividades	23
Tabla 3: Inventario de riesgos.	45
Tabla 4: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.	50
Tabla 5 : Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.	51
Tabla 6: Grado de exposición al riesgo.	52
Tabla 7: Matriz de riesgo con ponderación de probabilidad e impacto.	53
Tabla 8: Tratamiento de riesgos.	60
Tabla 9: Grado de aceptación del riesgo residual.	67
Tabla 10: Tratamiento de riesgo residual.	68

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG. N°</b>
Figura 1 : Esquema general (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018).	12
Figura 2: Principios (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018)	14
Figura 3: Marco de referencia (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018)	15
Figura 4: Proceso (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018).	16
Figura 5: Partes que intervienen en los servicios de consultoría (Elaboración propia).	17
Figura 6 : Muestra la propuesta del sistema de gestión de riesgos para PC, S.A. de C.V.	28
Figura 7: Modelo de las tres líneas (El Instituto de Auditores Internos, 2020, 13).	30
Figura 8 : Roles legítimos de auditoría interna (Elaboración propia).	32
Figura 9 : Etapas de la gestión del riesgo (Elaboración propia).	42
Figura 10 : Opciones de tratamiento de riesgo (Fuente: Elaboración propia).	58
Figura 11 : Detalle de un mapa de calor de cinco por cinco. (Fuente: Elaboración propia).	59
Figura 12 : Mapa de calor de la empresa de productos químicos y de limpieza. (Fuente: Elaboración propia).	59

## RESUMEN EJECUTIVO

LA EMPRESA PC, S.A DE C.V es una entidad familiar dedicada a la producción de productos de limpieza y manteniendo como súper Q es un producto potente abre caños, coilux es un limpiador para superficies de aluminio, ceraflex abrillantador de pisos y superficies de cerámica entre otros productos, a diario se expone a distintos riesgos ya sean internos como externos en las distintas áreas del negocio como lo son administración-financiero, producción, bodega, ventas.

En la actualidad la empresa ha sido impactada gravemente a causa de la materialización de riesgos a tal grado de cesar sus operaciones, el riesgo reputacional es evidente lo que causa desconfianza para sus principales clientes. Es aquí donde resalta la necesidad de hacer uso de una herramienta como lo es un sistema de gestión de riesgo que se adapte a las operaciones realizadas por la entidad.

La finalidad del trabajo de investigación es diseñar un sistema de gestión de riesgos que permita realizar una adecuada gestión de riesgos y mitigación, principalmente identificando los focos o fuentes de riesgos en el momento oportuno, las causas y consecuencias que conlleva la materialización, dándoles un tratamiento adecuado a través de controles y procedimientos específicos.

El trabajo de investigación está centrado en un enfoque mixto es decir cualitativo, cuantitativo utilizando método hipotético inductivo que va de premisas específicas a conclusiones generales, la unidad de análisis estuvo compuesta principalmente por algunos encargados principales de las distintas áreas de la empresa como la jefa de Producción y

formulación de la empresa PC, S.A DE C.V. Para recolectar información necesaria se hizo uso de la entrevista en la cual se formularon preguntas abiertas con el propósito de obtener información relevante de la empresa que contribuyeron al levantamiento de una matriz de riesgos, el análisis de la información se realizó tomando en cuenta los objetivos del trabajo de investigación para dar respuestas a las interrogantes establecidas. Los resultados obtenidos de la guía de entrevista se analizaron y procesaron, mediante análisis descriptivo de la información tomando en cuenta que la empresa PC, S.A DE C.V dedicada a la producción de productos químicos de limpieza y mantenimiento.

Como resultado del trabajo de investigación se propone un sistema de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000 2018, que contribuya al logro de objetivos establecidos por la empresa, mejorar el control interno, generación de una cultura de riesgos y que ayude principalmente una adecuada gestión de riesgos.

Es de suma importancia que las empresas hagan uso de herramientas adecuadas para poder prevenir o evitar riesgos que puedan impactar gravemente con su materialización. Un sistema de gestión de riesgos es de mucha utilidad ya que ayuda a visualizar de una manera más clara el número de riesgos a los que están expuestas las empresas y así poder diseñar controles específicos para poder mitigarlos.



## INTRODUCCIÓN

Los riesgos son eventos a los que todas las entidades están expuestas siempre, por lo que es necesario que cuenten con herramientas que sirvan de apoyo para tratarlos. En el presente trabajo se muestra una propuesta de sistema de gestión de riesgo basado en la norma ISO 31000 2018 para la EMPRESA PC, S.A DE C.V dedicada a la producción de productos de limpieza y mantenimiento, con el fin de contribuir al fortalecimiento del control interno, logro de objetivos y a una mejor cultura de riesgos, así mismo ayude a generar y a proteger el valor de la entidad mediante la adecuada gestión de riesgos.

El primer capítulo contiene la descripción del planteamiento del problema, antecedentes del problema, donde se destacan elementos importantes para abordar la problemática y la formulación del mismo, los objetivos, marco teórico, conceptual, técnico legal, donde se presenta los antecedentes de la entidad, los conceptos y definiciones principales para poder entender el contexto de la investigación, generalidades, presentación de la base técnica y legal aplicable.

El contenido del capítulo dos está compuesto por la metodología de investigación que consiste en el método que se utilizará para resolver la problemática de la investigación mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, el tipo de estudio, unidad de análisis, las técnicas e instrumentos utilizados, procesamiento de la información, determinación de variables, operacionalización de variables, cronograma de actividades, y se finaliza con el diagnóstico.

El tercer capítulo contiene el caso práctico que es una propuesta de un sistema de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000 2018 contiene planteamiento del caso, evaluación de la necesidad de gestión de riesgos, estructura de la propuesta, beneficios y limitantes, caso práctico que incluye las etapas mínimas para una gestión eficiente del riesgo

de acuerdo al tamaño y naturaleza, las cuales se listan, comunicación y consulta, establecimiento del contexto, evaluación del riesgo que comprende sub etapas como identificación de riesgos, donde se desarrolló una matriz de riesgo en la que se detallan los eventos de riesgo ocurridos y posibles, donde se identifican sus causas y consecuencias, análisis, valoración de riesgos, y la cuarta etapa que es tratamiento de riesgos, seguimiento y revisión, registro e informe del riesgo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

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

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Antecedentes del Problema**

En El Salvador según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa existen alrededor de 317,795 unidades económicas. (CONAMYPE, 2018) Entre los que se encuentran emprendimientos, micro y pequeñas empresas, en su mayoría estas empresas son conformadas por familiares, las cuales son hasta cierto punto informales, ya que no cuentan con una estructura organizativa ni con la implementación de un sistema de gestión de riesgo.

Según el Marco COSO ERM 2017 la base de los componentes de la gestión de riesgo corporativo es el Gobierno y la cultura, el gobierno establece las responsabilidades de supervisión para poder tener una gestión integral del riesgo, y la cultura se enfoca en el proceso de toma de decisiones. Se ha mencionado este componente, ya que la micro y pequeña empresa (MYPE) generalmente no cuenta con una estructura clara de funcionamiento, donde el órgano de gobierno y la alta dirección ejerzan el trabajo que les corresponde para determinar el riesgo que están preparados para asumir, o simplemente no existe un órgano de gobierno ni una alta dirección. Todas estas situaciones generan que los riesgos sean mayores en las diferentes áreas de las empresas.

La norma ISO 31000 es una herramienta que ofrece directrices y principios para poner en práctica un sistema de gestión de riesgos, ya que permite realizar una adecuada y eficiente gestión de riesgos enfocadas a la operatividad, gobierno y confianza. Puede ser utilizada en cualquier organización sin importar al sector al que pertenezca.

PC S.A de C.V es una empresa familiar pionera en la elaboración y distribución de productos de limpieza en El Salvador desde 1986, cabe destacar que éste es un nombre ficticio que se ha utilizado para resguardar la información e integridad de la empresa, la cual inició con 3 trabajadores y actualmente cuenta con 15. Las principales áreas de la empresa son: administración, producción, bodega y ventas.

La empresa cuenta con 36 años de experiencia en el mercado; sin embargo, no posee un órgano de gobierno ni una alta dirección claramente definidos, lo que genera riesgos que ponen en peligro el funcionamiento y continuidad como negocio en marcha de la empresa. Actualmente, PC S.A de C.V se encuentra en un proceso de reestructuración y remodelación de la planta de producción, esto producto de observaciones de la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM).

### **1.1.2 Caracterización del problema**

Las MYPE en su mayoría no cuentan con una estructura organizativa bien definida que les haya permitido tener orden y orientación para sus empleados y directivos, esto suele ser más común en las micros y pequeñas empresas, ya que han iniciado y continuado sus operaciones a lo largo del tiempo de una manera informal, enfocándose principalmente en el día a día, sin haber realizado una adecuada planificación estratégica e identificación de riesgos y establecimiento de controles para su apropiada gestión.

El gobierno corporativo también es un aspecto de gran importancia en toda organización; sin embargo, las MYPE no cuentan con un gobierno claramente definido y estructurado, lo que no les ha permitido una evolución organizativa y una proyección a futuro, esto genera que el trabajo se realice de manera improvisada, lo cual claramente hace que dentro de la empresa

surjan riesgos que no se detecten oportunamente y al materializarse, se tienen que destinar importantes recursos de la empresa para asumir las consecuencias generadas por dichos riesgos.

En este tipo de empresas existen varias situaciones que no les permite mejorar esta forma de operar, dentro de las cuales podemos mencionar: ausencia de una cultura de gestión de riesgos, no definir el apetito de riesgo de la organización y la falta de recursos económicos para implementar un sistema de gestión de riesgos, que les ayude a identificar aquellos eventos que pueden impactar el logro de objetivos de la organización e implementar los controles que permitan gestionarlos, así como una apropiada coordinación de actividades de gestión de riesgo y la asignación de responsabilidades.

Otras de las situaciones que no les permite la mejora, es el desconocimiento de estas herramientas que constituye una de las dificultades más visibles dentro de la MYPE, ya que como se ha mencionado, no existe el personal adecuado ni capacitado para asumir las responsabilidades específicas, debido a las contrataciones por compañerismo y no por capacidad, tener un personal inadecuado podría generar un incremento de los riesgos, aumentando las probabilidades de caer en incumplimientos legales y como consecuencia concretarse un cese de operaciones de la empresa, multas, pérdida de activos o hasta verse involucrada en litigios y procesos penales por incumplimiento.

En la empresa PC S.A de C.V los perfiles de los puestos de trabajo no están claramente definidos, por lo que contratan a cualquier persona sin requisito alguno. Por otra parte, tampoco existe una adecuada segregación de funciones, lo cual incrementa el riesgo de fraude u errores por parte de los empleados y dificulta la identificación de estos.

La empresa se encuentra suspendida de actividades producto de incumplimiento de buenas prácticas de manufactura de productos farmacéuticos; sin embargo, es importante destacar que no produce medicamentos, ya que se dedica exclusivamente a la producción de químicos de limpieza y mantenimiento, pero está registrada como laboratorio.

Por otra parte, la empresa no posee manuales de funciones y procedimientos que guíen a los empleados en la ejecución de su trabajo, lo que ha generado que éste no sea realizado apropiadamente y de forma estandarizada.

Lo anteriormente expuesto, podría disminuir en gran medida con la implementación de un adecuado sistema de gestión de riesgos, que permita generar valor para la empresa a través de la identificación de aquellos riesgos que pueden evitar el logro de los objetivos y el establecimiento de los controles apropiados para la gestión correspondiente.

La implementación de un sistema de gestión de riesgos permite crear la cultura de riesgos y fortalece el gobierno corporativo de la empresa PC S.A de C.V. Adicionalmente, esta implementación fomenta la gestión proactiva, mejora de la confianza y responsabilidad de las partes involucradas.

Desarrollar un sistema de gestión de riesgos es muy importante para las empresas, ya que es una herramienta que les permite identificar los riesgos más relevantes que pueden impactar gravemente la consecución de sus objetivos, además de detectar de manera oportuna riesgos emergentes, lo cual puede ser de gran utilidad para los directivos y el personal encargado de toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del problema**

¿En qué medida la implementación de un sistema de gestión de riesgos contribuye al logro de los objetivos y generación de la cultura de riesgos en la empresa PC, S.A. DE C.V. dedicada a la elaboración de productos químicos de limpieza y mantenimiento?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de gestión de riesgos aplicable a la empresa PC, S.A DE C.V que contribuya al logro de objetivos y generación de una cultura de riesgos de la organización.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Desarrollar una matriz de riesgos a través de la identificación de eventos que afectan o pueden llegar a impactar a futuro a la empresa PC, S.A, DE C.V en sus operaciones.
2. Proponer controles adecuados para la empresa PC, S.A, DE C.V que den respuesta idónea a los riesgos identificados y que disminuyan el nivel de probabilidad que estos eventos ocurran.
3. Sugerir procedimientos de gestión y mitigación de riesgos que contribuyan a prevenir y corregir riesgos principalmente en las áreas de administración, producción, bodega, ventas.
4. Proponer una guía con los lineamientos necesarios para una gestión de riesgos adecuada en la empresa PC, S.A DE C.V.



## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 Antecedentes**

Las organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias externas e internas que hacen incierto si se lograrán sus objetivos, por lo que la gestión de riesgos es parte de todas las actividades asociadas con la organización e incluye la interacción con las partes interesadas. (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018).

Dado que todas las organizaciones se enfrentan a una amplia gama de riesgos a la hora de desarrollar sus actividades y ofrecer sus servicios, contar con un adecuado Sistema de Gestión de Riesgos supone una gran ventaja competitiva, especialmente en la coyuntura actual en el país, en donde la confianza constituye un valor altamente buscado. (LOYAL SOLUTION, 2020).

La oportuna gestión del riesgo por parte de la alta gerencia es sumamente importante para el establecimiento de nuevos mecanismos y procesos adecuados y mejora en los controles ya establecidos. (SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CASA DE EMPEÑO, 2021).

### **1.4.2 Antecedentes de la elaboración de productos químicos y de limpieza en El Salvador.**

A lo largo de la historia, la farmacéutica en El Salvador ha ido evolucionando, inicialmente se reconocían como laboratorios químicos solo aquellos que producían medicamentos para el consumo humano.

El crecimiento de la industria farmacéutica y la aceptación de sus productos permitieron que estos pensarán en lanzar otras líneas de productos y no únicamente en fabricar medicamentos y vitaminas para el ser humano, en la actualidad.

También se elaboran otras clases de productos utilizados para múltiples actividades en la población, tales como: medicamentos para el tratamiento de enfermedades de animales,

productos químicos para el hogar, trabajo agroindustrial, insecticidas, cosméticos entre otros. Razones por las que a la fecha es importante reconocer que cada una de estas múltiples actividades que deben responder al manual de buenas prácticas de la Dirección Nacional de Medicamentos.

### 1.4.3 Conceptos y definiciones

- **Riesgo:** Según la ISO 31000 el riesgo es el efecto de incertidumbre sobre los objetivos.
- **Control:** medida que mantiene y /o modifica un riesgo. (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018, pág. 8).
- **Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018, pág. 2).
- **Fuente de riesgos:** Elemento que, por sí solo o en combinación de otros elementos, tiene la capacidad de generar riesgo.
- **Evento:** ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018, pág. 8).

### 1.4.4 Generalidades de la gestión de riesgos

Cada entidad se enfrenta a diferentes factores ya sean internos o externos que pueden influir de forma negativa en sus operaciones, la gestión ayuda a las entidades a tomar decisiones acertadas, lograr sus objetivos y establecer estrategias para lograrlos.

Las MYPE`S en su mayoría no tienen un área especializada en la gestión del riesgo, pero como toda entidad siempre existe un ente superior de autoridad que en estos casos generalmente es el propietario de la entidad, que se encuentra involucrado en las áreas operativas del negocio y se encarga de tomar decisiones tanto correctivas como preventivas.

El propósito de un sistema de gestión de riesgo es la creación y protección del valor. Lo que permite mejorar el desempeño de la entidad, fomentar la innovación y contribuir al logro de los objetivos. Dentro de estas actividades de gestión se encuentra involucrada:

- **Junta Directiva:** Quien implementa la estrategia general de gestión de riesgos de la entidad y es el responsable último de la gestión de riesgo.
- **Comité de riesgos:** El comité define la estrategia y las políticas de gestión de riesgo, además de definir la aceptación del riesgo.
- **Área especializada o encargada de la gestión de riesgos:** Es necesario que las entidades cuenten con un área independiente de las áreas operativas y de apoyo para la gestión de riesgos.
- **Áreas operativas y de apoyo:** Las distintas áreas deben involucrarse activamente en la gestión de los riesgos, siendo responsables del funcionamiento del sistema de gestión de riesgos dentro de su área. Para tal efecto deben contar con el asesoramiento del área especializada en la gestión de riesgos.
- **Auditoría interna:** Debe evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión de cada uno de los riesgos a los que se ve expuesta la organización.

El rol de auditoría interna debe ser independiente del área encargada de la gestión de riesgos, debiendo para ello contar con los recursos necesarios, la independencia y la objetividad,

permitiéndole con ello entregar información relevante para la toma de decisiones a la administración de la organización.

Las MYPES muchas veces no cuentan con todo este personal necesario para tener un sistema bien definido para la gestión de riesgos, pero se pueden adecuar a sus necesidades y a sus recursos.

### **Tipos de Riesgos**

Es necesario conocer los riesgos a los que se enfrentan las empresas ya que esto permite visibilizar la necesidad de contar con un sistema de gestión de riesgos para el control de sus operaciones como lo es el riesgo operativo, financiero, estratégico, mercado, personal etc.

### **Causas o factores de riesgo:**

Las causas o factores de riesgo son todas aquellas amenazas que atentan con la operatividad de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos. Las fuentes generadoras de riesgos que pueden generar o no pérdidas y que podemos mencionar son el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, políticos, legales, reglamentarios etc.

Existen generadores de riesgos en la producción de productos químicos y de limpieza y gestionarlos no es una labor sencilla, dentro de las consideraciones que se deben tomar para poder hacer una buena gestión son; el tamaño de la organización y el costo beneficio que genera, para llevarlo a cabo se deben optimizar los recursos con los que cuentan para lograr los objetivos esperado.

Lo anteriormente expuesto y conociendo la realidad del negocio se han identificado factores de riesgo en la producción de químicos de limpiezas y mantenimiento los cuales se muestran. Controles internos deficiente, Falta de manuales de procedimientos, Estructura

organizacional no delimitada, mal planteada y Mezclar negocios personales con los de la empresa.

#### **1.4.5 Base técnica**

Para el desarrollo de la investigación se toma en cuenta la siguiente normativa técnica:

- **ISO 31000:2018** - Administración / Gestión del riesgo: Esta norma permite definir una estructura para la gestión de riesgos que están asociados a los procesos, además de orientar en el cumplimiento de los requisitos mínimos que se deben tener para la evaluación, sin limitar a las partes interesadas en el aporte de valor agregado a la eficiencia de la definición de controles.

## Principios, marco de referencia y proceso

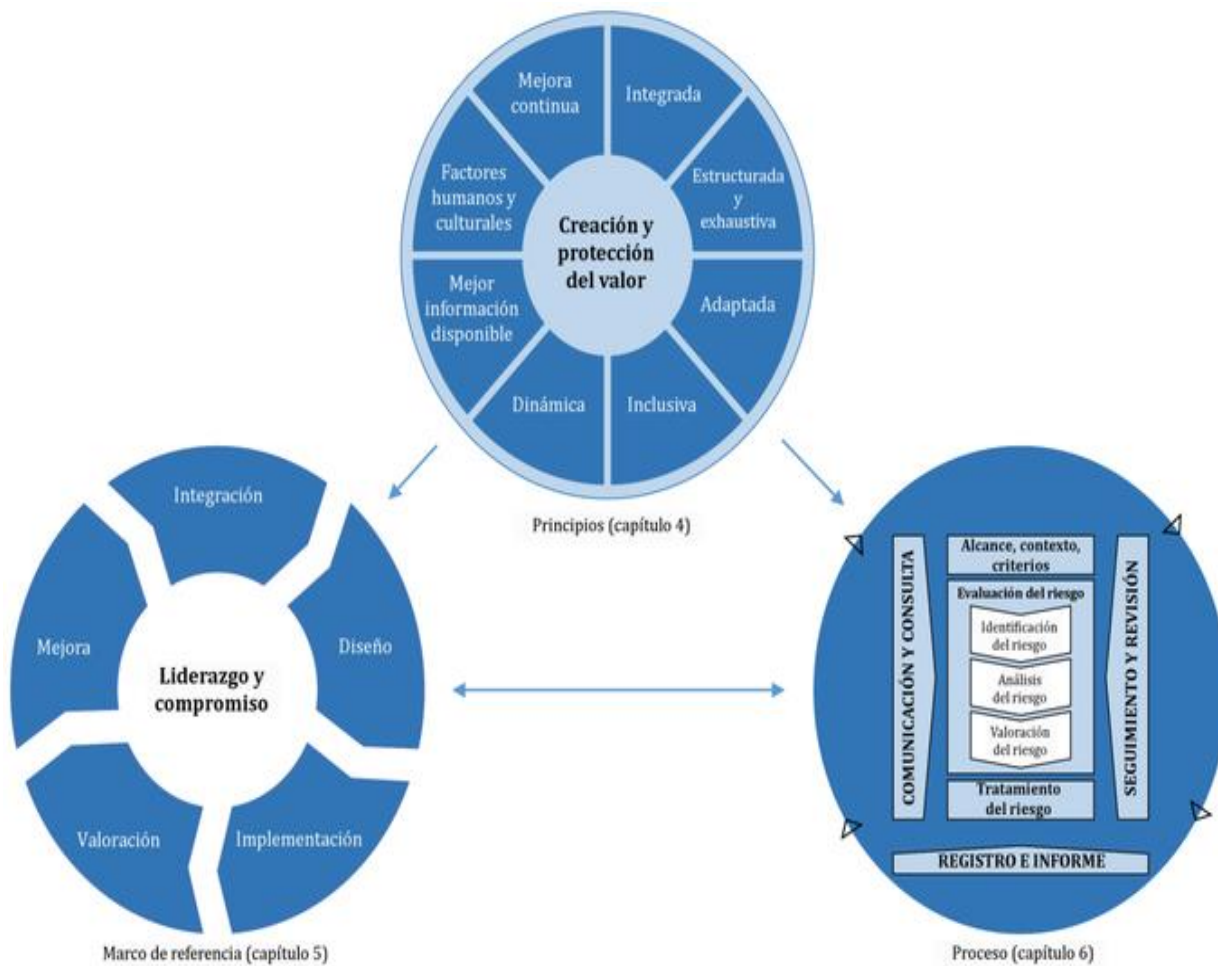


Figura 1 : Esquema general (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018).

## **Principios**

La gestión de riesgos es necesaria desarrollarla en base a los principios según se establece en la norma ISO 31000:2018 , debe de realizarse de forma integrada es decir que tiene que ser parte de todas las actividades de la empresa, estructurada y exhaustiva este principio contribuye a que la información obtenida sea coherente y comparable, el marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos son adaptables a las entidades ya sea un entorno interno, externo, el principio de inclusiva permite que las partes interesadas participen en la gestión de riesgos y que se tomen en cuenta sus puntos de vista y sus respectivas opciones.

Es dinámica puesto que los riesgos pueden cambiar o desaparecer dependiendo del contexto de la empresa sea este externo o interno , la gestión de riesgo responde de manera oportuna al riesgo ya sea anticipando, detectando y reconociéndolo, mejor información disponible; esta debe ser oportuna ,clara y debe de estar disponible para las partes interesadas, factores humanos y culturales; el comportamiento humano y cultura de riesgo influye en todas las etapas de gestión de riesgos así mismo siempre se tiene que tener en cuenta ya que esta se obtiene mediante el aprendizaje y experiencia.



Figura 2: Principios (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018)

### **Marco de referencia**

La finalidad de marco de referencia es integrar procesos de gestión de riesgos con la estrategia corporativa de la organización ; este implica integración esta depende de la comprensión de las estructuras y el contexto de la organización el riesgo en cada estructura de la organización y todos los miembros de la entidad tienen la responsabilidad de gestionar el riesgo ,cuando se realice el diseño del marco de referencia la entidad debería entender y analizar su contexto interno o externo , la implementación requiere compromiso y toma de conciencia por las partes interesadas ,valoración de la eficacia ,mejora.





Figura 3: Marco de referencia (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018)

### **Proceso**

El proceso de gestión de riesgos debería ser parte integral de la estructura las operaciones y los procesos de la organización esto incluye desarrollar una serie de actividades como comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación. Tratamiento, seguimiento, revisión registro e informe del riesgo.

