

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**COSO ERM PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN
EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE PALLETS DE MADERA EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL UBICADA EN EL DISTRITO DE SACACOYO, LA LIBERTAD.**

PRESENTADO POR:

SOFÍA JACQUELINE MEJÍA HENRÍQUEZ	L10802
JOSÉ FRANCISCO RENDEROS JIMÉNEZ	L10802

MARZO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora Académica:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana:	Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario:	Lic. Juan Pablo Marín.
Coordinador General de Procesos de Grado:	Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Docente Asesor:	Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
Tribunal evaluador:	Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamira Msc. Erinaldo de Jesús Ramos de La Cruz Lic. Marco Antonio Orellana Orellana

Marzo 2025
San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios que me ha permitido llegar a esta etapa de mi vida, a mis padres que con esfuerzo me brindaron mis estudios a pesar de dificultades económicas, especialmente a mi madre quien estuvo presente en todo el proceso, quien me motivo y apoyo hasta el último momento para lograr culminar mi carrera, a mi hermano y cuñada por brindarme su apoyo cuando lo necesite, a Francisco Jiménez por ser mi amigo desde bachillerato con quien trabaje durante toda la carrera de inicio a fin culminando con ser mi compañero de tesis, quien me brindo su ayuda cuando más lo necesite siendo pieza fundamental para lograr llegar hasta este momento, a mi demás familia por alentarme a seguir en el proceso cuando el camino se ponía difícil, por último a todas las personas que Dios puso en mi camino a lo largo de estos años quienes contribuyeron positivamente durante este proceso.

Sofía Jacqueline Mejía Henríquez

Agradezco a Dios que me dio la oportunidad de cumplir uno de mis objetivos, a mis padres que me ayudaron para poder culminar mi carrera, a mis abuelas, mi padrastro y a mis hermanos en especial a mi hermana que me apoyaron en los procesos académicos y fueron de gran apoyo moral, a Sofía Jacqueline Mejía Henríquez por ser mi pareja, mejor amiga y compañera de tesis que desde bachillerato me brindo su apoyo incondicional pasando por momentos de escasez y de necesidad apoyándonos cuando más lo necesitábamos, siendo una persona fundamental y principal tanto académicamente y emocionalmente para poder lograr uno de los objetivos que compartimos ya que sin ella no hubiera podido lograrlo, a mi mejor amigo Vladimir Quintanilla que me apoyo con sus consejos y sabiduría, y mi demás familia y amigos que me apoyaron positivamente en el desarrollo de mi carrera.

José Francisco Renderos Jiménez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 General.....	3
1.3.2 Específicos	3
1.4 Marco teórico	3
1.4.1 Antecedentes	3
1.4.2 Definiciones	5
1.4.3 Generalidades	6
1.4.4 Base Técnica	23
1.4.5 Base Legal.....	27
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1 Tipo De Estudio	30
2.2 Unidad de Análisis	30
2.3 Técnicas e Instrumento a Utilizar en la Investigación	31
2.4 Procesamiento de la Información	31
2.5 Formulación de hipótesis	32
2.6 Determinación de variables	32
2.6.1 Independiente	32
2.6.2 Dependiente	32
2.7 Operacionalización de variables.....	33
2.8 Cronograma de actividades	34
2.9 Diagnóstico	35
CAPITULO III: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN BASADA EN METODOLOGÍA COSO ERM.	38
3.1 Generalidades.....	38
3.1.1 Objetivo.....	38

3.1.2 Alcance	38
3.2 Planteamiento del problema	39
3.3 Desarrollo del caso	39
3.3.1 Planificación.....	41
3.3.2 Identificación y evaluación de gestión de riesgos de la entidad.....	49
3.3.3 Guía práctica para la identificación y evaluación de la gestión de riesgos.....	67
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
BIBIOGRAFÍA	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	14
Ventajas y desventajas de una consultoría.....	14
Tabla 2	33
Operacionalización de las Variables	33
Tabla 3	48
Misión, visión y valores internos de la entidad objeto de estudio.....	48
Tabla 4	49
Objetivos de la evaluación del sistema de gestión de riesgos.	49
Tabla 5	50
Nivel de Contribución a los objetivos estratégicos.....	50
Tabla 6	51
Objetivos del negocio y medidas de desempeño	51
Tabla 7	55
Elementos de gestión de riesgos según COSO ERM.....	55
Tabla 8	75
Tipos de riesgos	75
Tabla 9	79
Tabla de identificación de riesgos	79
Tabla 10	81
Medidas de efectividades de controles	81
Tabla 11	82
Medición de la probabilidad.....	82
Tabla 12	83
Matriz de Riesgo del Área de Producción de la Entidad.	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	17
Modelo de las tres líneas.....	17
Figura 2	26
Componentes y principios de COSO ERM 2017	26
Figura 3	40
Esquema del plan sobre la gestión de riesgo	40
Figura 4	47
Estructura de la entidad	47
Figura 5	52
Flujograma de procesos de la entidad.....	52
Figura 6	58
Estructura operativa	58
Figura 7	60
Entorno externo.....	61
Figura 8	61
Entorno interno	61
Figura 9	76
Matriz de riesgo inherente.....	76
Figura 10	82
Nivel de impacto del riesgo.....	82

RESUMEN EJECUTIVO

Los riesgos se pueden presentar en diferentes contextos alrededor de una entidad pueden afectar a una organización en toda actividad económica que se desarrolle. Para el caso, la entidad objeto de estudio, forma parte del rubro industrial y no es la excepción en la existencia de riesgos de los cuales afecta adversamente a los objetivos estratégicos de esta; es por eso que, con la ayuda del marco de gestión de riesgo empresarial, COSO ERM 2017, se ha llevado a cabo una consultoría para la identificación de los riesgos en el área de producción de la entidad.

El presente trabajo pretende brindar una guía sobre la identificación de gestión de riesgos dentro de la entidad objeto de estudio, sin perjuicio al nivel de tolerancia que ha sido definido por la alta gerencia para que esto contribuya a que se puedan cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta a su vez el estado actual de sus procesos de identificación y evaluación de riesgos así como los procesos que la entidad posee para su actividad económica todo para poder llegar a una situación deseada sin que impacten de forma adversa a los objetivos estratégicos de la entidad.

La identificación de riesgos se desarrolló y analizo mediante una evaluación así como narrativas del proceso de producción de la entidad objeto de estudio, con base a la observación de los procesos, entrevista al supervisor del área de producción; la información recopilada dio hincapié a tener un panorama de la situación actual de la entidad, sus fortalezas y sus posibles riesgos al mismo tiempo conocer sus objetivos, visión, misión y valores con ello se posibilito a ser clasificada la información según los riesgos identificados, mediante la elaboración de una matriz, tomando en cuenta el nivel de ocurrencia como de consecuencia en caso de que se materialicen.

Por consiguiente, los controles a implementar son con el objetivo de reducir el nivel de las consecuencias y ocurrencia de los riesgos además de dar una base para el monitoreo constante con la posibilidad de ser modificado, actualizados o en su defecto

cambiados considerando de antemano la toma de decisión de la alta gerencia basándose en el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos de la entidad.

El trabajo desarrollado se centra en la importancia de identificar y evaluar los riesgos en el ámbito empresarial, el impacto de ocurrencia que puede generar los riesgos si se materializan, la importancia de la asignación de un nivel a los riesgos, así también el monitoreo y gestión constante de los controles a los mismos, sirviendo de apoyo para la mejora en los procesos de diferentes áreas de una organización teniendo la posibilidad que sus procesos sean más eficientes y eficaces adaptados al cambio constante de los riesgos con evaluaciones constantes, además de llegar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, de esta manera posibilitaría en añadir valor a la entidad, asegurando la calidad de los productos, la posibilidad de expandirse en la región con el cumplimiento de las regulaciones y satisfacción de los clientes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado en la aplicación de una consultoría basado en COSO ERM 2017 para la identificación y evaluación de riesgos el cual se describe respecto a la gestión de los riesgos empresariales que mediante su aplicación para el área de producción de la entidad objeto de estudio se espera poder proporcionar herramientas suficientes para una propuesta que ayude a mantener controlados los riesgos detectados.

El primer capítulo del presente trabajo aborda el planteamiento del problema del cual se espera dar un análisis de la problemática actual de la entidad objeto de estudio por consiguiente se espera dar respuesta mediante la ejecución de una consultoría el en área de producción basado en COSO ERM 2017 para una gestión adecuada de los riesgos.

En el segundo capítulo se centra en la metodología utilizada en el establecimiento de diferentes conceptos para mayor comprensión en el desarrollo de la investigación, Además el presente capítulo contiene información relativa al tema de investigación, antecedentes de la entidad, para una mayor comprensión del entorno y la realidad de la misma, considerado importante para el desarrollo de una identificación y gestión de los riesgos en la entidad objeto de estudio con base al marco normativo COSO ERM 2017.

Finalmente, en el tercer capítulo abarca la ejecución y propuesta de solución generado por el desarrollo de un diagnóstico puntual, mostrando los guías de autoevaluación de riesgos basados en los cinco componentes de COSO ERM 2017, e identificando por medio de una matriz los riesgos identificados en el área de producción de inventarios, mostrando en la mismas los controles pertinentes para reducir la probabilidad y el impacto que estos puedan provocar en la entidad.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

La entidad MADERUSA fue constituida en la República de El Salvador en el año 2004 como una sociedad anónima de capital variable, dedicándose a la producción y distribución de pallets, tanto de madera nueva como reciclada.

La estructura organizativa de MADERUSA se divide en cuatro áreas dentro de las cuales se encuentran: administración, operaciones, ventas y mantenimiento, cada una compuesta por varias subáreas. El área que se ha decidido examinar para el desarrollo de la consultoría para la identificación y evaluación de riesgos con base en el marco de referencia COSO ERM es el área de operaciones, en la subárea de producción.

En la subárea de producción, los procesos son supervisados por el personal correspondiente. Sin embargo, la falta de procedimientos escritos dificulta la detección de inconsistencias en la producción, lo que aumenta el riesgo de errores en los productos finales.