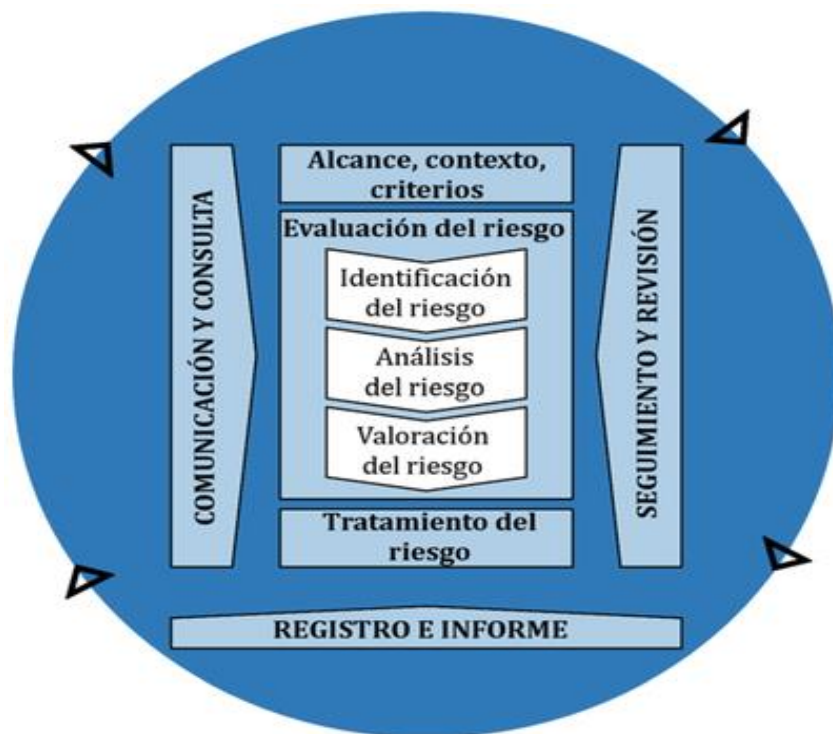


Figura 4: Proceso (NORMA INTERNACIONAL ISO 31000, 2018).

- **Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna · Enero 2017:** contiene misión, visión y definición de auditoría interna, código de ética, principios fundamentales para la práctica profesional de auditoría interna, las normas internacionales para la práctica profesional de auditoría interna, las normas y código de ética son de cumplimiento obligatorio cumplir con estos significa haber cumplido con todos los elementos del MIPP.

Las normas de atributo y desempeño proporcionan requisitos aplicables a los servicios consultoría.

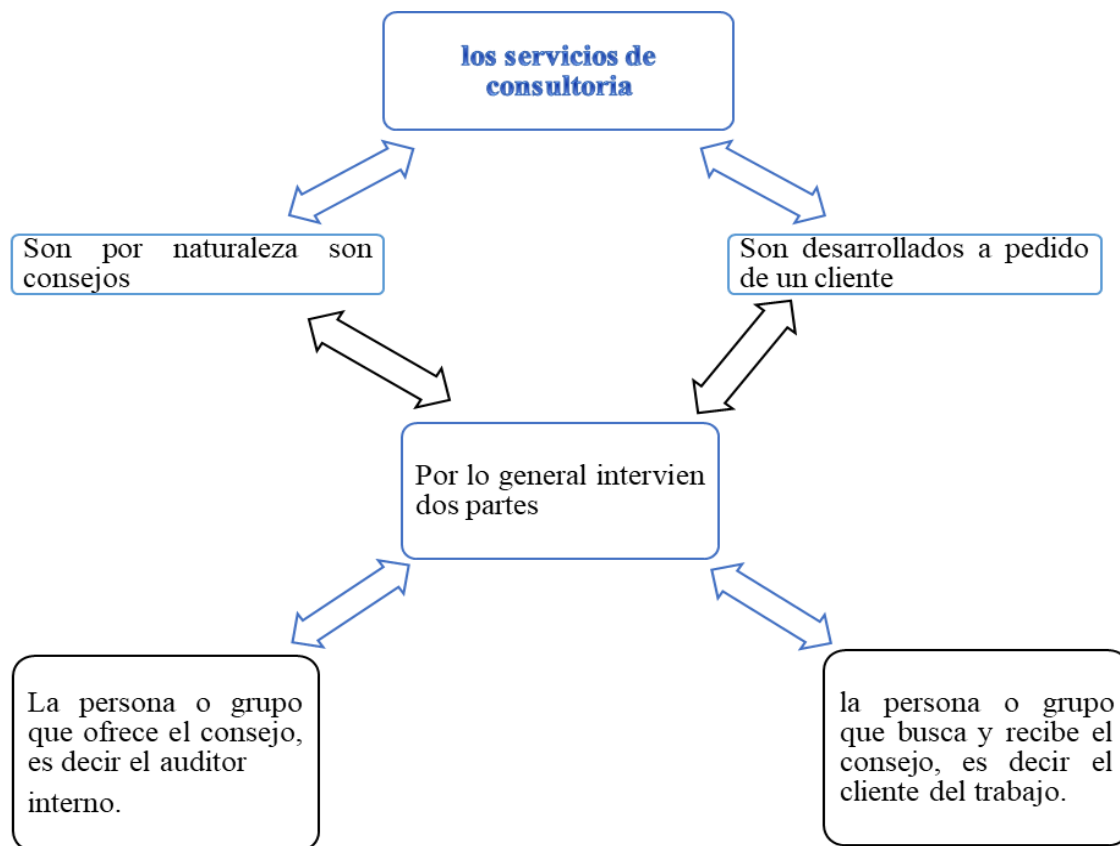


Figura 5: Partes que intervienen en los servicios de consultoría (Elaboración propia).

#### 1.4.6 Base legal

PC, S.A. de CV. es una empresa constituida en El Salvador, sujeta a la legislación nacional aplicable y vigente. Ya que su actividad económica es productos químicos de limpieza y mantenimiento, por esta naturaleza se encuentra regida por la Dirección Nacional de Medicamentos, la que le atribuye obligaciones determinadas en función de las características del negocio.

### **Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para la industria farmacéutica**

La entidad encargada de velar que este reglamento se lleve a cabo es la Dirección Nacional de Medicamentos, la empresa PC, S.A DE C.V no es una farmacia, pero está sujeta de este reglamento ya que se encuentra registrada como “Laboratorio de Productos Higiénicos”.

El objetivo del presente reglamento es establecer LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA que regulen todos los procedimientos involucrados en la manufactura, control y manejo de productos farmacéuticos a fin de asegurar la eficacia, seguridad y calidad de los mismos. (EL CONSEJO DE MINISTROS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA, 2022)

### **Ley de cuerpo de bombero de El Salvador**

En el artículo 22 se establece que cualquier entidad que maneje materiales inflamables , peligrosos o explosivos debe de ser inspeccionada por el Cuerpo de Bomberos, quien debe autorizar el funcionamiento de la entidad, para ello esta debe cumplir con las estrictas normas de seguridad y prevención de esta ley. (*ASAMBLEA LEGISLATIVA - REPUBLICA DE EL SALVADOR DECRETO N, n.d.*)

### **Reglamento Técnico Centroamericano**

Este reglamento tiene por objeto establecer las condiciones y requisitos bajo las cuales se otorgará el registro e inscripción sanitaria de los productos higiénicos, se aplica a personas naturales como jurídicas que se dedican a la producción o importación de productos higiénicos terminados. (*REGLAMENTO RTCA 67.01.33:06 TÉCNICO CENTROAMERICANO, n.d.*)

### **Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo**

El objeto de esta ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular. (*LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO*, 2010)

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio en el que se basó la investigación fue bajo un enfoque cualitativo, usando el método hipotético inductivo; que va de premisas específicas a conclusiones generales, se tomó información de una empresa real para que la investigación haya sido lo más apegada posible a la realidad.

### **2.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis estuvo compuesta principalmente por algunos encargados principales de las distintas áreas de la empresa como la Jefa de Producción y formulación de la empresa PC, S.A DE C.V.

### **2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación Técnicas**

- ✓ **Recopilación de información:** la recopilación se llevó a cabo a través de tesis, normativas, sitios web, artículos sobre la temática, y otros documentos relacionados.
- ✓ **Entrevistas:** se realizó entrevista al personal clave de la empresa con el objetivo de obtener información más directa.

#### **Instrumentos**

- ✓ **Guía de preguntas para entrevista:** se realizaron preguntas claves para la obtención de información.
- ✓ **Fuente bibliográfica:** se dio lectura para comprensión y dominio de marco teórico y práctico.

**Internet:** fué de apoyo para soportar ciertos aspectos para el desarrollo del sistema de gestión de riesgos.

## **2.4 Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó en un documento de texto elaborando un análisis sobre esta y plasmando en mapas, matrices, esquemas y cuadros explicativos según lo requieran los resultados.

## **2.5 Determinación de variables**

### **Variable independiente**

La implementación de un sistema de gestión de riesgos.

### **Variable dependiente**

Incide en el logro de objetivos y toma de decisiones

## 2.6 Operacionalización de Variables

Tabla 1 : Operacionalización de variables

Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variable	Indicadores	Instrumentos
Proponer un sistema de gestión de riesgos aplicable a la empresa PC, S.A. de C.V que contribuya al logro de objetivos y generación de una cultura de riesgos de la organización.	La implementación de un sistema de Gestión de riesgos incide en el logro de objetivos y toma de decisiones de la empresa PC S.A de C.V.	Conocimiento y dominio de base técnica para el desarrollo de sistema de gestión de riesgos	<b>Variable independiente</b> La implementación de un sistema de gestión	a) Investigación y comprobación teórica y práctico sobre casos semejantes en el mismo sector de industria. b) Análisis operacional y técnico sobre los diferentes procesos de la empresa.	* Guía de preguntas para entrevista: se realizarán preguntas claves para la obtención de información. * Realización de un cuestionario: se redactarán un conjunto de preguntas para que sean respondidas por el personal clave de la empresa con el ánimo de obtener información. * Fuente bibliográfica: se dará lectura para comprensión y dominio de marco teórico y práctico. * Internet: será de apoyo para soportar ciertos aspectos de nuestro desarrollo de sistema de gestión de riesgos.
		Conocimiento y experiencia para plantear la planificación, procedimientos y técnicas que permitan la indagación, verificación e identificación de riesgos.	<b>Variable dependiente</b> Incide en el logro de objetivos y toma de decisiones	a) Reconocimiento de los riesgos inherentes en el sector de la empresa para evaluar el impacto y posibles respuestas ante ellos. b) Diseño de controles para la detección de los riesgos materiales para el logro de objetivos y toma de decisiones de la empresa.	<b>Parámetros de medición</b> * Minimizar el impacto y niveles de los riesgos de las empresas dedicadas a la elaboración de productos químicos de limpieza y mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia



**2.7 Cronograma de actividades**

Tabla : 2 Cronograma de actividades

Especialización de Auditoria Interna																																	
Semanas		Meses																															
		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Actividades		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
<b>Planificación del proyecto</b>																																	
Inicio de seminario de graduación																																	
Selección del tema de investigación																																	
presentación de Anteproyecto																																	
<b>CAPITULO I</b>																																	
Elaboracion del planteamiento del problema																																	
Elaboracion de la delimitacion de la investigacion																																	
Elaboracion de la justificacion de la investigacion																																	
Elaboracion de objetivos de la investigacion																																	
Elaboracion del marco teorico, conceptual y legal																																	
<b>CAPITULO II</b>																																	
Elaboración de diseño metodológico																																	
Elaboración de establecimiento de Hipótesis																																	
<b>CAPITULO III</b>																																	
Planteamiento del caso																																	
Estructura de la propuesta																																	
Beneficios y limitantes																																	
Caso practico																																	
Conclusiones																																	
Recomendaciones																																	
Bibliografía																																	
Anexos																																	
Entrega del trabajo de grado																																	
Exposicion del trabajo de grado																																	
Defensa del trabajo de grado																																	

Fuente: Elaboración propia

## 2.8 Diagnóstico

La empresa de productos químicos de limpieza y mantenimiento necesita un sistema de gestión de riesgos debido a que no cuentan con una herramienta con la que puedan identificar los riesgos de manera oportuna y gestionarlos adecuadamente; ya que no existe una adecuada segregación de funciones, ni el personal capacitado para las áreas, y que una persona realiza múltiples funciones.

Con base en la recopilación de información por medio de entrevista realizada a jefa de Producción y formulación se concluyó:

La empresa de productos químicos de limpieza y mantenimiento es un negocio familiar donde la mayoría de sus empleados son conocidos o familiares, por muchos años los dueños de la empresa fueron quienes deslegitimaron las órdenes de la Gerente general, situación que generaba confusión y desorden entre los empleados, en la actualidad la propietaria de la empresa sigue teniendo actitudes que confunden a los empleados ya que por desconfianza y otras situaciones envía órdenes desde el exterior del país a empleados no estratégicos, en muchas ocasiones la Gerente general no tiene conocimiento de estas situaciones.