Además, la ausencia de procedimientos escritos puede conducir a un uso inadecuado de la maquinaria por parte de los operarios, lo que genera un riesgo para su seguridad. También, se ha identificado que, el manejo de residuos después de cada proceso no sigue un procedimiento adecuado debido a la falta de documentación escrita, lo que aumenta el riesgo de sanciones regulatorias o daños a la integridad física de los operarios. Los riesgos identificados en la subárea de producción de la entidad serán evaluados para documentar la probabilidad de ocurrencia y su impacto. Con base en esta consultoría, se espera proporcionar un documento en el que, los riesgos identificados sean evaluados con el marco de referencia COSO ERM.

La falta de procedimientos escritos en la subárea de producción de MADERUSA puede generar impacto en diversos aspectos operativos, de seguridad del personal, entre otros. La ausencia de procedimientos documentados dificulta la supervisión y control

efectivos de los procesos de producción. Esto conlleva un aumento del riesgo de errores en los productos finales, lo que puede comprometer la calidad y durabilidad de los pallets fabricados. Además, la manipulación inadecuada de la maquinaria por parte del personal operativo, debido a la falta de pautas formales, plantea serios riesgos para la seguridad y la integridad física de los trabajadores.

El manejo inadecuado de los residuos generados durante los procesos de producción debido a la falta de procedimientos escritos aumenta el riesgo de sanciones regulatorias. Esta situación no solo podría resultar en una afectación en términos financieros a la entidad, sino que también podría dañar su reputación y relaciones con las autoridades reguladoras.

La falta de procedimientos escritos en el área de producción afecta la capacidad de MADERUSA para demostrar el cumplimiento de estándares de calidad ante clientes y partes interesadas. Esta falta de documentación puede generar dudas sobre la consistencia de los procesos de producción, lo que podría afectar la confianza y lealtad de los clientes hacia la entidad. Dado los riesgos identificados en el área de producción de MADERUSA, es evidente la necesidad de una evaluación de dichos riesgos.

1.2 Formulación del problema

MADERUSA S.A de C.V, reconoce la importancia de la identificación y evaluación de riesgos en su área de producción. Sin embargo, no posee algún proceso formal para la identificación y evaluación de riesgos. Ante esta situación, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el impacto de la falta de identificación y evaluación de riesgos en el área de producción de MADERUSA, dedicada a la fabricación de pallets de madera?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

- ❖ Elaborar un modelo de consultoría basado en COSO ERM para la identificación y evaluación de riesgos en el área de producción que permita minimizar el impacto ambiental.

1.3.2 Específicos

- ❖ Desarrollar un plan con base a la metodología del marco de referencia COSO ERM, que permita identificar y evaluar riesgos más significativos en el área de producción.
- ❖ Diseñar una narrativa de los procedimientos del área de producción de inventarios para conocer el funcionamiento de la operatividad de la entidad.
- ❖ Proporcionar una guía para el seguimiento periódico de riesgos por medio de una matriz de riesgos

1.4 Marco teórico

1.4.1 Antecedentes

- ❖ **Auditoría interna**

En 1984 fue creada la Asociación de Auditores Internos de El Salvador sin embargo posterior a los acuerdos de Paz que generaron cambios económicos y financiero, la inversión extranjera retorno al país causando que lo servicios de auditoria logren mayor importancia, asesorando a las empresas que estuvieran dentro del mercado competitivo, identificando los riesgos para que estas puedan cumplir con eficiencia y eficacia sus objetivos.

En diciembre de 2017 entraron en vigencia las reformas a la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría. Por lo que desde entonces se ejerce regulación tanto para auditores como para contadores. (Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, 2017)

A lo largo del tiempo se han presentado cambios significativos en las organizaciones, lo que genera que la auditoría interna este evolucionando constantemente sus marcos normativos y la gestión de los riesgos de la mano de la tecnología.

La auditoria interna proporciona un apoyo a las entidades en sistemas de control interno, identificando deficiencias y proporcionándole recomendaciones a la alta gerencia.

Además, los servicios de consultoría son actividades de asesoramiento, los cuales son contratados por los clientes y está dirigido a añadir valor y mejorar los procesos de gobierno y gestión de riesgos, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Según López, Sepúlveda y Arenas (2010). Es el “servicio prestado por un profesional idóneo a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos”.

❖ **COSO ERM 2017.**

Nace en un contexto de fraude y corrupción en Estados Unidos, desde el origen del “Escándalo Watergate” creando leyes, instituciones, comisiones y modelos con el objetivo de detectar y sancionar a las organizaciones involucradas en situaciones de estafa y engaño. Felipe Bohórquez (2022).

La gestión de riesgos es un proceso diseñado para brindar seguridad razonable a los objetivos de las organizaciones, estableciendo el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas aplicables, proporcionando confiabilidad de información financiera.

En 2004, surgió COSO II, que ampliaba el concepto de control interno a la gestión de riesgos, haciendo que todos los niveles de la organización se involucren.

En 2013, se publica COSO III, el cual se centra en mejorar aspectos de la gestión de riesgos, permitiendo una mayor cobertura a los riesgos que enfrentan las organizaciones,

aumentando el uso de nuevas tecnologías en el desarrollo constante, para la consecución de los objetivos.

El marco actual vigente para el control interno de los riesgos es el llamado COSO ERM 2017, también conocido como “COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance”. (EALDE, 2020)

COSO ERM evalúa los riesgos relevantes para una compañía en todas las áreas siendo estos financieros, estratégicos y operativos, destaca la importancia de considerar los riesgos para el establecimiento de estrategias con actualizaciones y mejoras continuas, para aumentar los beneficios de las empresas

1.4.2 Definiciones

- ❖ **Gobierno corporativo:** conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas. (Deloitte, n.d).

Este busca alinear los intereses de la organización con los propósitos de los directores, accionistas entre otros, para el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones.

- ❖ **Empresas industriales:** son las entidades que se dedican a la adquisición de bienes o materias primas para transformarlas y comercializarlas. Para la transformación de estos bienes, las empresas utilizan herramientas y equipos especializados dependiendo del sector de trabajo. (Ceupe s.f)

Ejemplo de una empresa industrial es MADERUSA S.A de C.V, dedicada a la fabricación de pallets de madera, la cual transforma las piezas de madera nueva y recicladas adquiridas a otras empresas industriales o extractivas para elaborar su producto terminado y posteriormente distribuirlos.

- ❖ **Consultoría:** “Servicio profesional que proporciona recomendaciones concretas para resolver los problemas que tienen las organizaciones, en las diferentes áreas,

estableciendo como objetivo ayudar en las necesidades para la toma de decisiones”. Oficina Internacional de Trabajo (s.f).

La consultoría consiste en brindar un asesoramiento a las entidades que solicitan el servicio para mejorar su rendimiento, eficiencia y rentabilidad, proponiendo estrategias efectivas para el cambio, por medio de un análisis detallado de los procesos internos de las empresas.

- ❖ **COSO ERM:** Proceso aplicado en la formulación de estrategias, para identificar eventos que afectan a la entidad y gestionar los riesgos para que se mantengan dentro de su apetito de riesgo, proporcionando una seguridad razonable de los objetivos de la organización. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO], 2004)

Este modelo propone adaptar tácticas que se relacionen con los objetivos estratégicos a nivel organizacional dándole prioridad a los riesgos críticos que presentan amenazas generando un impacto significativo en la rentabilidad, estableciendo controles internos para la toma de decisiones.

- ❖ **Planificación de auditoría interna:** Implica el desarrollo de un enfoque y una estrategia general para la auditoría esperada. Incluye la definición de los objetivos de la auditoría, la identificación de las áreas y actividades a ser auditadas, la evaluación de riesgos, la asignación de recursos, y el establecimiento de un cronograma para la ejecución de las actividades de auditoría. (Institute of Internal Auditors [IIA], 2017)

1.4.3 Generalidades

1.4.3.1 Empresas Industriales

Dentro de las empresas industriales existen diferentes objetivos como conseguir un producto elaborado o semielaborado a partir de los materiales o bienes que se obtuvieron y procesaron, ejemplo un empresa dedicada a la fabricación de tarimas de madera adquiere piezas de dicho material para armar su producto final, lo que conlleva que compra un producto semielaborado, según European Bussines Schooll describe que una empresa industrial no necesariamente fabrica elementos listos para su utilización o

consumo, sino que puede elaborar bienes intermedios destinados a otras industrias que sí se dediquen a la realización de productos terminados a partir de mercancía semielaborada. (Ceupe s.f)

Dentro de las empresas industriales están desglosadas por dos tipos de empresas las cuales son:

1. Empresas extractivas

Son las empresas que se encargan de extraer los recursos del subsuelo, que son utilizados luego para la producción de mercancía. Estos recursos pueden ser: minerales, gas y petróleo.

Este tipo de empresas son aquellas que brindan la materia prima a empresas manufactureras, por ejemplo; las empresas madereras, talan árboles y venden la madera a sus clientes considerando que estas deben de poseer los permisos necesarios para realizar la explotación forestal, dentro de algunos ejemplos de empresas extractivas están las madereras, pesqueras, petroleras entre otras.

2. Empresas manufactureras

Son las que reciben las materias primas de las empresas extractivas, y las transforman en productos semielaborados o terminados, este tipo de empresas involucran actividades por ejemplo de diseño, así como montaje para crear bienes tangibles, creando redes de distribución para fomentar el comercio local e internacional. Dentro de empresas manufactureras se pueden mencionar: industrias textiles como lo es Textiles Opico, S.A de C.V, industrias de calzado por ejemplo Industrias Caricia entre otros.

Este tipo de empresa generan impactos en diferentes áreas dentro de las cuales se puede mencionar:

- ❖ **Degradación ambiental:** Las empresas extractivas deben de poseer un compromiso con el medio ambiente, si bien tienen los permisos para la explotación de los recursos, deben de tener una visión sobre el agotamiento de los mismos, las

consecuencias que esto conlleva financieramente, ya que al explotar un área y no reforestarla genera que los recursos naturales se agoten.

- ❖ **Conflicto social:** El posicionamiento de una empresa dedicada a extraer recursos naturales dentro de un país conlleva a conflictos ya que a pesar que estas tengan los permisos necesarios por el Ministerio de Agricultura y Ganadería pueden ocasionar inconformidades por los habitantes ya que estos se ven amenazados por el agotamiento de recursos, así como si estas no poseen las medidas de seguridad adecuada para el manejo de la extracción puedan dañar a la población vecina generando conflictos sociales por el uso inadecuado de los recursos y la maquinaria incorrecta utilizada.
- ❖ **Dependencia de los recursos:** Las entidades que se dedican a la extracción de recursos, tienen el riesgo que, al no realizar una sostenibilidad de los mismos, estos se agotaran. Según (Foster-capital 2004) la decisión de operar en una industria extractiva es compleja y requiere una cuidadosa consideración de los riesgos y recompensas potenciales.

Sostenibilidad en las industrias.

Existe un desafío por parte de las industrias para el cumplimiento de la sostenibilidad ambiental, ya que, si una empresa no tiene un compromiso con el cuidado de los recursos forestales, estas pueden tener riesgos reputacionales, generando pérdidas de clientes y de estar presente en un mercado internacional.

La sostenibilidad implica adoptar estrategias que minimicen el impacto ambiental, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos, implementando el uso de tecnologías limpias, el uso eficiente de energía, hasta iniciativas de reciclaje y reducción de residuos.

Las empresas industriales en la actualidad tienen un compromiso con el medio ambiente y la población, generando una responsabilidad, ya que se han visto en la necesidad de utilizar herramientas que no dañen y generen contaminación, de esa manera existirá un mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

La industria extractiva es uno de los entornos más desafiantes para operar. Los desafíos que enfrentan las empresas extractivas son numerosos, variados e incluyen riesgos políticos, económicos, sociales y ambientales.

- ❖ El riesgo político es significativo, las empresas extractivas muchas veces operan en países inestables, o países pobres los cuales tienen recursos naturales y pocos reglamentos de cuidado ambiental, lo que puede provocar que empresas internacionales dedicadas a este rubro se aprovechen de los recursos sin tener los permisos necesarios, lo que provoque a futuro sanciones a las empresas por parte
- ❖ El riesgo económico de una industria extractiva hace referencia que requieren de una gran cantidad de inversión para la compra de maquinaria, herramientas, y otros aspectos necesarios para poder operar, sin embargo, los precios de las materias primas de este tipo de rubro son volátiles debido a que pueden variar debido a temporadas del año donde los recursos a explotar se ven afectados por cambios climáticos, por ejemplo.
- ❖ El riesgo social está presente la mayoría de ocasiones que una empresa extractiva coloca sus instalaciones dentro de una comunidad ya que los habitantes se ven amenazados, con la expropiación de recursos, en algunos casos siente incertidumbre que los recursos que exploten afecten sus localidades.
- ❖ El riesgo ambiental en vista a las zonas donde operan, puede generar agotamiento de recursos, por ejemplo, escasez de agua, contaminación del aire, contaminación acústica generada por la maquinaria utilizada para la extracción, contaminación por residuos dejados por las empresas provocando posteriormente enfermedades crónicas a la población. Según (Faster-capital 2024) las regulaciones ambientales pueden ser estrictas, lo que significa que las empresas deben incurrir en costos significativos para cumplirlas.

1.4.3.2 Consultoría interna

La consultoría interna tiene como naturaleza proporcionar consejos que realiza un profesional relacionado con la auditoría Interna a petición de un cliente que solicite servicios como actividades de asesoramiento y servicios relacionados sobre un tema en

específico el cual puede ser de distintas áreas, o procedimiento específico de la entidad para lograr una mejor eficiencia en los procesos, controles, disminución de burocracia dentro de la entidad entre otros.

La naturaleza y alcance una vez estén acordados y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, es importante mencionar que el auditor interno no debe asumir responsabilidades de gestión.

En el alcance es importante plantear que es definido por el cliente que haya solicitado los servicios de la consultoría y este interesado en mejorar la gestión, procedimientos o mejoramiento de áreas específicas de la entidad, este se basará a sus necesidades y objetivos empresariales acordando dichos puntos al profesional de auditoría para la realización del servicio de consultoría.

La entidad al contar con un servicio de consultoría interna puede llegar a mejorar el desempeño, operabilidad y logística de las de las áreas en las que se verá involucrada la consultoría interna además de mitigar riesgos y garantizar la eficacia y eficiencia en las áreas a tratar.

La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría interna. También la consultoría de auditoría interna puede adaptarse y ajustarse según las necesidades y los objetivos específicos de la organización. Cada consultoría de auditoría interna puede personalizar su alcance en función de la industria, el tamaño de la organización, los riesgos particulares y los requisitos legales y regulatorios aplicables.

La consultoría por ende es un servicio prestado por un profesional a una entidad que necesita una recomendación para el logro de sus objetivos, dicho profesional debe de tener amplios conocimientos, pero no significa que no puede abordar a conocer los procesos o procedimientos del cliente para dar una recomendación para su posterior ejecución.

❖ **Objetivos de la consultoría.**

El objetivo primordial de la consultoría es proporcionar a la administración y gobierno de las empresas las herramientas necesarias para la optimización de sus recursos, o mejoramiento en sus procesos productivos, proporcionando un análisis y evaluación de las áreas de riesgo que el cliente requiera. Además, proporcionar a las empresas un conjunto de habilidades especializadas y conocimientos para mejorar su desempeño y poder obtener buena reputación además de lograr sus objetivos empresariales de manera más efectiva y eficiente.

Además de mejorar los procesos y los tiempos empleados en la ejecución de los mismos, optimizándolos en lo que respecta a operaciones internas de la entidad lo que busca minimizar costos y maximizar la eficiencia y eficacia considerando implementar incluso nuevos procesos los cuales pueden ser derivados de los que están establecidos.

❖ **Importancia de la consultoría aplicada a empresas.**

Las pequeñas y medianas empresas son importantes por su capacidad de generar empleos, generadora de innovación, contribución económica local y, por otra parte, pueden buscar estrategias para generar riquezas y es importante identificar y evaluar riesgos potenciales en distintas áreas de la empresa para optimizar recursos, es por eso que la consultoría para identificar y evaluar riesgos con base en una normativa internacional como por ejemplo COSO ERM es muy importante para lograr esos beneficios, que pueden ser tanto económicos como reputacional orientados a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, controles creación de nuevos procesos más alineados a los objetivos estratégicos de la entidad.

Dentro de los distintos impactos positivos que pueden tener las empresas está primordialmente pero no excluyente de otros la de contar con calidad de productos, capital humano capacitado y orientado a cumplir los objetivos de la entidad, mejoramiento en los procesos y agilización de los mismos, optimización de los recursos y reducción de costos, mejoramiento de controles para prevenir riesgos y beneficio reputacional una vez se haya desarrollado, adaptado y ejecutado la consultoría otorgándole mejor imagen y reconocimiento a distintos clientes provocando la recomendación y expansión.

❖ **Importancia de la auditoría interna**

Dentro los distintos aspectos en que la auditoría interna es importante se pueden mencionar que la prioridad es la de orientar la adhesión a los elementos obligatorios del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna a la entidad, de igual forma añade valor agregado ya que mejora los procesos de las áreas, optimiza los procesos y controles internos de la empresa identifica y mitiga riesgos, asegura cumplimientos legales y políticas.

La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor y mejora a los procesos contables, administrativos y financieros de una entidad; se ocupa fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, los procedimientos establecidos en la entidad para proteger el activo, minimizar posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económica y financiera.

El auditor interno desarrolla su trabajo bajo el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, lo que le permite proporcionar un grado de confianza al Consejo de Administración de la entidad que el trabajo del auditor interno se basa en el mejoramiento de los controles y resultados de la entidad respaldados por dicha normativa.

La auditoría interna desempeña un papel crucial en varios componentes del marco de COSO ERM (Enterprise Risk Management), proporcionando aseguramiento y asesoría sobre la efectividad del sistema de gestión de riesgos. En el componente de gobierno y cultura, la auditoría interna evalúa la alineación de las políticas organizacionales con los valores éticos y la estructura de gobernanza.

En el establecimiento de la estrategia y la definición de objetivos, la auditoría interna revisa los procesos de identificación de riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos. Además, en el componente de identificación, evaluación y respuesta al riesgo, la auditoría interna verifica la eficacia de las evaluaciones de riesgo y la implementación de respuestas adecuadas. Por último, la auditoría interna juega un papel clave en la revisión y mejora del desempeño, evaluando la efectividad de los controles

internos y recomendando mejoras para mitigar riesgos emergentes y optimizar los procesos de gestión de riesgos.

❖ Ventajas y desventajas de la consultoría aplicada a las empresas.

Aunque la auditoría interna ejecutada por profesionales de consultoría tiene beneficios económicos ajustado a las necesidades de la entidad, esta última debe evaluar los pros y contras que puede ocasionar al solicitar dichos servicios sin embargo debe evaluarse la calidad, alcance actividades en las áreas específicas de la entidad para determinar ventajas y desventajas, una vez planteados los aspectos a considerar se presenta a continuación, las ventajas y desventajas más importantes y consideradas para una consultoría.

Tabla 1*Ventajas y desventajas de una consultoría.*

Ventajas	Desventajas
❖ Añade valor a las empresas.	❖ Tiempo para adaptación de procedimientos internos.
❖ Garantía adecuada por el trabajo realizado por los profesionales.	❖ Se requiere ocupar capital humano para gestionar información.
❖ Mejoras en la eficiencia y eficacia en los procesos de distintas áreas.	❖ Falta de personal capacitado que pueda dar seguimiento a las actividades que sugiera el consultor.
❖ El conocimiento obtenido quedará para la entidad una vez finalizado el servicio.	❖ El consultor al estar contratado puede llegar a perder su independencia y dar resultados deficientes.
❖ Al concretarse el servicio existen beneficios económicos.	❖ Las recomendaciones pueden ser difíciles o costosas al aplicarse.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3.3 Modelo de las tres líneas

Para desarrollar una eficiente gestión de riesgos es inevitable no tomar en cuenta el modelo de las tres líneas debido a que es un marco de referencia para la gobernanza y la gestión del riesgo dentro de una organización, este modelo era también conocido antes como “las tres líneas de defensa”. Este modelo define las responsabilidades y roles de tres líneas diferentes dentro de una estructura organizativa para asegurar una gestión de riesgos eficaz.