Dentro de los riesgos que la empresa de productos químicos y de limpieza posee se encuentra: riesgo operativo ya que el personal realiza múltiples tareas por falta de empleados, esto acarrea riesgos como accidentes ya que en la empresa se manipulan productos químicos como ácidos, riesgos que ya han sido materializados, hasta este momento no se ha mitigado el riesgo antes mencionado. Además de no contar con personal capacitado para cargos estratégicos como es el de Regente de laboratorio quien es la persona encargada de trámites legales con relación a la producción y de llevar a cabo procesos de control interno en el área de química, situación que ha ocasionado la materialización de riesgo legal como el cierre de la empresa de

forma temporal por incumplimiento del reglamento de Buenas Prácticas de Manufacturas de la industria farmacéutica , procedimiento que se lleva a cabo cuando se han agotado todas las instancias para que los representantes o propietarios de la entidad cumplan con las observaciones hechas por la Dirección Nacional de Medicamentos.

Este cierre ha ocasionado que el riesgo de reputación se materialice ya que toda la información antes mencionada fue publicada en periódicos digitales e impresos reconocidos en el país, generando en sus clientes desconcierto y desconfianza.

Los riesgos antes mencionados podrían mitigarse con la implementación de un adecuado sistema de gestión de riesgo, que permita generar valor para la empresa a través de la identificación de aquellos riesgos que pueden evitar el logro de los objetivos y el establecimiento de los controles apropiados para la gestión correspondiente, construyendo una cultura de riesgo y fortaleciendo el gobierno corporativo, además esta implementación fomenta la gestión proactiva, mejora de la confianza y responsabilidad de las partes involucradas.

## **CAPÍTULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA PC, S.A DE C.V**

### **3.1 Planteamiento del caso**

Como parte del trabajo de consultoría realizado en el tercer capítulo se presenta un sistema de gestión de riesgos por requerimiento de la empresa PC,S.A DE, C.V dedicada a la producción de productos químicos de limpieza y mantenimiento a quien se le estará brindado el servicio de consultoría por un periodo de ENERO a DICIEMBRE de 2022 , debido a que la empresa está atravesando por una etapa muy crítica debido a la materialización de riesgos .

El objetivo de proponer un sistema de gestión de riesgos que la empresa cuente con una herramienta útil para la adecuada gestión de riesgos, se ha incluido todas las áreas operativas de la empresa como lo es administración-financiero, producción, bodega, ventas y evaluar oportunidades de mejoras en los procesos.

1. Procesos desarrollados en el área de cumplimiento legal
2. Procesos desarrollados en el área administración-financiero, producción, bodegas y ventas.
3. Controles implementados.
4. Procedimientos de control interno implementados.

Tomando en cuenta que la empresa PC, S.A DE C.V algunos de los riesgos ya se han materializado causando un grave impacto en toda entidad causando el cierre de operaciones , es indispensable contribuir con un sistema de gestión de riesgos que esté basado en el marco de referencia iso 31000 2018.

### **Evaluación de la necesidad del sistema de gestión del riesgo.**

Se analizó detenidamente con la Jefa de producción y formulación de la empresa productos químicos de limpieza y mantenimiento el por que era necesario implementar un sistema de gestión de riesgos y se llegó a determinar que la empresa nunca a implementado ninguna herramienta que sirva para el gestionamiento de riesgos, y que por ser una empresa familiar no se cuenta con una estructura organizativa bien definida ni mucho menos contaban con un departamento de auditoría interna, y que cuando se materializaban riesgos menores era la gerente de la empresa quien trataba de mitigar el riesgo pero mas sin embargo las medidas tomadas no eran las adecuadas.

La materialización del riesgo legal y reputación ocasionó el cierre de operaciones por parte de la entidad con lo cual se concluye que es oportuna la implementación de un sistema de gestión de riesgos, la empresa debe de desarrollar y aplicar cada uno de los procesos correspondientes a cada riesgo.

### **3.2 Estructura de la propuesta**

A continuación, se presenta la estructura y contenido del sistema de gestión de riesgos propuesto para PC, S.A de C.V.

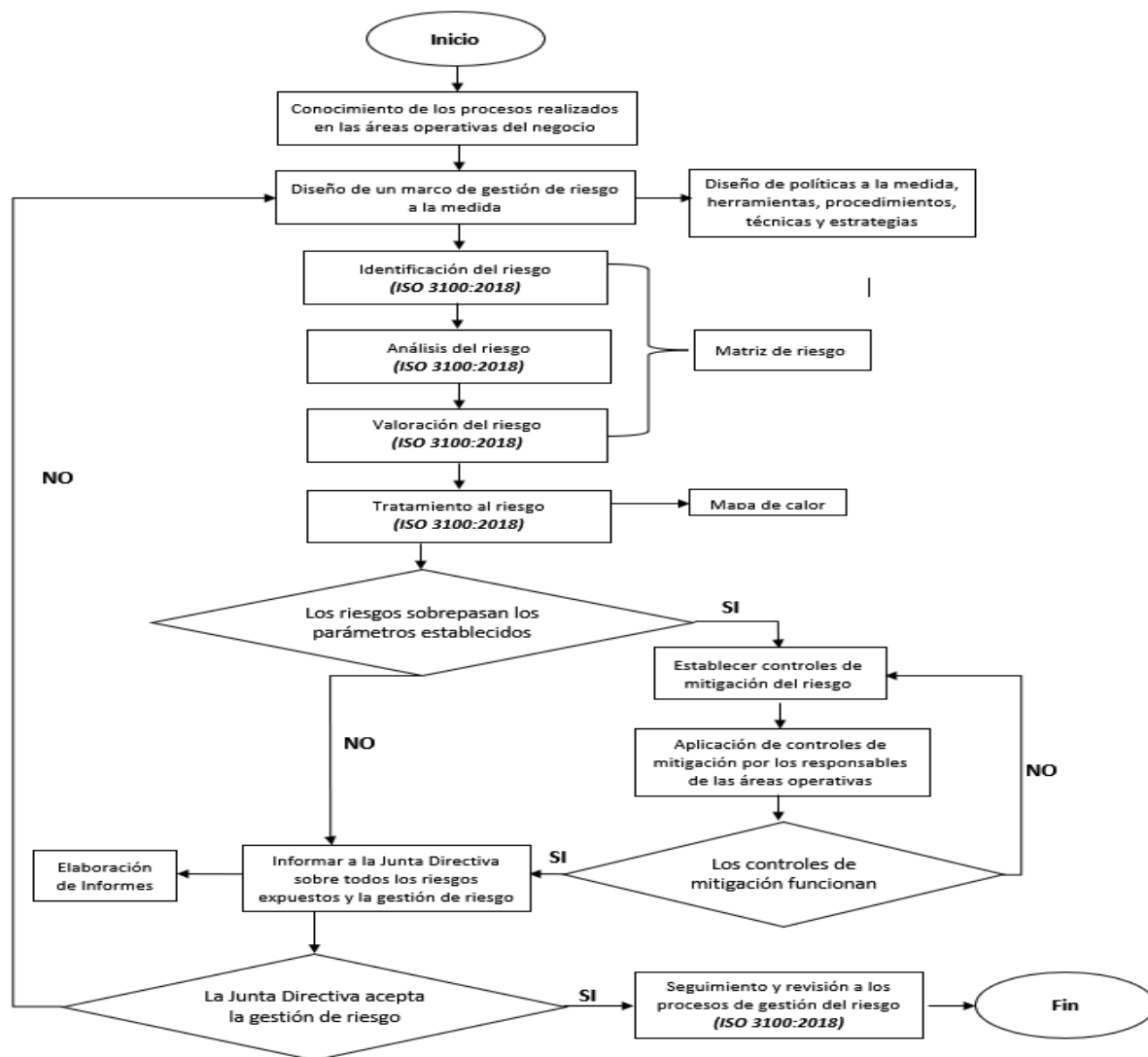


Figura 6 : Muestra la propuesta del sistema de gestión de riesgos para PC, S.A. de C.V.

### 3.3 Beneficios y limitantes

#### Beneficios:

La implementación del sistema de gestión de riesgo propuesto para la empresa de productos químicos y de limpieza les facilitará la creación de una cultura de prevención de riesgos, fortaleciendo controles y procedimientos deficientes.

## **Limitantes**

Algunas de las limitantes que se han identificado en la implementación del sistema de gestión de riesgos para la empresa de productos químicos y de limpieza son: Debido a la situación actual de la empresa los recursos con los que cuenta son limitados, por lo que debe desarrollarse un sistema de gestión a la medida de sus necesidades y recursos. Una falta de cultura de prevención de riesgos por la administración de la empresa.

### **3.4 Modelo de las tres líneas**

El modelo de las tres líneas se ajusta a los objetivos establecidos de la empresa PC,S.A DE C.V, es la alta dirección y el órgano de gobierno quienes deben designar los roles dentro de la entidad, pueden existir grupos que pueden tener responsabilidades que corresponda a la primera y segunda línea, la primera línea es la responsable de la gestión de riesgos de la empresa.

PC,S.A DE CV, la segunda línea puede incluir el monitoreo, asesoramiento, orientación sobre temas de gestión de riesgo para que sirvan de apoyo a la primera línea puesto que son parte integral de la toma de decisiones que la empresa PC,S.A DE C.V realice.

La tercera línea su principal característica es la independencia con la dirección, auditoría interna no debe de formar parte de las decisiones ni medidas que sean responsabilidad de la dirección así así salvaguardada su independencia.

## Modelo de las tres líneas del IIA



Figura 7: Modelo de las tres líneas (El Instituto de Auditores Internos, 2020, 13).

El organismo de gobierno aceptará responsabilidades por parte de las partes interesadas, promueve el comportamiento ético y las responsabilidades.

### El organismo de gobierno

Algunos de los roles que realiza el órgano de gobierno son: Aceptar las responsabilidades por partes interesadas, supervisar sus intereses, comunicar con transparencia el logro de los objetivos, delegación de responsabilidades, determinar el grado de aceptación de riesgo, realizar supervisión en expectativas legales, reglamentarias y éticas. Así mismo supervisa que la auditoría interna sea independiente, objetiva y competente.



## **Dirección**

**Roles de la primera línea:** la dirección es la encargada de dirigir y orientar acciones en la gestión de riesgos así mismo mantiene una comunicación continua con el órgano de gobierno, vela por que se cumplan las expectativas legales, éticas, reglamentarias.

**Roles de la segunda línea:** se encarga de la implementación de los controles para para gestionar adecuadamente los riesgos.

## **Auditoría interna**

**Roles de tercera línea :** La empresa carece de la actividad de auditoría interna , pero si contara con ella esta debería desempeñarse con independencia de responsabilidades de gestión riesgos, asesora a la dirección y al gobierno de la entidad esto para facilitar la mejora continua de la EMPRESA PC, S.A DE C.V.

## **Proveedores aseguramiento externos**

Proporcionará aseguramiento para la satisfacción de expectativas legislativas y reglamentarias protegiendo así el interés de las partes interesadas, complementación de fuentes internas.

### 3.5 Roles legítimos de auditoría interna pero con limitantes



Figura 8 : Roles legítimos de auditoría interna (Elaboración propia).

Para el desarrollo de trabajos de consultoría la actividad de auditoría interna tiende a limitarse ya que en todas las etapas de la gestión de riesgos brinda un servicio de asesoramiento lo que realiza la actividad de auditoría interna es decir un acompañamiento durante todo el proceso.

### **3.6 Caso práctico**

A continuación, se presenta un sistema de gestión de riesgos elaborado a la medida para PC, S.A. de C.V. con el fin de brindar una respuesta a la problemática planteada y ser una guía para una gestión eficiente a los riesgos que se encuentra expuesta la compañía.

**San salvador, 05 de Julio de 2022**

**Lic. patricio Ponce Miranda**

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

**PRESENTE**

Por este medio nos permitimos presentar a Usted la información referente a nuestros servicios de consultoría para la implementación de un Sistema de gestión de riesgos a nivel Organización, para lo cual pongo a su consideración la siguiente información:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE  
RIESGOS:**

---

---

**SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**PARA**

**EMPRESA PC, S.A DE C.V**

---

---



## Introducción

La propuesta de un sistema de gestión de riesgos ha sido creada con la finalidad de apoyar el control interno de la EMPRESA PC, S.A DE .CV y el correcto gestionamiento de los riesgos a los que se expone ya sea interna o externamente, basándose principalmente en el marco de referencia ISO 31000 2018.