En la perspectiva de que cada entidad es distinta y existen situaciones externas e internas del cual, en esta última puede llegar a controlarse y mitigarse de mejor manera que las externas como por ejemplo lo fue la pandemia de COVID-19 en el cual diferentes entidades estaban preparadas por los riesgos que podían afectar a sus operaciones al tener tal impacto por consiguiente las entidades que no pudieron tener una estructura sólida llegaron a ser afectadas gravemente, es por ello que dicho modelo ayuda a las organizaciones a identificar las estructuras y los procesos que mejor facilitan el logro de los objetivos y promuevan un gobierno sólido y gestión de riesgo.

En este modelo se compone por seis principios los cuales son gobierno, roles del organismo de gobierno, dirección y roles de primera y segunda línea, roles de tercera línea, independencia de tercera línea y creando y protegiendo valor.

La auditoría interna está inmersa dentro de la tercera línea de defensa y es sumamente importante tener en cuenta y analizar sus responsabilidades hacia la entidad, roles y la independencia que debe de ser primordial para esta línea.

- ❖ **Primera Línea de Defensa:** Consiste en los gestores operativos que poseen y gestionan los riesgos directamente. Son responsables de mantener controles internos efectivos y de ejecutar procedimientos de gestión de riesgos en sus actividades diarias.
- ❖ **Segunda Línea de Defensa:** Comprende funciones de supervisión como la gestión del riesgo, la conformidad y otros roles de control que supervisan y facilitan la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos. Ayudan a desarrollar políticas y proporcionan orientación y monitoreo continuo.

- ❖ **Tercera Línea de Defensa:** Consiste en la auditoría interna, que proporciona aseguramiento independiente sobre la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles internos, asegurando que las dos primeras líneas de defensa estén funcionando de manera adecuada. Instituto de Auditores Interno (2020).

El Modelo de las Tres Líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización. La forma en que se estructura una organización y cómo se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el organismo de gobierno.

El organismo de gobierno podrá establecer comités que supervisen aspectos concretos de su responsabilidad, como la auditoría, el riesgo, las finanzas, la planificación y la compensación. Dentro de la dirección, es probable que haya arreglos funcionales y jerárquicos y una tendencia creciente hacia la especialización a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad. Instituto de Auditores Interno (2020).

Es importante mencionar que dicho modelo es primordial para poder ejecutar una consultoría para la gestión e identificación de los riesgos dentro de una entidad debido a que establece roles para la tercera línea de defensa la cual es el auditor interno debe priorizar los objetivos de la entidad, su independencia, pero a la vez las actividades con limitantes al ser una consultoría. A su vez comunica el aseguramiento independiente y objetivo junto con el asesoramiento a la dirección, además la tercera línea considerando el alcance puede llegar a apoyarse de proveedores de aseguramiento externo el cual pueden brindar aseguramiento o confirmaciones y confianza independiente sobre temas relacionadas a satisfacción de expectativas legislativas y reglamentarias.

Figura 1

Modelo de las tres líneas.

Nota: Esquema que representa el funcionamiento del modelo de las tres líneas del IIA.

Fuente: Instituto de Auditores Interno (2020).

1.4.3.4 Riesgos empresariales y Apetito al riesgo

Riesgos empresariales

Son estrategias o acciones que pueden provocar efectos negativos dentro de una empresa, e incluso, provocar pérdidas. En el marco empresarial, un riesgo puede derivarse de la incertidumbre o falta de planeación que puede surgir de algún objetivo o proyecto. (Ana Guzmán 2020)

Los riesgos empresariales tienen impactos significativos en los resultados de las entidades, provocando pérdidas financieras, legales, operativas y reputacionales.

- ❖ **Riesgo financiero:** Este hace referencia aquellos riesgos de mercado por ejemplo a los cambios en los precios los cuales van de la mano de los riesgo políticos ya en ocasiones las fronteras son cerradas por problemas políticos generando que los materiales no ingresen al país por lo que los proveedores aumentan los precios por el tiempo que han estado los camiones en las aduanas sin posibilidad de ingresar al lugar de destino, otro ejemplo que provoca afectaciones financieras son los riesgos operacionales los cuales consisten en errores humanos o proceso internos fallidos ya sea por accidentes, desastres u otros motivos.
- ❖ **Riesgo político:** Se relaciona a cambios en el país en el que la empresa desarrolla, ya sea porque estos colocan nuevos impuestos, porque el país cierra las fronteras imposibilitando el cruce de fronteras, guerras entre otros factores.
- ❖ **Riesgo legal:** Las empresas para poder operar en un país deben de tener los permisos necesarios y cumplir con las leyes y reglamentos para que estas puedan funcionar ejemplo: tener en regla todos los papeles de constitución de una entidad, en caso que la entidad se dedique a comercializar o transformar productos que tengan que ver con los recursos forestales estos deben de tener los permisos necesarios por las autoridades competentes para poder continuar con sus operaciones y no sean sancionados.
- ❖ **Riesgo ambiental:** Las empresas en la actualidad están conscientes de los aspectos negativos que pueden provocar los riesgos ambientales un claro ejemplo es lo vivido en el año 2020 con la pandemia, la cual ninguna empresa estaba preparada sobre este acontecimiento y cómo reaccionar ante ese fenómeno, la crisis de salud mundial obligo al cierre de empresas generando pérdidas económicas, provocando en algunos casos la modalidad laboral presencial sustituir las a trabajo en línea.
- ❖ **Riesgo reputacional:** Las empresas están expuestas a que por medio de redes sociales los consumidores expresen una inconformidad ya sea social, político, legal, económico, provocando en las compañías caídas significativas en ventas a escala empresarial.

Uno de los errores más comunes al momento de considerar los riesgos empresariales en el aspecto general de la organización, es creer que esta gestión solo debe enfocarse en

aquellas áreas externas o más “productivas”. Un ejemplo claro es una empresa industrial dedicada a la fabricación de tarimas de madera en el cual para generar ganancias directas los riesgos más significativos se consideran que se encuentran en el área de ventas, sin embargo, no se debe de enfocar solo en esa área porque para llegar a identificar riesgos en las ventas estos conllevan riesgos desde la adquisición de materia prima y materiales para la transformación del producto.

La gestión de riesgos empresariales debe de estar presente en cada área que integra la entidad ya que todas se relacionan y cumplen un objetivo principal con la organización.

Dentro de la gestión de riesgos existen métodos para identificar riesgos empresariales.

❖ **Análisis preliminar de riesgos**

Este método consiste en la implementación de estrategias para el mejoramiento de procesos, describiendo los acontecimientos, identificando los riesgos que estén vinculados a tareas realizadas en las diferentes áreas de la entidad, para lo cual se deben de implementar medidas de control para mitigar los peligros identificado las personas responsables involucradas en las diferentes áreas

❖ **Matriz de Riesgos**

Es una herramienta que permite identificar riesgos con anticipación, priorizando cada uno de acuerdo a su nivel de gravedad, con relación al impacto y la probabilidad del mismo.

❖ **Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgo Empresarial**

Los compromisos directos de la Junta Directiva, se basan en realizar manuales de riesgos operativos, dar cumplimiento a políticas de riesgo y promover los recursos necesarios para la implementación efectiva y eficiente de los mismos.

❖ **Comité de auditoría en la Gestión de Riesgo empresarial**

El comité de auditoría pretende evaluar los procesos de gestión de riesgos generando informes sobre los controles realizados para informarlos a la Junta Directiva y proporcionar asesorías para una revisión periódica que sirva para la toma de decisiones para brindar una respuesta a los riesgos.

Apetito al riesgo

Es la cantidad de riesgos que las entidades están dispuestas asumir para alcanzar los objetivos estratégicos, para identificar los recursos y esfuerzos para mitigar el impacto, según el objetivo estratégico establecido por la entidad, así será el nivel de riesgo que se deberá de invertir.

El apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo cuentan con factores como la cultura de riesgo, objetivos organizacionales, así como capacidad financiera, esto dependerá del presupuesto establecido, los recursos humanos y las tecnologías que tenga la entidad.

La alta dirección debe de identificar si los riesgos están dentro de los límites aceptados para manejar la incertidumbre que cubre el futuro de la empresa, estableciendo un papel importante para mejorar la posición de la entidad en el mercado.

Cabe mencionar que el apetito al riesgo es único para cada empresa por que se adapta a las necesidades y características de la misma alineando la empresa con la estrategia corporativa para el funcionamiento.

Las entidades deben de reconocer los riesgos que presentan para identificar cuanto pueden asumir de un riesgo extra para cumplir con sus objetivos, esto debe de ser comunicado a la alta dirección para la toma de decisiones, enfocado en los resultados entre la situación deseada y la real.

Cabe destacar que el apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo no son elementos diferentes sino complementarios cuyo propósito es la toma de decisiones para lograr sus objetivos.

1.4.3.5 COSO ERM 2017 en una consultoría de gestión de riesgos.

Desde el sentido de implementar una consultoría para la integración de COSO ERM para la identificación y evaluación de riesgos además de poder gestionarlos es importante definir que COSO ERM esta orientado a las entidades que deciden redefinir sus estrategias ya que se permanece en un entorno de cambio constante es por ello si bien dicho marco es crucial para la gestión de riesgos como una integración de la medición del desempeño y la estrategia y consecución de objetivos también se adapta al cambio en busca de la mejora continua.

COSO ERM orientado a una consultoría da pauta para tener un respaldo normativo y de dar orientación a la gestión de los riesgos, define la cultura deseada ya que es la clave para la gestión del riesgo empresarial cabe recalcar que dicha normativa junto con COSO 2013 son complementarios y no excluyentes, es decir uno no reemplaza al otro.

Para desarrollar una consultoría basado en COSO ERM hay que tener claro que es una gestión de riesgos, el cual se puede definir como un proceso continuo de identificación y análisis de las situaciones o eventos y su probabilidad de ocurrencia, que si a su vez se materializa pueden afectar potencialmente el logro de los objetivos de una empresa, pero para ello se determinan acciones preventivas que permitan mitigarlos. Se entiende como riesgo a el evento que dificulta o impide la realización de los objetivos de la entidad.

Existen limitantes de actividades a desarrollar en una consultoría interna las cuales van desde el desarrollo de una estrategia de riesgos para la aprobación del consejo hasta la de ser facilitador en la identificación y evaluación de riesgos, y es aquí donde como consultoría basándose en la normativa COSO ERM es importante definir cuál será el alcance que se tendrá debido a que por la naturaleza de una consultoría no puede definir el apetito al riesgo, de igual forma tampoco puede tomar decisiones sobre la respuesta a riesgos si no mas bien dar recomendaciones, elaborar un producto que sirva como herramienta para la aprobación, adaptación e implementación por parte de la dirección.

Una vez definido el alcance y comprensión de las actividades que estará sujeto el profesional en una consultoría para desarrollar dicha normativa se pueden definir distintos beneficios que podría llegar a materializarse si se decidiera implementarla como por ejemplo:

1. Proporciona una comprensión más amplia y clara de lo que significa la gestión del nivel de riesgo y su papel clave en la implementación de estrategias.
2. Permite establecer objetivos de rendimiento basados en la alineación entre el rendimiento y la gestión integral del riesgo empresarial para el beneficio de la empresa.

3. Da pautas relacionadas con la gobernanza y la supervisión aplicables para cualquier empresa.
4. Hace un reconocimiento del nuevo contexto planteado por la globalización de la economía y la necesidad de adaptación a los mismos.
5. Presentan nuevas perspectivas para entender y analizar el riesgo como la manera más efectiva de adaptarse a la complejidad del mundo de los negocios
6. Es una fuente suficiente y completa para responder a las expectativas de los administradores y todos los interesados en ampliar su entendimiento sobre la gestión de riesgos.
7. Es compatible con la evolución y el uso de las TIC, así como su aplicabilidad en el manejo de datos y en la toma de decisiones. Y octavo, establece definiciones básicas y principios que deben tenerse en cuenta en todos los niveles de gestión del riesgo y así poder establecer estrategias más acertadas. Instituto Nacional de Contadores (2017). Dentro de los componentes donde puede abordarse un profesional para desarrollar una consultoría teniendo a consideración las actividades con limitantes están:

Gobierno y cultura

El gobierno y la cultura forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo. El gobierno marca el “tono en la entidad”, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto.

COSO ERM resalta el concepto de “Cultura” como un principio (Define la cultura deseada) y explícitamente como un componente. En ERM el establecimiento de la cultura es la clave para la gestión del riesgo empresarial. Este concepto: “Cultura de Riesgo” podría mencionarse como uno de los aportes de COSO 2017

Estrategia y establecimiento de objetivos

La estrategia en COSO ERM la organización evalúa el contexto para el desarrollo de su estrategia y sus objetivos, para que estos apoyen su misión, visión y valores

claves de la entidad. El desarrollo de la estrategia y el apetito de riesgo se puede desarrollar en paralelo porque al final ambos deben alinearse. Por tanto, la evaluación de riesgos es un factor clave para la definición de la estrategia bajo el modelo COSO ERM. La elaboración de un perfil de riesgos juega un rol muy importante para ERM, principalmente porque ayuda a seleccionar la mejor estrategia donde relaciona el apetito al riesgo y la capacidad del mismo para alcanzar los objetivos.

Desempeño

Una vez conocer los objetivos estratégicos y haber definido una estrategia se ve la materialización de los objetivos donde la entidad debe identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al logro de la estrategia que esta relacionado a los objetivos de la organización, estos riesgos se deben de priorizar según su gravedad y teniendo en cuenta el apetito al riesgo establecido previamente por la entidad posteriormente la organización seleccionara las respuestas al riesgo, y monitoreará el desempeño obtenido.

1.4.4 Base Técnica

❖ **Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI):** En los trabajos de Servicios de Consultoría es necesario el cumplimiento de las Normas Globales de Auditoría Interna en el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos, pero cuando se desempeñan servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión. Las Normas Globales de Auditoría Interna son importantes para las consultorías de auditoría interna porque promueven la calidad, la consistencia, la credibilidad y el cumplimiento normativo, al tiempo que facilitan la mejora continua en el ejercicio de la profesión. Estas normas son un referente fundamental para asegurar que la auditoría interna cumpla su rol de forma efectiva y aporte valor a las organizaciones.

Además de proporcionar los principios fundamentales y requisitos para realizar un trabajo de auditoría interna de calidad, la norma facilita al desarrollo

de la consultoría ya que posee una estructura ágil y simplificada considerando el hecho que se busca agregar valor.

- ❖ **Norma internacional para Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001.** Además de guiar y estandarizar una auditoría interna de calidad estableciendo disposiciones que permitan el incremento, manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales como lo es dicha norma, es importante tener una norma relacionada con las actividades normales de la entidad, para identificar y gestionar los riesgos ambientales asociados a los procesos internos de la entidad. ISO 14001, (2015).

La norma es de suma importancia en la consultoría porque da base a cumplimientos de estándares internacionales de regiones vecinas además a ello busca mejorar la eficiencia al implementar la SGA ISO 14001 al reducir diferentes costos y recursos de la entidad de igual manera ayuda a dar valor agregado a la consultoría con el desarrollo de una mejor reputación en el mercado competitivo.

- ❖ **Código de Ética del IIA:** Los servicios de consultoría son consejos, y se desempeñan, generalmente a pedido de un cliente, en estos servicios intervienen dos partes: 1) El cliente del trabajo y 2) El auditor interno, quien es el que presta el servicio, ya que agrega valor y mejora las operaciones de una organización, debe tener una guía de orientación para servir al cliente del trabajo de manera independiente y objetiva.

El Código de Ética del IIA es importante en las consultorías de auditoría interna porque promueve la integridad, la objetividad, la independencia, la confidencialidad, la competencia y la responsabilidad. Al seguir este código, las consultorías pueden garantizar un desempeño ético y profesional en el ejercicio de la auditoría interna, lo que contribuye a su credibilidad y a su capacidad para brindar un valor significativo a las organizaciones que atienden. AUDITOOL (2023).

- ❖ **COSO ERM 2017:** El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) describe la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la

organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones. El COSO ERM 2017 en la consultoría de auditoría interna describe un marco integral para la gestión de riesgos empresariales, enfoca la gestión de riesgos de manera estratégica, promueve una cultura de gestión de riesgos, ofrece orientación sobre el proceso de gestión de riesgos y ayuda a cumplir con requisitos normativos y regulador.

Este marco se encuentra integrado por cinco componentes que al utilizarlo las consultorías pueden brindar un valor significativo a las organizaciones al ayudarlas a gestionar eficazmente sus riesgos.

Componente I: Gobierno y cultura.

El gobierno fija el tono de la organización, reforzando la importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión del ERM. La cultura se refiere a los valores éticos, conductas deseadas y el entendimiento del riesgo en la organización.

Componente II: Estrategias y establecimiento de objetivos.

El apetito al riesgo se establece y se alinea con la estrategia; mientras que los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia y sirven como base para identificar, evaluar y responder al riesgo.

Componente III: Desempeño.

Los riesgos que pueden impactar los objetivos de negocio deben ser identificados y evaluados. Asimismo, serán priorizados por su gravedad y en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización registra la cantidad de riesgos que ha asumido y decide cómo responderá ante estos.

Componente IV: Revisión.

Al revisar el desempeño, una organización puede considerar qué tan bien están funcionando los componentes del ERM con el tiempo y, ante cambios sustanciales, qué ajustes o actualizaciones son necesarios.

Componente V: Información, comunicación y reporte.

El ERM 2017 se alimenta de un proceso en el que obtiene y comparte información requerida, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de la organización. Adolfo Castillo (2017).

Figura 2

Componentes y principios de COSO ERM 2017



Nota: Coso ERM 2017 consta de cinco componentes y veinte principios. Fuente: Coso Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance.

- ❖ **Norma fitosanitaria internacional NIMF 15:** La Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias NIMF 15 es una norma que se aplica en el comercio internacional con el objetivo de controlar y minimizar el riesgo de entrada de agentes nocivos y plagas en los países a través de la entrada y salida de mercancías. En el contexto de una auditoría de evaluación de riesgos para una empresa que produce pallets de madera, la NIMF 15 puede ser de gran ayuda como en la reducción de riesgos biológicos ya que la norma proporciona pautas para la eliminación de organismos que afectan a la madera que pueden ser un riesgo grave

para la fauna y flora de las demás regiones, con ello mitiga los riesgos asociados con la propagación de enfermedades.

La norma es importante en la consultoría porque facilita a tener un panorama de los cumplimientos fitosanitarios que las exportaciones e importaciones de madera o productos derivados a la madera conlleva y así poseer una base más sólida la misma. Por lo tanto, el cumplimiento de la NIMF 15 puede facilitar el comercio internacional de pallets de madera.

Además, conocer y entender la norma fitosanitaria NIMF 15 ayuda a mejorar la reputación y la confianza del cliente en sus productos, y por consiguiente una posible obtención de una gama de distintos clientes los cuales buscaran cumplir sus estándares de calidad.

1.4.5 Base Legal

- ❖ **Constitución de la República de El Salvador** Se considera esta ley, ya que en el art. 38 establece los derechos y obligaciones que los trabajadores poseen tales como el derecho a un salario y prestaciones sociales. Cabe mencionar que las empresas dedicadas a este rubro deben estar sujetas a mecanismos de reparación y acceso a la justicia en caso de vulneración de derechos constitucionales.
- ❖ **Ley de Medio Ambiente** Se considera esta ley, ya que tiene como objetivo la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones. Esta ley es muy importante ya que regula y concientiza cómo tratar la materia prima y los desechos de la empresa en estudio. Ley de Medio Ambiente (2012).
- ❖ **Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.** En esta Ley se establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en todos los lugares de trabajo, para tener condiciones de protección para los trabajadores para no sufrir accidentes laborales. Ley General de Prevención de Riesgos en lugares de trabajo (2021).
- ❖ **Ley forestal de El Salvador.** Es importante dicha ley porque se estableció para regular la conservación, mejoramiento, restauración y acrecentamiento de los

recursos forestales del país y busca promover el desarrollo económico y social mediante la producción, la productividad y la utilización racional de los recursos, es importante mencionar que los recursos forestales son parte del patrimonio natural de la Nación y el Estado debe realizar su protección y manejo.