El documento contiene los beneficios que tendría la implementación de un sistema de gestión de riesgos y sus principales limitantes , principales políticas ,la estructura organizacional de la empresa, técnicas y procedimientos para evaluación de riesgos la identificación de los distintos eventos de riesgo se obtuvieron mediante una entrevista con la jefa de producción y formulación de la empresa productos químicos de limpieza y mantenimiento quien tiene una larga trayectoria dentro de la entidad lo que ha servido de base principal para el levantamiento de una matriz de riesgos .

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un sistema de gestión de riesgos que se adapte a las operaciones de la EMPRESA PC, S.A DE C.V

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar una matriz de riesgos que permita identificar los riesgos que están afectando actualmente a la EMPRESA PC, S.A DE C.V y los que pueden impactar gravemente a futuro.
- Recomendar herramientas para la adecuada ejecución de las etapas de gestión de riesgos.
- Plantear procedimientos que ayuden a una eficaz gestión de riesgos así mismo a la mitigación, corrección de riesgos ya materializados dentro de la EMPRESA PC, S.A DE C.V.

### **Alcance**

El alcance comprende todas las áreas operativas de PC, S.A. de C.V. con el fin de permitir una gestión eficiente y oportuna de los riesgos identificados en la compañía, así mismo; contribuye como una guía para todas las áreas operativas y aborda requerimientos mínimos de buenas prácticas para un sistema de gestión de riesgos adecuado a la naturaleza de las operaciones que realiza.

### **Finalidad de la gestión de riesgos**

La finalidad de la gestión de riesgos es la identificación de los riesgos a los que se expone la EMPRESA PC, S.A DE C.V. analizar cada uno de estos y mitigarlos con los controles adecuados siendo un sistema de gestión de riesgos una herramienta esencial a través del cual toda la entidad pueda contribuir al logro de objetivos y generación de una cultura de riesgos.

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

- Determinación de los niveles de apetito y de tolerancia al riesgo.
- Implementar un sistema de gestión de riesgos que debe de entenderse como un proceso estratégico que debe ser ejecutado por toda la empresa.
- Crear una matriz de riesgos con la cual debe quedar debidamente documentada considerando las etapas de gestión de riesgos.
- De acuerdo al rubro y operaciones de la entidad se identifican grandes riesgos a los que se enfrentan y deben gestionarse adecuadamente.
- Para realizar una adecuada gestión del riesgo se debe formar un comité de riesgos el cual debe de estar conformado por junta directiva, gerente general y un responsable de la gestión de riesgos por lo que tienen que tener autorización de las áreas.
- Se debe establecer un encargado de riesgos quien sea encargue del tratamiento de los riesgos.
- La junta directiva es quien estará facultada para tomar decisiones sobre la gestión de riesgos así como políticas, aprobación de estrategias propuestas por el comité de riesgos y el designado de riesgos.

- Se debe llevar un registro de los riesgos que ya se han materializado y a los que la empresa se podría exponer.
- Se debe incluir un sistema de control interno para verificar que las políticas y controles y procedimientos se estén ejecutando de la mejor manera.

### **Estructura organizacional para la gestión de riesgos en la industria de productos químicos y de limpieza.**

La empresa de productos químicos y de limpieza; PC S.A DE C.V. debe diseñar una estructura organizativa para la gestión del riesgo, esta debe estar basada en ISO 31000, estructura que le permita definir áreas claves de autoridad, mostrando una cadena de mando caracterizada por su claridad y por una adecuada comunicación con todas las áreas involucradas, con el fin de cumplir objetivos y metas de la entidad, para esto es necesario definir cargos, responsabilidades, y actividades en función de la gestión del riesgo.

### **Técnicas y procedimiento para la evaluación de riesgos en empresa PC, S. A de C.V.**

Las técnicas implementadas, deben cumplir con las características que su beneficio sea superior a su costo o gasto de implementación, por lo que se sugieren técnicas de acuerdo al tamaño de la entidad:

El diseño de las técnicas para la evaluación del riesgo a implementar debe considerar, los objetivos, el alcance de la evaluación del riesgo, las necesidades de las partes interesadas, el contexto interno y externo de la entidad, criterios de decisión, factor humano y organizacionales, de esta manera se determinarán cuáles son las técnicas que más se acomodan al entorno de la entidad.



De acuerdo al tamaño de la entidad y al diseño que se espera lograr con los recursos disponibles, se plantean las técnicas apropiadas a considerar para la implementación del sistema de gestión de riesgos.

- Sistematizar o estandarizar una metodología con base a la identificación de eventos de riesgos materializados y posibles mediante la participación de todos los miembros de cada área de la entidad.
- Diseño de una matriz de riesgos, en el que se haga un inventario de eventos ocurridos y posibles donde se identifique las causas y consecuencias que servirá para el análisis y evaluación para un adecuado tratamiento.
- Capacitar constantemente al personal con enfoque de gestión de riesgos y establecer los mecanismos de comunicación necesarios entre los empleados y el responsable de riesgos sobre ocurrencia de eventos.
- Elaborar para cada área manuales y guías de control interno y sus procedimientos con enfoque de riesgo;

## **Tipos de riesgos**

Como parte de los fines del sistema de gestión de riesgos que se está proporcionado como parte de los servicios de consultoría a la empresa PC, S.A DE C.V dedicada a la producción de productos químicos de limpieza y mantenimiento a continuación se establecen algunos tipos de riesgos con sus respectivas definiciones :

**Riesgo de mercado.** Es el riesgo de incurrir en pérdidas por variación del precio de mercado de posiciones mantenidas en cartera como consecuencia de un movimiento adverso de las variables financieras – factores de riesgo – que determinan su valor de mercado. (*Riesgo De Mercado*, n.d.)

**Riesgo operativo.** Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. (Rodríguez, 2014)

**Riesgo estratégico:** Un riesgo se define como la exposición a un evento que puede afectar el logro de las estrategias y/o los objetivos planteados por cualquier negocio. (Frett, 2016)

### **Riesgos tecnológicos.**

En un entorno donde la transformación digital es indispensable para la supervivencia de cualquier organización, un mal uso de la tecnología y, sobre todo, la ausencia de mecanismos de ciberseguridad que protejan los datos digitales, puede significar un duro golpe para cualquier empresa, a veces irrecuperable. (RibéSalat, n.d.)

Riesgo personal: Aquel que afecta a circunstancias de la persona, tales como su salud, integridad física o mental, capacidad para el trabajo, vejez o sobrevivencia (Riesgo Personal, n.d.).

Riesgo reputacional: Aquel que está asociado a los cambios de percepción u opinión sobre una empresa que tienen sus grupos de interés. En otras palabras, tiene que ver con una percepción desfavorable de la imagen de una organización (Riesgo Personal, n.d.).

**Riesgo legal** : Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido al incumplimiento (o imperfección) de la legislación que afecta a los contratos financieros, o la imposibilidad de exigir el cumplimiento del contrato legalmente. (Orellana, 2021)

### **Etapas de la gestión de riesgo**

Esta propuesta comprende 6 etapas para la gestión de riesgos según ISO 31000, en la cual participan todas las personas encargadas de las áreas de ventas, producción, bodega y administración.



Figura 9 : Etapas de la gestión del riesgo (Elaboración propia).

Dichas etapas son necesarias para que la entidad establezca estrategias, logre sus objetivos y para toma de decisiones, en la empresa de productos químicos y de limpieza se aplicarán de la siguiente manera:

### **Comunicación y consulta**

Es esencial la comunicación ya que en la gestión de riesgo la finalidad es hacer entender a los clientes, socios, accionistas, propietarios, proveedores a comprender los riesgos, hacer conciencia, las bases en las que se toman las decisiones y por qué son necesarios acciones específicas para poder mitigar los riesgos mientras que la consulta se espera tener una retroalimentación e información para servir de apoyo en la toma de decisiones.

La comunicación y la consulta es esencial en todas las etapas de la gestión de riesgo pretendiendo principalmente que se consideren los diferentes puntos de vista cuando se definan criterios del riesgo y se evalúan, construir un sentido de inclusión.

### **Alcance contexto y criterio**

Es muy importante que toda la empresa tenga conocimiento sobre los objetivos y de las actividades realizadas, la capacidad que tienen para poder implementar un sistema de gestión de riesgo puesto que se evalúa el costo beneficio que tendría la empresa PC. S.A. de C.V. dedicada a la producción de productos de limpieza y mantenimiento.

Es muy importante conocer las áreas más propensas a la materialización de riesgos para reforzar controles ya establecidos y actual de forma eficaz y eficiente para minimizar el impacto que pueda sufrir la empresa, conocer las políticas y estrategias que tiene establecida para poder definir el riesgo aceptable lo cual hace necesario tomar en cuenta factores como:

### **Interno**

Es esencial tener conocimiento sobre los procesos internos que se realizan en áreas como administración, producción, bodega, ventas con la finalidad de verificar si existen controles para gestionar adecuadamente los riesgos, recursos disponibles, las estrategias que utilizan para alcanzar sus objetivos y metas, fortalezas y debilidades, capacidades del personal para desempeñar las actividades, políticas establecidas.

## **Externo**

Es importante considerar el entorno externo ya que existen leyes cada día más exigentes relacionadas al rubro de productos de limpieza y mantenimiento los cuales exigen estándares de calidad, reglamentos emitidos por la dirección nacional de medicamentos que deben cumplirse, también incide la política, tecnológica, cambios socioculturales, fluctuaciones medio ambientales, se debe tener en cuenta siempre el contexto externo para adelantarse a los posibles riesgos que estos puedan causar.

## **Evaluación del riesgo**

### **Identificación**

En esta etapa del sistema de gestión de riesgos que integra la identificación de los riesgos con ayuda de todos los miembros de la empresa de productos químicos y de limpieza, en esta etapa se clasifica la causa que origina el riesgo y la consecuencia que este constra.

La tabla 3 muestra la identificación de los riesgos.

Tabla 3: Inventario de riesgos.

<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS</b>				
<b>ÁREA DEL RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Uso inadecuado del equipo de producción.	Falta de formación al personal en el área de producción.	Accidentes por utilización de químicos, quemaduras.	Riesgo operativo
	Error en fórmula de productos.	Desconocimiento de las fórmulas de producción.	Productos de mala calidad.	Riesgo de personal
	Falta de materia prima para producir.	Solicitud de materia prima no solicitada.	Entregas tardías a los clientes.	Riesgo de imagen (Reputacional)
	Preparar productos de clientes el mismo día de la entrega.	Falta de comunicación con el área de ventas.	Falta de productos para el despacho.	Riesgo operativo
	No contar con permisos legales para manipular químicos, como el manual de buenas prácticas de manufacturación por la Dirección Nacional de Medicamentos.	Los empleados encargados no tienen el conocimiento de estas normas.	Cierre parcial o definitivo de la entidad.	Riesgo de imagen (Reputacional)

<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS</b>				
<b>ÁREA DEL RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>
<b>ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>	Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras.	Concentración de responsabilidades y poder a la administradora de la empresa	Malversación de fondos.	Riesgo financiero
	Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias y municipales y manual de buenas prácticas de manufacturación por la Dirección Nacional de Medicamentos.	Falta de conocimiento por parte del personal encargado.	Cierre parcial o definitivo de la entidad.	Riesgo de imagen (Reputacional)
	Falta de recursos para hacer frente a todos sus obligaciones.	La empresa brinda créditos a sus clientes los cuales estos no pagan en el tiempo establecido, y por cese de sus operaciones no se produce mercadería.	La empresa no puede acceder a financiación por parte de entidades bancarias.	Riesgo de liquidez.



<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS</b>				
<b>ÁREA DEL RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>
<b>BODEGA</b>	Falta de productos para realizar envíos.	Inventarios no actualizados	Entrega de pedidos sin realizar	Riesgo de imagen (Reputacional)
	No preparar la lista de empaque.	No existe una persona encargada para este proceso.	Faltante de productos en el pedido del cliente.	Riesgo de imagen (Reputacional)
	Productos dañados o vencidos.	Inventarios no actualizados	Pérdida de productos.	Riesgo operativo.
<b>VENTAS</b>	Pedidos de clientes no gestionados.	No se entrega la requisición de productos con el tiempo adecuado.	Pedidos entregados fuera de fecha de entrega estipulada.	Riesgo operativo.
	Procesamiento de pedidos con error a cliente equivocado.	Cartera de clientes no actualizada.	Queja de clientes por falta de entrega de productos.	Riesgo de imagen (Reputacional)
	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno	Falta de supervisiones y controles actitudinales	Pedidas de inventario y pérdidas económicas	Riesgo operativo.