En el artículo 8 menciona que el Ministerio de Agricultura y Ganadería será el ente responsable de velar por el cumplimiento de la Ley poniendo en práctica diferentes medidas. Ley Forestal de El Salvador (2002).

- ❖ **Reglamento General de la ley Forestal de El Salvador.** El reglamento es importante porque ayuda a desarrollar las disposiciones de la ley forestal del salvador, que promueve un mejor entendimiento y desarrollo de puntos importantes como el desarrollo sostenible, eficaz aplicación de la Ley forestal y promoviendo la conservación y desarrollo de la industria maderera.

En el artículo 13 del presente reglamento menciona que los productos y subproductos forestales cuyo origen ilícito no pueda ser demostrados serán decomisados por la autoridad competente y puesto a la orden por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Además, en el capítulo tercero menciona la obligación de probar el origen de la madera, en donde toda persona natural o jurídica que transporte, comercialice o industrialice productos forestales maderables o no maderables, deberá de probar con documentos correspondientes su legal procedencia por medio de un formato extendido por el productor, en el que deberá contener el número de registro forestal emitido por el MAG. Reglamento General de la Ley Forestal de El Salvador (2002).

- ❖ **Código de trabajo.** En este se establecen los derechos y deberes que tienen los empleados y empleadores en los diferentes rubros económicos, el cual se utilizará para identificar las deficiencias o cumplimientos en base a regulaciones legales y prácticas laborales para generar un ambiente laboral estable y correcto en la entidad. Código de trabajo (1972).
- ❖ **Código de comercio.** El presente Código en el artículo 291 menciona las obligaciones de un auditor el cual debe cerciorarse de la constitución y vigencia de la sociedad, inspeccionar los libros y papeles de la sociedad para

identificar cualquier irregularidad en materia mercantil, al mismo tiempo comprobar las existencias físicas de los inventarios, en el caso de la empresa en estudio, verificar la existencia real de los pallets de madera.

Por lo que según el artículo 122 menciona que se deberá de nombrar a un auditor para fiscalizar las operaciones de la sociedad, quien realizara un dictamen sobre los estados contables de la misma y certificará cuando lo encuentre correctos. Código de comercio (1970)

- ❖ **Ley de prevención, detección y control del lavado de dinero y activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva.** La presente Ley es aplicable a cualquier persona natural o jurídica, aun cuando esta no se encuentre constituida legalmente por lo que MADERUSA, S.A de C.V debe de presentar información que requiera la UIF la cuales generan inspecciones o auditorias aleatorias, para verificar el cumplimiento y así detectar actos u operaciones que involucren recurso de procedencia ilícita, en el caso de la empresa en estudio con la presente Ley se pretende determinar que los valores obtenidos a través de las operaciones de la empresa la cual es la compra de madera no tengan una procedencia ilegal y que estos sean insertados en el circuito económico legalmente pretendiendo ocultar su verdadero origen. Ley de prevención, detección y control del lavado de dinero y activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva (2023)
- ❖ **Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios**

Dicha ley establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma ley, toda entidad está obligada a cumplir con dicha ley a excepción de tratados establecidos u convenios y los que describe el Art 46 de la misma ley, el impuesto se generara para el caso de las transferencias de dominio cuando se emite el documento que da constancia de la operación.

Si se pagare el precio o se entregaren real o simbólicamente los bienes antes de la emisión de los documentos respectivos, o si por la naturaleza del acto o por otra causa, no correspondiere dicha emisión, la transferencia de dominio y el impuesto se causará cuando tales hechos tengan lugar. El impuesto se causa aun cuando haya omisión o mora en el pago del precio o que éste no haya sido fijado en forma definitiva por las partes. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. (1992)

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo De Estudio

El enfoque de investigación a desarrollar será el mixto, que consiste en combinar los elementos de los métodos cuantitativo y cualitativo para obtener una comprensión más completa de la investigación a realizar. En particular, se utilizará el enfoque cualitativo bajo el método hipotético inductivo de investigación. Este método se basa en la observación detallada y sistemática del problema de investigación, permitiendo generar hipótesis.

El método hipotético inductivo implica realizar observaciones al problema de estudio lo que puede involucrar realizar entrevistas, análisis de documentos, entre otras técnicas que permitan obtener una observación más detallada de la problemática con base en estas observaciones se generan hipótesis.

Las hipótesis generadas serán sometidas a comprobación, lo que implica recolectar y analizar datos que puedan validar o refutar las hipótesis generadas. Además, el enfoque mixto facilita la utilización de diversas fuentes y métodos para comprender el problema de estudio.

2.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la investigación a desarrollar es una entidad que se dedica a la producción y distribución de pallets, tanto de madera nueva como reciclada, ubicada en el distrito de Sacacoyo, La Libertad, la cual actualmente no cuenta con una unidad de auditoría interna.

2.3 Técnicas e Instrumento a Utilizar en la Investigación

Con el objeto de poder obtener los datos que se utilizaran en la investigación, se han considerado las siguientes técnicas e instrumentos en la investigación:

Técnicas:

- ❖ **Entrevista:** Se utilizará la técnica de entrevista combinando preguntas estructuradas y no estructuradas, lo que permitirá realizar preguntas previamente elaboradas y preguntas que se adaptaran a la situación específica de la entidad lo cual facilitara la obtención de la información.
- ❖ **Análisis documental:** El análisis documental será relevante en la recopilación de datos, ya que se considerará información proveniente de diferentes fuentes tales como: libros, boletines, folletos, entre otros. Tanto en físicos como electrónicos lo cual permitirá identificar y recopilar datos relevantes en la investigación.
- ❖ **Investigación bibliográfica:** La investigación bibliográfica permitirá obtener información relevante sobre los marcos de referencia para la gestión de riesgos lo que contribuirá a la investigación.

Instrumentó:

- ❖ **Cuestionario:** Se utilizará el cuestionario para desarrollar la técnica de la entrevista lo cual permitirá recopilar los datos de mejor manera. El cuestionario estará compuesto por una combinación de preguntas estructuradas como no estructuradas, las preguntas serán elaboradas de tal manera que permitan recopilar la información adecuada y relevante en la investigación.

2.4 Procesamiento de la Información

Una vez recopilada la información, se procederá a realizar un vaciado en un documento de texto de tal forma que facilite la interpretación y análisis de la información para la investigación. La información será procesada utilizando Microsoft Office con sus aplicativos.

Se utilizará Microsoft Word para presentar el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación. Se elaborarán cuadros de resumen en los que se detallara la información más relevante en la investigación. Además, se utilizará Microsoft Excel para

realizar cálculos estadísticos y representaciones gráficas, utilizando los datos obtenidos en la investigación.

2.5 Formulación de hipótesis

El desarrollo de una consultoría sobre la implementación de COSO ERM permitirá identificar y evaluar riesgos en el área de producción garantizando una mejora en los procesos y sostenibilidad con el medio ambiente de la entidad objeto de estudio.

2.6 Determinación de variables

Las variables de la hipótesis se determinan a continuación:

2.6.1 Independiente

Plan de consultoría para la identificación y evaluación de riesgos en el área de producción de la entidad objeto de estudio.

2.6.2 Dependiente

Cumplir con los criterios establecidos en el marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna y lo establecido en la norma internacional que establece los requisitos del Sistema de gestión ambiental.

2.7 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de las Variables

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variable		Indicadores	Instrumentos
				Independiente	Dependiente		
¿Cuál es el impacto de la falta de identificación y evaluación de riesgos en el área de producción de MADERUSA, dedicada a la fabricación de pallets de madera?	Elaborar una planificación de auditoría interna para la identificación y evaluación de riesgos en el área de producción que permita que permita minimizar el impacto ambiental.	La implementación del plan de consultoría con base a la metodología COSO ERM permitirá identificar y evaluar riesgos en el área de producción garantizando una mejora en los procesos de la entidad que contribuyan al cuidado del medio ambiente objeto de estudio.	Normativa técnica Servicios consultoría Auditoría interna Guías internacionales para las buenas practicas	Plan de consultoría para la identificación y evaluación de riesgos en el área de producción de la entidad objeto de estudio.	Cumplir con los criterios establecidos en el marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna y lo establecido en la norma internacional que establece los requisitos de Sistema de Gestión Ambiental.	Plan de consultoría COSO ERM MIPP Control Interno Norma internacional de Sistema de Gestión de calidad	Cuestionario: El cual se utilizará para el desarrollo de la entrevista bajo el método de preguntas estructuradas y no estructuradas enfocadas en la recopilación de datos para la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Cronograma de actividades

AÑO	2024																																				
MESES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDADES																																					
Selección y aprobación del tema de investigación	■	■	■																																		
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO																																					
Planteamiento del problema				■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
Delimitación del problema				■	■	■	■	■	■	■	■																										
Justificación de la investigación				■	■	■	■	■	■	■	■																										
Marco teórico, conceptual, técnico y legal.				■	■	■	■	■	■	■	■																										
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN																																					
Diseño metodológico de la investigación													■	■																							
Formulación de la hipótesis													■	■																							
PROGRAMA DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.																																					
Generalidades																																					
Estructura																																					
Procedimientos																																					
Caso práctico																																					
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																																					
Revisiones																																					
Entrega del trabajo final																																					

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Diagnóstico

El objetivo es dar a conocer los resultados, observaciones y oportunidades de mejora que se han obtenido a través de la investigación realizada con el personal clave de la entidad, con el fin de dar una propuesta que permita la solución de riesgos identificados en el área de producción de la entidad objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación:

Una vez analizados los resultados de la entrevista realizada con el supervisor del área de producción se observó que la entidad objeto de estudio dedicada a la producción y venta de pallet de madera nueva y reciclada cuenta con una serie de riesgos en el área mencionada.

La organización objeto de estudio es un grupo empresarial el cual mantiene sus procesos por cada departamento y realizan sus funciones de manera individual, guiándose por sus conocimientos, políticas internas y procedimientos, sin embargo, no se han actualizado ni plasmados por lo que no poseen un control o detalle ya sea en físico o digital donde se identifiquen los riesgos para su posterior trato y solución. Por lo cual no se sabe con certeza qué tan eficientes son sus procesos en la ejecución de sus acciones para verificar los riesgos para la actividad de producción y venta de pallet de madera.