<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS</b>				
<b>ÁREA DEL RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>TIPO DE RIESGO</b>
	Caída en las ventas de la empresa.	Un solo vendedor en toda la empresa.	Disminución en ingresos.	Riesgo operativo.

### **Análisis del riesgo**

Permite valorar el riesgo de la entidad, para la toma de decisiones sobre la manera de tratarlos, sobre la estrategia y los métodos a utilizar según el riesgo. Por ello es importante la primera fase de identificación porque es donde se obtiene la información necesaria para su análisis.

### **Valoración del riesgo**

La tabla 4, muestra los riesgos identificados y en la tabla muestra la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de ocurrencia de los mismos, en el que se determina el riesgo inherente y la aceptación de estos.

### **Probabilidad**

Probabilidad es la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad en el sistema de gestión de riesgo según ciertas mediciones.

Tabla 4: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Probabilidad	Valor	Descripción	Comentario
<b>Muy probable</b>	<b>5</b>	Una vez por semana.	Probabilidad que se materialice el riesgo muy alto, 95-100%
<b>Probable</b>	<b>4</b>	Una vez por mes.	Probabilidad que se materialice el riesgo alto, 75-94%
<b>Moderado</b>	<b>3</b>	Una vez por semestre.	Probabilidad que se materialice el riesgo medio, 50-74%
<b>Improbable</b>	<b>2</b>	Una vez por año.	Probabilidad que se materialice el riesgo baja, 25-49%
<b>Muy improbable</b>	<b>1</b>	Una vez cada 5 años.	Probabilidad que se materialice el riesgo muy baja, 1-24%

Fuente: Elaboración propia

### Impacto

El impacto está relacionado a la magnitud y consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo.

Tabla 5 : Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.

<b>Impacto</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en la consecución de los objetivos. El impacto es catastrófico se pueden tener pérdidas económicas.
Mayor	4	Impacto medio-alto. El impacto es desastroso. Pero el negocio puede continuar con pérdidas.
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del cliente no se vea influenciada y las pérdidas para la compañía sean nulas o asumibles
Menor	2	Impacto bajo.
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Fuente: Elaboración propia

### Grado de exposición o tolerancia al riesgo

Este valor es aquel evento de riesgo que se identificó en la identidad, en el cual su grado de gravedad es según su color asignado, el color rojo representa que su clasificación es alarmante es el nivel más alto, y tiende a mejorar si el riesgo se desplaza al color verde.

Tabla 6: Grado de exposición al riesgo.

Clasificación	Control	Descripción
20 a 25	Inaceptable	Inaceptable, requiere una acción inmediata
10 a 16	Aceptable con restricción	Aceptable con restricción, requiere revisión del control y mitigación establecidos
5 a 9	Aceptado con seguimiento.	Aceptable, con seguimiento continuo
3 a 4	Aceptado	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina
1 a 2	Aceptado	Aceptable, se tiene un adecuado sistema de gestión de riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Matriz de riesgo con ponderación de probabilidad e impacto.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			MEDICIÓN DEL RIESGO			
AREA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INEHERENTE	ACEPTACIÓN
PRODUCCIÓN	Uso inadecuado del equipo de producción.	Riesgo operativo	5	5	25	Inaceptable
	Error en formula de productos.	Riesgo de personal	4	4	16	Aceptable con restricción.
	Falta de materia prima para producir.	Riesgo de imagen	3	3	9	Aceptable, con seguimiento.
	Preparar productos de clientes el mismo día de la entrega.	Riesgo operativo	5	5	25	Inaceptable

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			MEDICIÓN DEL RIESGO			
AREA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INEHERENTE	ACEPTACIÓN
	No contar con permisos legales para manipular químicos.	Riesgo de imagen	5	5	25	Inaceptable.
<b>ADMINISTRATIVO -FINANCIERO</b>	Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras.	Riesgo operacional	4	3	12	Aceptable, con seguimiento continuo
	Incumplimientos sustantivos y formales de leyes tributarias, municipales y manual de buenas prácticas de manufacturación por la Dirección Nacional de Medicamentos.	Riesgo de imagen	5	5	25	Inaceptable.
	Falta de recursos para hacer frente a todos sus obligaciones.	Riesgo de liquidez	5	5	25	Inaceptable.



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			MEDICIÓN DEL RIESGO			
AREA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INEHERENTE	ACEPTACIÓN
<b>BODEGA</b>	Falta de productos para realizar envíos.	Riesgo de imagen	4	4	16	Aceptable con restricción.
	No preparar la lista de empaque.	Riesgo de imagen	2	2	4	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina.
	Productos dañados o vencidos.	Riesgo operativo.	2	2	4	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina.
<b>VENTAS</b>	Pedidos de clientes no gestionados.	Riesgo operativo	4	2	8	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			MEDICIÓN DEL RIESGO			
AREA DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INEHERENTE	ACEPTACIÓN
	Procesamiento de pedidos con error en el cliente.	Riesgo de imagen	4	3	12	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina.
	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno	Riesgo operativo	5	5	25	Inaceptable.
	Caída en las ventas de la empresa.	Riesgo operativo	4	4	16	Aceptado, con restricción.

## Tratamiento del Riesgo

### Generalidades

El tratamiento implica implementar opciones para abordar el riesgo, realizar un proceso iterativo en esta etapa la empresa PC, S.A DE C.V puede tomar la decisión dichas opciones:

- ❖ **Evitar el riesgo :** la empresa PC, S.A DE C.V si optara por la opción de evitar el riesgo esto significa no iniciar con la actividad generadora de riesgo o no continuar con la actividad generadora de riesgos.
- ❖ **Aceptar o aumentar el riesgo:** la empresa decide aceptar el riesgo es decir no hacer nada al respecto, optar por aumentar el riesgo va encaminado en busca de nuevas oportunidades para la entidad.
- ❖ **Eliminar la fuente de riesgos:** significa que la entidad pone fin a la actividad generadora de riesgos.
- ❖ **Compartir el riesgo:** consiste en traspasar las responsabilidades a un ente que se encargue de prevenir, asumir las obligaciones financieras en caso de materializarse, esta opción se puede tomar a través de un contrato o compra de un seguro.
- ❖ **Retener el riesgo:** consiste en asumir todas las consecuencias que se puedan generar la materialización de los mismos.
- ❖ **Reducir el riesgo:** consiste en reducir el la probabilidad que el riesgo ocurra, se puede reducir el riesgo a través de controles de gestión de riesgos.

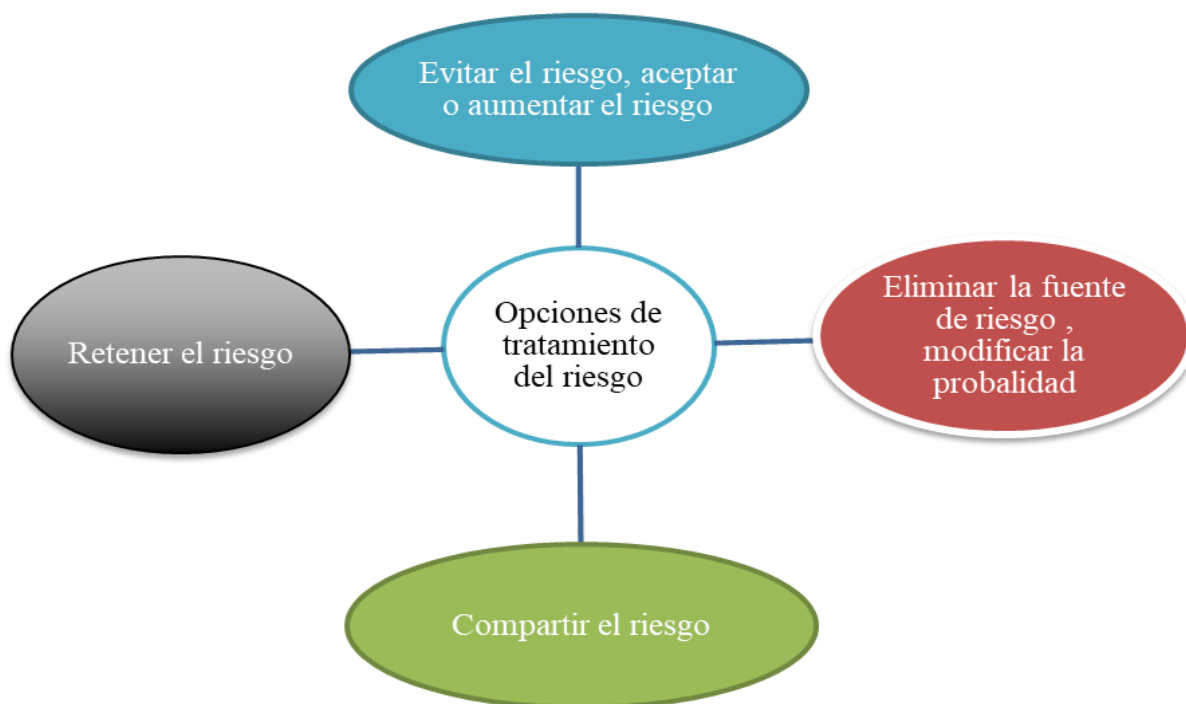


Figura 10 : Opciones de tratamiento de riesgo (Fuente: Elaboración propia).

### **Mapa de riesgos y aceptabilidad de la exposición al riesgo**

En la siguiente tabla se presenta un mapa de calor el cual nos permite representar visualmente las zonas que despiertan más interés, en el mapa podemos observar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados, el objeto de dicho mapa es mejorar la comprensión de la naturaleza y el impacto de los riesgos.

<b>Probabilidad</b>	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	alta	4	4	8	12	16	20
	Moderada	3	3	6	9	12	15
	baja	2	2	4	6	8	10
	Muy baja	1	1	2	3	4	5
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			Insignificante	Menos	Moderado	Mayo	Catastrófico
<b>Impacto</b>							

Figura 11 : Detalle de un mapa de calor de cinco por cinco. (Fuente: Elaboración propia).

A continuación, se muestra en la figura 12 el mapa de calor de los riesgos identificados en la empresa de productos químicos y de limpieza.

<b>Probabilidad</b>	Muy alta	5	0	0	0	0	6
	alta	4	0	2	1	1	0
	Moderada	3	0	0	1	1	0
	baja	2	0	2	0	0	0
	Muy baja	1	0	0	0	0	0
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			Insignificante	Menos	Moderado	Mayo	Catastrófico
<b>Impacto</b>							

Figura 12 : Mapa de calor de la empresa de productos químicos y de limpieza. (Fuente: Elaboración propia).

Tabla 8: Tratamiento de riesgos.