Además, la entidad no mantiene actualizada su misión y visión para poder determinar dónde quiere estar situada y como quiere ser reconocida en la actualidad. Por lo tanto, no se sabe el rumbo de la entidad a mediano y largo plazo.

El área donde se realizó la entrevista fue: departamento de producción, al supervisor de dicha área, dado que en ellas recae las actividades del día a día que tiene la entidad objeto de estudio, por lo tanto, necesitan una mayor identificación y evaluación de riesgos para un mejor control sobre la gestión de riesgos, así como también de una consultoría para lograr que la entidad cumpla con mayor eficiencia su misión, visión y objetivos de mediano y largo plazo.

En la actualidad, la empresa carece de un marco técnico que regule la implementación de una evaluación del nivel de madurez en el control de riesgos en sus procesos.

Puntos de mejora identificados en la entrevista

- ❖ **Deficiencias en la gestión de riesgos actuales:** La gestión de riesgo actual presenta deficiencias significativas, el principal problema radica en la falta de claridad de la metodología que la entidad emplea para gestionar riesgos ya que de acuerdo a lo mencionado esta no lleva un registro manual ni digital de estos lo que conlleva a un problema ya que no existe un control de continuidad de información, por lo que no se garantiza que los riesgos que la empresa identifica puedan solucionarse posteriormente para trabajar con eficacia y eficiencia.
- ❖ **Identificación de riesgos:** Los riesgos se identifican a medida que ocurren, esto pone en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad. Ya que a pesar de ser identificados la entidad debe de tener planes de acción para disminuir cualquier tipo de situación que puedan afectar con el impacto de la materialización en el área de producción.
- ❖ **Carencia de revisiones periódicas:** La industria realiza evaluaciones de forma semestral por parte del supervisor en el área de producción, lo cual no es muy conveniente ya que lo adecuado es que las revisiones se realizarán de forma más frecuente para llevar más controlados los riesgos que puedan ocurrir y afectar a los objetivos de la entidad.
- ❖ **Mejoramiento en las instalaciones:** La industria a mejorado las galeras donde se encuentra el área de producción, sin embargo, siempre existen riesgos en que el producto final se dañe ya que necesita instalaciones más seguras, además eso produce que se no se expandan en el mercado ya que los clientes no se sienten con mayor confianza que el producto que están comprando está en las mejores condiciones.

Por lo que se concluyen ciertas deficiencias en la gestión de riesgos en el área de producción, las cuales se detallan a continuación:

- ❖ **Deficiencias en gestión de riesgos:** La entidad posee un sistema de gestión de riesgos deficiente porque a pesar que tenga un manual de control de procedimientos del área de producción existe falta de implementación de controles y actualización de los mismos ya que estos deben de ser actualizados conforme se

van generando circunstancias, para que estas puedan ser solventadas de forma eficiente y eficaz para lograr cumplir con la misión y visión de la industria.

- ❖ **Revisiones de controles en el área de producción:** En vista a que se realizan revisiones de los controles ya establecidos en dicha área dos veces al año, se considera que las inspecciones sobre los cumplimientos deben de realizarse en periodos de tiempo más cortos con el fin de que los riesgos sean identificados con mayor rapidez y estos se resuelvan para que no afecte con el producto final de calidad y excelencia que la industria pretende distribuir a sus clientes nacionales e internacionales.
- ❖ **Riesgos operacionales:** Conforme a los procesos implementados para gestionar los riesgos se identifica, que las medidas implementadas por la entidad son muy pocas y pueden estar vulnerables a ciertas actividades cotidianas, por lo cual es necesario realizar nuevas medidas donde se identifiquen qué riesgos pueden materializarse al no identificarlos y gestionarlos de la manera correcta.

Para resolver las deficiencias identificadas en el sistema de gestión de riesgos, se recomienda implementar las siguientes medidas:

Implementación de una consultoría para la identificación y evaluación de riesgos en el área de producción en base a COSO ERM que contenga lo siguiente:

|Se recomienda el desarrollo de una guía basada en la metodología de COSO ERM para gestionar los riesgos de manera eficaz en el área de producción. Dicha guía aportará valor a la entidad mediante:

- a) La implementación de controles efectivos que estén alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.
- b) La garantía de una comunicación adecuada y la delegación de responsabilidades en la gestión de riesgos.

c) La creación de una matriz de riesgos que facilite la identificación y priorización de riesgos según su impacto en la consecución de estrategias y objetivos del negocio.

La implementación de una guía basada en la metodología de COSO ERM para gestionar los riesgos en el área de producción no solo permite proporcionar una solución a los problemas identificados, sino que también mejorar los procesos internos relacionados con la gestión de riesgos, generando un funcionamiento más eficiente de la empresa y asegurando el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

CAPITULO III: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN BASADA EN METODOLOGÍA COSO ERM.

3.1 Generalidades

La presente consultoría se basó en identificar el área donde la empresa MADERUSA S.A de C.V presentaba mayores problemas, siendo esta el área de producción del inventario, para lo cual se propuso realizar un proceso de gestión de riesgos basado en el enfoque de COSO ERM, siendo una propuesta enfocada a recomendar a la entidad procedimientos que mejore la producción de pallets de madera nueva y reciclada.

3.1.1 Objetivo

Proponer una planificación de auditoría interna para la identificación y evaluación de los riesgos en el área de producción, y así guiar a la entidad a realizar evaluaciones periódicas de riesgos y controles aplicando la metodología COSO ERM que permita brindar planes de acción que generen eficiencia y eficacia para el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.2 Alcance

Elaborar una propuesta sobre un modelo de consultoría mediante un caso práctico, que detalle los riesgos sobre el inventario en el área de producción, que presenta la entidad

objeto de estudio los cuales serán identificados para generar una guía de implementación de COSO ERM para desarrollar controles efectivos alineados a los objetivos estratégicos de la entidad, con base a una matriz de riesgos para la identificación del impacto que estos pueden tener, permitiendo que la alta dirección posteriormente tome decisiones que ayuden al área de estudio relacionándolo con el compromiso social sobre la responsabilidad ambiental y eso permita que generen mayor demanda en el mercado.

3.2 Planteamiento del problema

La entidad MADERUSA fue constituida en la República de El Salvador en el año 2004 como una sociedad anónima de capital variable, dedicándose a la producción y distribución de pallets, tanto de madera nueva como reciclada.

La estructura organizativa de MADERUSA se divide en cuatro áreas dentro de las cuales se encuentran: administración, operaciones, ventas y mantenimiento, cada una compuesta por varias subáreas. El área que se ha decidido examinar para el desarrollo de la consultoría para la identificación y evaluación de riesgos con base en el marco de referencia COSO ERM es la de operación de inventarios.

La entidad decide contratar los servicios de consultoría de la firma EGRESADOS S.A de C.V, la cual realiza un diagnóstico donde identifico que no existen procedimientos ni planes de acción sobre los inventarios en el área de producción, lo cual ha provocado que la sociedad no cumpla con sus objetivos estratégicos por lo que genera un impacto financiero en diferentes áreas de la entidad.

La firma de auditoria EGRESADOS S.A de C.V realiza un flujograma sobre los procesos claves de la entidad, estableciendo un punto de inicio, procesos a seguir para la elaboración de un plan de trabajo basado en la identificación de riesgos basado en la metodología de COSO ERM.

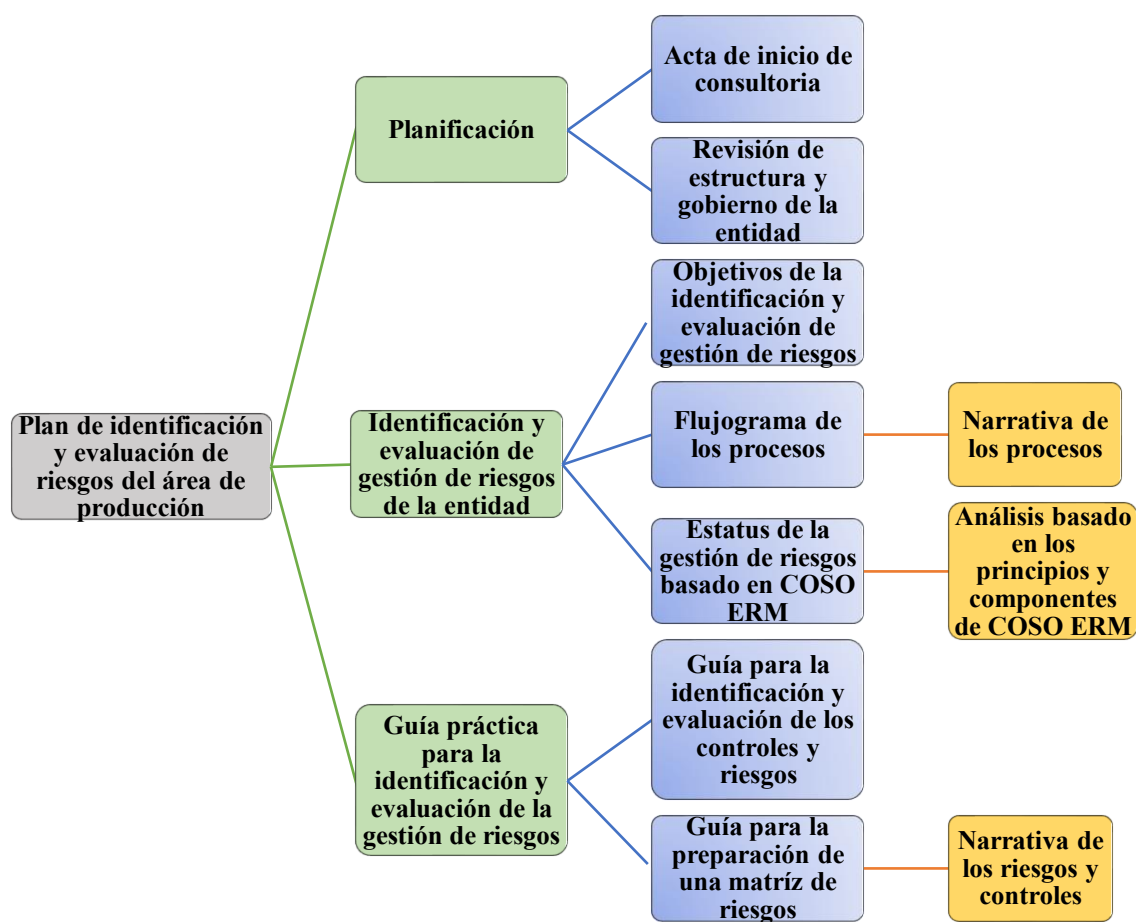
3.3 Desarrollo del caso

La consultoría se tratará de realizar una planificación sobre evaluación de riesgos en el área de producción de los inventarios para lo cual se realizará una revisión de la estructura del gobierno de la entidad, además se identificará el estatus de los riesgos

basado en COSO ERM, generando una guía para la identificación de los mismos y para la elaboración de una matriz proporcionándole recomendaciones a la entidad que ayuden a cumplir con sus objetivos.