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Uso inadecuado del equipo de producción	Disminución del riesgo	Creación de un guía para el manejo y uso adecuado del equipo de producción.  En esta guía se describe la necesidad del uso de cada uno de los instrumentos y trajes de protección para la producción, además de una descripción clara sobre su uso y manejo.	25	La persona encargada de producción debe facilitar al nuevo personal la guía y asegurarse que todo el personal la conozca, incluyendo administración y otras áreas.	Manual	Correctivo	Múltiple	Encargado del departamento de producción
Error en fórmula de productos	Disminución del riesgo	Creación de un proceso de control de calidad antes de envasar los productos y de su distribución.  Antes del envasado se revisará la producción y se concluirá si este cuenta con los requerimientos necesarios para ser distribuido.	16	El regente de la empresa debe llevar a cabo la acción de control de calidad relacionado a formulación, ya que es el especialista en esta área.	Manual	Correctivo	Mensualmente	Regente

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Falta de materia prima para producir	Disminución del riesgo	Mantener un margen de reserva de materia prima para hacer frente a la producción de acuerdo con lo planificado.	9	El encargado de bodega debe contar con una reserva por lo menos del 25% del inventario de materia prima planificado durante el año.	Manual	Preventivo	Mensualmente	Encargado de bodega
Errores en la preparación de pedidos para el mismo día.	Disminución del riesgo	Creación de una política de pedidos y de entrega de productos.  Se debe contar con una política que rija los tiempos necesarios y actividades previas para la preparación de pedidos y entrega a los clientes para cumplir con la calidad necesaria y evitar atrasos en ello.	25	En esta política se detallan los procesos para la preparación de pedidos: Los pedidos tienen un margen de entrega de 1 a 3 días dependiendo la cantidad de este, los pedidos se empacan con factura en mano y antes de ser cargados al transporte son revisados.	Manual	Dirección	Semestral	Junta Directiva

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
No contar con permisos legales para manipular químicos.	Disminución del riesgo	Crear bitácora que contenga una lista de permisos con los que tenga que estar solvente la empresa para poder operar.	25	El encargado de cumplimiento deberá presentar solvencia de cada una de las instituciones correspondientes al inicio de cada año con el fin de corroborar el estado legal de la entidad.	Manual	Dirección	Anual	Regente
Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras	Disminución del riesgo	Desarrollar manuales sobre la segregación de funciones de cada puesto dentro del departamento administrativo y financiero.  Dentro este manual se describe cargo y funciones que le corresponde a cada uno de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades de los empleados.	12	La Gerencia general deberá realizar una bitácora sobre las atribuciones a cada puesto de trabajo y velar por el cumplimiento de estas sin que atribuciones completas sobre algún proceso del departamento.	Manual	Preventivo	Diariamente	Junta Directiva



Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Incumplimiento sustantivo y formal sobre leyes tributarias y municipales.	Disminución del riesgo	El contador es el encargado del cumplimiento de leyes tributarias y municipales.	25	Se presenta una bitácora trimestral sobre el cumplimiento sustantivo y formal de leyes tributarias y municipales.  Esta bitácora está creada por él por el contador quien es el encargado de esta área y entregada al gerente general quien debe archivar los documentos.	Manual	Correctivo	Trimestral	Regente activo
Falta de recursos para hacer frente a todos sus obligaciones.	Riesgo de liquidez	Realizar una política que contenga un porcentaje de ganancias que se destinará para la creación de un fondo para hacer frente a obligaciones en casos fortuitos.	25	El encargado del efectivo deberá destinar un porcentaje de las ganancias obtenidas.	Manual	Preventivo	Mensualmente	El encargado de caja

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Falta de productos para realizar envíos.	Disminución del riesgo	Crear un reporte sobre existencias de productos a nivel de departamento de ventas y a nivel de bodega.	16	El encargado de ventas en conjunto con el encargado de bodega, deben preparar un reporte diario sobre las existencias y presentar un informe semanal sobre el movimiento del inventario, conciliando el Stock existente.	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de ventas y bodega
Retraso en la preparación de pedidos	Disminución del riesgo	Diariamente se debe elaborar una lista de pedidos a despachar.	4	Se deberá elaborar diariamente la lista de pedidos a empacar, esta lista se creará un día antes de los despachos,  Los pedidos quedan empacados y revisados un día antes de salir ruta de entrega.	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de producción

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Productos dañados o vencidos.	Disminución del riesgo.	Diariamente se debe contar con un listado sobre las existencias y deberá contar con la fecha de caducidad de cada producto.	4	El encargado de bodega debe mantener diariamente en un auxiliar las fechas de caducidad tanto de materia prima como producto terminado para poder darle salida en ventas al producto más cercano a su vencimiento.	Manual.	Preventivo	Diario	Encargado de bodega
Pedidos de clientes no gestionados a tiempo.	Disminución del riesgo	La requisición de compra debe ser entregada a despacho con 2 días de anticipación.	8	El vendedor debe gestionar la requisición de compra del cliente y entregarla al área de despacho con dos días de anticipación de la fecha acordada con el cliente,	Semiautomático	Dirección	Diariamente	Encargado de ventas

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Procesamiento de pedidos con error en el cliente.	Disminución del riesgo	Revisión de pedidos de clientes por medio de factura y requisición de compra enviada por vendedor al área de despacho.	12	<p>Verificar por medio de la requisición de compra enviada por el cliente los datos del mismo.</p> <p>Los datos del cliente y el pedido deben corresponder a la factura y a la requisición de compra.</p>	Automático	Correctivo	Diariamente	Encargado de ventas
Caída en las ventas de la empresa.	Disminución del riesgo	<p>Contratación de nuevos vendedores para un mayor alcance de clientes.</p> <p>Creación de un equipo de venta que cuente con un ambiente laboral dinámico y competitivo.</p>	16	<p>Contar con un equipo de ventas con experiencia en el área de marketing que pueda diversificar la cartera de clientes, de forma departamental y regional.</p>	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de ventas

## Determinación del riesgo residual

El riesgo residual es el riesgo que subsiste después que la dirección ha implementado controles o acciones para mitigar el riesgo, en la siguiente matriz se muestra la efectividad de los controles implementados por la empresa.

## Grado de aceptación del riesgo residual

Tabla 9: Grado de aceptación del riesgo residual.

### Clasificación Control Descripción

8 a 9	<b>Inaceptable</b>	Inaceptable, requiere una acción inmediata
6 a 7	<b>Aceptable con restricción</b>	Aceptable con restricción, requiere revisión del control y mitigación establecidos
4 a 5	<b>Aceptado con seguimiento.</b>	Aceptable, con seguimiento continuo
2 a 3	<b>Aceptado</b>	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina
0.5a 1	<b>Aceptado</b>	Aceptable, se tiene un adecuado sistema de gestión de riesgo.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Tratamiento de riesgo residual.

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Uso inadecuado del equipo de producción	Disminución del riesgo	Creación de un guía para el manejo y uso adecuado del equipo de producción.  En esta guía se describe la necesidad del uso de cada uno de los instrumentos y trajes de protección para la producción, además de una descripción clara sobre su uso y manejo.	25	La persona encargada de producción debe facilitar al nuevo personal la guía y asegurarse que todo el personal la conozca, incluyendo administración y otras áreas.	Manual	Correctivo	Múltiple	Encargado del departamento de producción
Error en fórmula de productos	Disminución del riesgo	Creación de un proceso de control de calidad antes de envasar los productos y de su distribución.  Antes del envasado se revisará la producción y se concluirá si este cuenta con los requerimientos necesarios para ser distribuido.	16	El regente de la empresa debe llevar a cabo la acción de control de calidad relacionado a formulación, ya que es el especialista en esta área.	Manual	Correctivo	Mensualmente	Regente

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Falta de materia prima para producir	Disminución del riesgo	Mantener un margen de reserva de materia prima para hacer frente a la producción de acuerdo con lo planificado.	9	El encargado de bodega debe contar con una reserva por lo menos del 25% del inventario de materia prima planificado durante el año.	Manual	Preventivo	Mensualmente	Encargado de bodega
Errores en la preparación de pedidos para el mismo día.	Disminución del riesgo	Creación de una política de pedidos y de entrega de productos.  Se debe contar con una política que rija los tiempos necesarios y actividades previas para la preparación de pedidos y entrega a los clientes para cumplir con la calidad necesaria y evitar atrasos en ello.	25	En esta política se detallan los procesos para la preparación de pedidos: Los pedidos tienen un margen de entrega de 1 a 3 días dependiendo la cantidad de este, los pedidos se empacan con factura en mano y antes de ser cargados al transporte son revisados.	Manual	Dirección	Semestral	Junta Directiva

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
No contar con permisos legales para manipular químicos.	Disminución del riesgo	Crear bitácora que contenga una lista de permisos con los que tenga que estar solvente la empresa para poder operar.	25	El encargado de cumplimiento deberá presentar solvencia de cada una de las instituciones correspondientes al inicio de cada año con el fin de corroborar el estado legal de la entidad.	Manual	Dirección	Anual	Regente
Conflicto de interés en la ejecución de actividades administrativas y financieras	Disminución del riesgo	Desarrollar manuales sobre la segregación de funciones de cada puesto dentro del departamento administrativo y financiero.  Dentro este manual se describe cargo y funciones que le corresponde a cada uno de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades de los empleados.	12	La Gerencia general deberá realizar una bitácora sobre las atribuciones a cada puesto de trabajo y velar por el cumplimiento de estas sin que atribuciones completas sobre algún proceso del departamento.	Manual	Preventivo	Diariamente	Junta Directiva



Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Incumplimiento sustantivo y formal sobre leyes tributarias y municipales.	Disminución del riesgo	El contador es el encargado del cumplimiento de leyes tributarias y municipales.	25	Se presenta una bitácora trimestral sobre el cumplimiento sustantivo y formal de leyes tributarias y municipales.  Esta bitácora está creada por él por el contador quien es el encargado de esta área y entregada al gerente general quien debe archivar los documentos.	Manual	Correctivo	Trimestral	Regente activo
Falta de recursos para hacer frente a todas sus obligaciones.	Riesgo de liquidez	Realizar una política que contenga un porcentaje de ganancias que se destinará para la creación de un fondo para hacer frente a obligaciones en casos fortuitos.	25	El encargado del efectivo deberá destinar un porcentaje de las ganancias obtenidas.	Manual	Preventivo	Mensualmente	El encargado de caja

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Falta de productos para realizar envíos.	Disminución del riesgo	Crear un reporte sobre existencias de productos a nivel de departamento de ventas y a nivel de bodega.	16	El encargado de ventas en conjunto con el encargado de bodega, deben preparar un reporte diario sobre las existencias y presentar un informe semanal sobre el movimiento del inventario, conciliando el Stock existente.	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de ventas y bodega
Retraso en la preparación de pedidos	Disminución del riesgo	Diariamente se debe elaborar una lista de pedidos a despachar.	4	Se deberá elaborar diariamente la lista de pedidos a empacar, esta lista se creará un día antes de los despachos,  Los pedidos quedan empacados y revisados un día antes de salir ruta de entrega.	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de producción

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Productos dañados o vencidos.	Disminución del riesgo.	Diariamente se debe contar con un listado sobre las existencias y deberá contar con la fecha de caducidad de cada producto.	4	El encargado de bodega debe mantener diariamente en un auxiliar las fechas de caducidad tanto de materia prima como producto terminado para poder darle salida en ventas al producto más cercano a su vencimiento.	Manual.	Preventivo	Diario	Encargado de bodega
Pedidos de clientes no gestionados a tiempo.	Disminución del riesgo	La requisición de compra debe ser entregada a despacho con 2 días de anticipación.	8	El vendedor debe gestionar la requisición de compra del cliente y entregarla al área de despacho con dos días de anticipación de la fecha acordada con el cliente,	Semiautomático	Dirección	Diariamente	Encargado de ventas

Tratamiento del riesgo								
Descripción del riesgo	Tipo de tratamiento	Descripción del tratamiento	Riesgo Inherente	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Frecuencia	Responsable
Procesamiento de pedidos con error en el cliente.	Disminución del riesgo	Revisión de pedidos de clientes por medio de factura y requisición de compra enviada por vendedor al área de despacho.	12	<p>Verificar por medio de la requisición de compra enviada por el cliente los datos del mismo.</p> <p>Los datos del cliente y el pedido deben corresponder a la factura y a la requisición de compra.</p>	Automático	Correctivo	Diariamente	Encargado de ventas
Caída en las ventas de la empresa.	Disminución del riesgo	<p>Contratación de nuevos vendedores para un mayor alcance de clientes.</p> <p>Creación de un equipo de venta que cuente con un ambiente laboral dinámico y competitivo.</p>	16	Contar con un equipo de ventas con experiencia en el área de marketing que pueda diversificar la cartera de clientes, de forma departamental y regional.	Manual	Preventivo	Diariamente	Encargado de ventas

## **Seguimiento y revisión**

Por medio del seguimiento se asegurará y se mejorará la calidad y eficacia del diseño, la implementación y los resultados de los procesos por lo que debe de estar presente en todas las etapas de la gestión de riesgo.

El responsable designado por la administración debe de dar el seguimiento oportuno y con las responsabilidades claramente definidas.

Para el seguimiento y la revisión incluye, el encargado debe desarrollar las siguientes actividades:

- Seguimiento a la implementación de los controles identificados, reforzados y plasmados en los manuales y políticas internas.
- Seguimiento a la matriz de riesgos en cuanto a la prevención, mitigación y reducción del impacto de los mismos.
- Seguimiento a las oportunidades de mejora realizadas por auditorías externas y controles sugeridos.

### **Registro e informe**

Mediante el informe se pretende comunicar las actividades de gestión de riesgos proporcionar información y que esta sea oportuna para la toma de decisiones, el proceso de gestión de riesgos debería quedar debidamente documentado así mismo sus resultados, el informe debe de ir dirigido a comité de riesgos y a junta directiva en el cual se debe mejorar el diálogo con las diferentes partes interesadas y apoyar a la alta dirección, órganos de supervisión a cumplir sus responsabilidades.

## **INFORME DE SEGUIMIENTO**

**EMPRESA PC, S.A DE C.V**

**DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS  
QUÍMICOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO.**

## **INFORME DE SEGUIMIENTO**

## INTRODUCCIÓN

El estudio forma parte del trabajo de consultoría realizado sobre un sistema de gestión de riesgos para la EMPRESA PC,S.A DE C.V, realizando su respectivo seguimiento realizado en el periodo agosto a octubre se fundamenta principalmente en un sistema de gestión de riesgos , el cual se le estará dando el seguimiento oportuno trimestralmente, conteniendo el objetivo, alcance, procedimientos, resultados, recomendaciones.

### **I. Objetivo.**

Realizar seguimiento oportuno sobre el sistema de gestión de riesgos con el fin de verificar que la empresa pc,s.a de c.v esté efectuando adecuadamente todo lo establecido en el mismo.

### **II. Alcance del seguimiento.**

El seguimiento está fundamentado en que la empresa haya implementado adecuadamente el sistema de gestión de riesgo propuesto , en los meses de agosto, septiembre, octubre y se haya tomado en cuenta las recomendaciones expuestas en dicha herramienta.

### **III. Resultados del seguimiento**

Como resultado del seguimiento del sistema de gestión de riesgos se verificó que hay riesgos que han impactado gravemente a la empresa a tal nivel de cesar las actividades de la entidad; sin embargo, la empresa está aplicando controles propuestos lo que se a observado un mejor fortalecimiento del control interno lo cual implica una mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos establecidos.



**Recomendaciones**

A. Es de mucha importancia que se apliquen los controles específicos propuestos con el fin de minimizar el impacto que puedan ocasionar los riesgos ya materializados.

B. Es esencial tener en cuenta riesgos que podrían ocurrir a futuro ya que en tomar en cuenta ayudaría a que la empresa esté alerta ante la presentación de estos.

C. Se deben de tomar en cuenta cada uno de los puntos establecidos en el sistema de gestión de riesgos para que la empresa pueda funcionar correctamente.

## CONCLUSIONES

a) La implementación de un sistema de gestión de riesgos es una herramienta de mucha utilidad para las entidades ya que contribuye a la identificación, evaluación, manejo y control de acontecimientos o situaciones potenciales que pueden llegar a impactar los objetivos de la empresa.

b) La adecuada gestión de los riesgos permite agregar valor a la entidad y mejorar los procesos ya establecidos, así mismo ayuda al logro de los objetivos, generación de una cultura de riesgos.

c) Se determinó que la empresa no cuenta con controles o medidas adecuadas para responder ante la presencia de riesgos y que carecen de conocimiento en los de los distintos controles que pueden aplicar.

d) El riesgo reputacional, riesgo legal es evidente en la empresa ya que se ha materializado a tal grado de impactar gravemente en las operaciones de la entidad puesto que ha ocasionado su cierre temporal.

## RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda que se someta a aprobación por parte junta directiva la propuesta elaborada del sistema de gestión de riesgos junto con el equipo de consultoría y representantes de la organización.
- b) Es importante que la organización asigne los riesgos a los responsables correspondientes que puedan gestionarlos adecuadamente.
- c) Se debe capacitar al personal continuamente sobre el funcionamiento del equipo de producción y temas emergentes, riesgos.
- d) Establecer una adecuada segregación de funciones de tal modo que la persona que revisa, autoriza sea diferente en cada uno de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

Academia pirani. (s.f.). Recuperado el 23 de marzo de 2022, de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/guia-del-sistema-de-gestion-de-riesgos-iso-31000>

*ASAMBLEA LEGISLATIVA - REPUBLICA DE EL SALVADOR DECRETO N.* (n.d.). eRegulations trámites El Salvador. Retrieved octubre 31, 2022, from <https://elsalvador.eregulations.org/media/LEY%20DEL%20CUERPO%20DE%20BOMBOS%20DE%20EL%20SALVADOR.pdf>

CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa). (s.f.). Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>

España, I. d. (2015). Prácticas de buen gobierno / Auditoría interna y gestión de riesgos. Madrid.

EL CONSEJO DE MINISTROS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA. (2022). Anexo III, Reglamento de buenas prácticas de manufacturación de la industria farmacéutica. In

Jacinto, A. R. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 27.

Litterer, A. (1965). *The Analysis of Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Loyal Solutions. (noviembre de 2020). Recuperado el 5 de julio de 2022, de Loyal Solutions: [https://loyal-solutions.com/es/news/que\\_es\\_un\\_sistema\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos/](https://loyal-solutions.com/es/news/que_es_un_sistema_de_gestion_de_riesgos/)

Loyal Solutions. (Noviembre de 2020). Recuperado el 5 de Julio de 2022, de Loyal Solutions: [https://loyal-solutions.com/es/news/que\\_es\\_un\\_sistema\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos/](https://loyal-solutions.com/es/news/que_es_un_sistema_de_gestion_de_riesgos/)

*LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO* (2010, January 21). ILO. Retrieved octubre 31, 2022, from <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/84122/93331/F1699923541/SLV84122.pdf>

NORMA INTERNACIONAL ISO 31000 (2 ed.). (2018). 2018.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA CASA DE EMPEÑO. (2021). San Salvador.

*RESOLUCIÓN No. 932002 (COMIECO-XXIV)* (p. 47). Retrieved October 14, 2022, from <http://infotrade.minec.gob.sv/ca/wp-content/uploads/sites/7/2019/04/Anexo-III-RES-93-2002-BPM-industria-farmac%C3%A9utica.pdf>

El Instituto de Auditores Internos. (2020, JULIO). EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020. *FLAI*, 13. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

- Frett, N. (2016, February 3). *Riesgos estratégicos y el consejo de administración*. Auditool. Retrieved Octubre 3, 2022, from <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3921-riesgos-estrategicos-y-el-consejo-de-administracion>
- Orellana, K. (2021, Marzo 23). *Qué es el riesgo legal y cómo afecta a las empresas*. EALDE Business School. Retrieved octubre 10, 2022, from <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>
- RibéSalat. (n.d.). *Tipos de riesgos de una empresa: cuáles son y cómo evitarlos*. RibéSalat. Retrieved octubre 10, 2022, from <https://ribesalat.com/tipos-de-riesgos-de-una-empresa-cuales-son-y-como-evitarlos/>
- Riesgo de Mercado*. (n.d.). Club de Gestión de Riesgos de España. Retrieved octubre 3, 2022, from <https://www.clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-de-mercado/>
- riesgo personal*. (n.d.). Fundación MAPFRE. Retrieved October 10, 2022, from <https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/riesgo-personal/>
- Riesgo reputacional: qué es y cómo gestionarlo*. (n.d.). Pirani. Retrieved Octubre 10, 2022, from <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/riesgo-reputacional-que-es-y-gestion>
- REGLAMENTO RTCA 67.01.33:06 TÉCNICO CENTROAMERICANO*. (n.d.). Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Retrieved octubre 31, 2022, from [http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/rtca/rtca\\_67\\_01\\_3306\\_bebidas\\_procesadas\\_buenas\\_practicas.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/rtca/rtca_67_01_3306_bebidas_procesadas_buenas_practicas.pdf)

Rodriguez, I. (2014, November 28). *¿Qué es el riesgo operativo?* Auditoool. Retrieved octubre 3, 2022, from <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-operativo>

*Tipos de riesgos de una empresa: cuáles son y cómo evitarlos.* (n.d.). RibéSalat. Retrieved October 14, 2022, from <https://ribesalat.com/tipos-de-riesgos-de-una-empresa-cuales-son-y-como-evitarlos/>

# ANEXOS



## Anexo 1



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

**TEMA:**

**"CONSULTORÍA SOBRE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA  
EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO"**

**DESARROLLO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE  
PRODUCCIÓN Y FORMULACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS QUÍMICOS DE  
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO.**

**OBJETIVO:** obtener información sobre el gestionamiento y mitigación de los riesgos con el fin de diseñar un sistema de gestión de riesgos.

**PROPÓSITO:** Conocer el proceso de identificación y tratamiento de los riesgos de la empresa productos químicos de limpieza y mantenimiento, así como las herramientas de apoyo que utilizan para gestionarlos.

**1. ¿Cuánto tiempo tiene dentro de la empresa productos químicos de limpieza y mantenimiento?**

9 años de laborar en la empresa de productos químicos de limpieza y mantenimiento.

**2. ¿Cuáles son los cargos que ha ocupado dentro de la empresa?**

Los puestos ocupados encargada de producción.

**3. ¿De acuerdo a la actividad productiva que realiza la empresa a qué tipos de riesgos está expuesta ? Riesgos de accidentes:** por manipulación de materias primas de una manera no adecuada , riesgos financieros

**Riesgos operativos:** una sola persona realiza múltiples tareas dentro de la empresa por ejemplo en control de calidad no hay una persona específica que realice dicha tarea y así mismo para las demás áreas.

**Riesgos administrativos:** La administración estuvo a cargo varios años por una pareja de esposos los dos daban órdenes a los empleados lo cual hacía que surgiera una confusión para los empleados ya que ellos no sabían coordinarse para dar las órdenes pertinentes y se entraba en conflictos ya que surgían retrasos en la producción.

**4. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en la empresa qué tipo de riesgos se han materializado?**

**Riesgo legal:** la empresa actualmente se encuentra suspendida de sus actividades por incumplimiento del manual de buenas prácticas de manufactura lo cual ha cesado sus operaciones desde el año pasado.

**Riesgo reputación:** la empresa ha sufrido el riesgo reputacional puesto que se divulgó por los medios que la empresa dejaría de producir por no haber cumplido el manual de buenas prácticas de manufacturas.

**Riesgos financieros:** las ventas al principio había una competencia ya que existían muchos vendedores pero en los últimos años, luego quedaron a cargo de una persona lo cual la ventas decayeron puesto que esa persona era la única en dicha área.

5. **¿Qué tipo de consecuencias ocasiona que se materialicen los riesgos en la empresa?** Las consecuencias principalmente es no tener en cada lugar de trabajo la persona que cuente con esas habilidades y capacidades para desempeñarse en el puesto, también la asignación de múltiples tareas a una sola persona ocasiona el trabajo no sea de buena calidad, la falta de organización puesto que los de los puestos más altos todos quieren mandar y no hay esa escala de mandos.
6. **¿Según su experiencia y conocimiento cuáles cree que son las principales causas por las que se materializan dichos riesgos?** La falta de un regente activo puesto que la empresa nunca se preocupó por tener a esa persona ya que es un requisito contar con el servicio de él.  
  
Todos los miembros que trabajan en la empresa son familiares lo que ocasiona como cierta comodidad.
7. **¿Qué tipo de medidas y controles implementan para para para disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos?**

la empresa recibe capacitaciones de primeros auxilios en casos de emergencias, el cuerpo de bomberos imparte capacitaciones como usar extintor en caso de un incendio

- 8. ¿Utilizan algún tipo de herramienta o instrumento que les permita identificar y medir los riesgos ¿podría mencionar cuáles?**

No utilizan ninguna herramienta que les ayude a identificar y medir los riesgos

- 9. ¿Tienen establecidas algún tipo de acciones para controlar y mitigar los riesgos en la empresa? Si ¿Nos podría describir cuáles son esas acciones?** Charlas cada seis meses por parte del cuerpo de bomberos, los empleados usan un traje especial, un regente ya está capacitando al personal para que cuando se reanuden de nuevo las actividades, Capacitaciones sobre cómo se utilizar las materias primas

Se está pendiente de que las luces queden apagadas.

- 10. ¿De qué manera los controles internos o acciones ayudan a la eficiente gestión de los riesgos en la empresa?** Ayudan a que el proceso productivo se realice de una forma más efectiva, existe mayor organización por parte de las áreas.

- 11. ¿Existen responsables de gestionar los riesgos a los que está expuesta la empresa?** La persona que se encarga de la gestión de riesgos es la gerente general.

**12. ¿Cuentan con una matriz de riesgos a los que está expuesta la empresa? ¿Cuál es el proceso para su elaboración?** Si existe una matriz de riesgos pero no se ejecuta.

**13. ¿Conocen sobre algún marco de referencia para la gestión de riesgos como lo es ISO 31000 o Coso o algún otro?** Si se conoce sobre el marco de referencia ISO 31000.

**14. ¿A su criterio qué mejoras aportaría un sistema de gestión de riesgos en la empresa?**

**Aportaría** una mejor organización para la empresa, una mejora en todas las actividades de la producción

**15. ¿Cuáles serían los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de riesgos podría listarlos?**

Una minimización de los costos y gastos, evitar problemas de incumplimiento, mejoraría el control interno de la empresa.