Figura 3

Esquema del plan sobre la gestión de riesgo




Nota: Representación gráfica del caso práctico. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 Planificación.

Para el desarrollo de una consultoría es fundamental contar con los insumos suficientes y conocimiento de la organización como su estructura, misión, objetivos estratégicos y valores con el objetivo de que la ejecución de la consultoría sea de una manera precisa y efectiva.

3.3.1.1 Acta de inicio de consultoría.

	
ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Consultoría comprendida entre el periodo del 15 de marzo al 15 de septiembre de 2024	Referencia P.T.
Preparado: Sofia Mejía	Fecha: 15/03/2023
Revisado: Francisco Renderos	Fecha: 25/03/2023
Aprobado: Antonio Martínez	Fecha: 30/03/2023
OBJETIVO	
Establecer el inicio de una consultoría formal en la entidad MADERUSA S.A de C.V, estableciendo, las actividades a realizar con sus respectivas fechas para comunicar a la alta dirección de la entidad.	
USUARIOS	



ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

La alta dirección y gerencias operativas de la entidad MADERUSA S.A de C.V.

DATOS GENERALES

Fecha: 15/03/2024

Hora de apertura: 8:30 am

Hora de cierre: 12md

Preparado: CONSULTOR 1

Lugar de reunión: sala de reuniones de la entidad MADERUSA S.A de C.V, ubicada en el departamento de la Libertad, en el distrito de Sacacoyo.

Participantes de la entidad:

Nombre	Cargo
Luis Hernández	Gerente general
Estefani Alvarado	Contadora
Eduardo Mejía	Supervisor de producción

Personal de la firma:

Nombre	Cargo
Francisco Renderos	Consultor 1
Sofía Mejía	Consultor 2



ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Antonio Martínez	Consultor 3
---------------------	-------------

DATOS GENERALES DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA

Nombre del cliente:	MADERUSA S.A de C. V
Nombre del servicio:	Consultoría para la identificación y evaluación de riesgos de los inventarios en el área de producción basada en COSO ERM 2017.
Fecha de propuesta:	10 de marzo de 2024
Fecha de inicio de contrato:	20 de marzo de 2024
Fecha de fin de contrato:	15 de septiembre de 2024
Documentos que integran el contrato:	Oferta de servicios

OBJETO DEL CONTRATO/SERVICIO Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Objeto del contrato	Realizar una evaluación de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de riesgos del inventario en el área de producción de la entidad objeto de estudio.
Especificaciones técnicas del servicio	Consultoría de gestión de riesgos desarrollada bajo la normativa COSO ERM

PRESUPUESTO ANUAL/VALOR DEL CONTRATO

Valor del contrato/ presupuesto anual:	\$3,500.00
--	------------



ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Forma de facturación:	50% de anticipo y otro 50% al finalizar la consultoría.
-----------------------	---

RESPONSABLES Y DATOS DE CONTACTO

Contactos del cliente:	Luis Ernesto Hernández Martínez
Cargo:	Gerente General
N° de teléfono:	7233-0090
Correo:	maderusa2004@gmail.com
Contacto del consultor:	Sofía Jacqueline Mejía Henríquez
Cargo:	Consultor director
N° de teléfono:	2222-3387
Correo:	Consultoria@gmail.com

ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA

I. Descripción de las actividades de servicio:

- a) Identificación del área de estudio.
- b) Detección de los riesgos en el área que se realizará la evaluación.
- c) Evaluación de controles adoptados por la entidad.
- d) Elaboración de una guía para la identificación y evaluación de riesgos.
- e) Preparación de una matriz de riesgo.
- f) Diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de riesgos.



ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

g) Recomendaciones para la mejora continua.

II. Protocolos de comunicación entre el área de consultoría y el cliente:

- a) La comunicación será de forma escrita y/o digital al personal correspondiente bajo la estructura jerárquica de la entidad.
- b) Se notificará la apertura de la evaluación y los diferentes procedimientos a realizar a la alta dirección.
- c) La información solicitada al área de estudio que pueda ser enviada de forma digital deberá de copiar correo a la alta dirección de la entidad.
- c) La información solicitada al área de estudio que pueda ser enviada de forma digital deberá de copiar correo a la alta dirección de la entidad.
- d) Durante la ejecución de las actividades se realizarán visitas para evaluar los riesgos, las cuales se habrán programado fechas con anticipación con la alta dirección por medio de un documento escrito.
- e) Se realizarán reuniones con las personas encargadas de los procesos para la obtención de información necesaria.

PRODUCTOS A ENTREGAR

a) Flujograma de procesos del área de producción.

b) Cuadro de identificación de controles.

c) Guía para la identificación de riesgos y elaboración de matriz.

Gerente de producción



ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS INVENTARIOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

d) Guía para la autoevaluación basada en la metodología COSO ERM de los inventarios en el área de producción.


EQUIPO DE TRABAJO DE CONSULTORÍA

Cargo:	Nombre:
Consultor director:	Sofía Jacqueline Mejía Henríquez
Consultor:	José Francisco Renderos Jiménez
Consultor:	Antonio Alejandro Martínez Cruz


FIRMAS

La presente reunión finaliza el día 16 de marzo de 2024 a las 12:00 md, en el departamento de la Libertad, distrito de Sacacoyo.

Nombre y firmas de los asistentes:

F: 

Gerente general

F: 

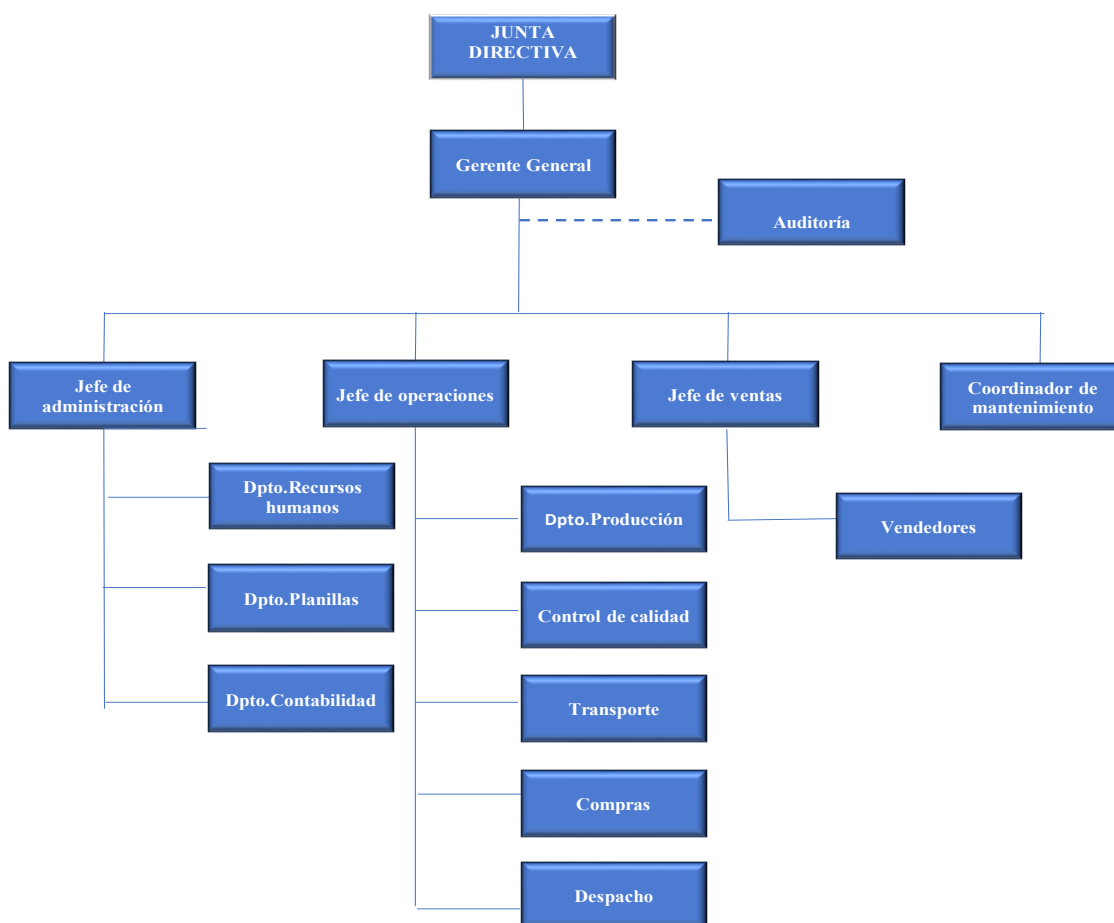
Junta general de accionistas
Representante legal



3.3.1.2 Estructura de la MADERUSA, S.A de C.V.

Figura 4

Estructura de la entidad.



Nota: Organigrama proporcionado por la entidad. Fuente: MADERUSA, S.A DE C.V

Tabla 3

Misión, visión y valores internos de la entidad objeto de estudio.

Componente	Descripción	Apetito al riesgo
Misión	Somos una empresa cuya prioridad es producir y proveer pallets de madera nuevas y recicladas a la industria, comercio y servicio, cumpliendo con las especificaciones y calidad requeridas para generar la satisfacción de nuestros clientes.	Servicios de calidad.
Visión	Ser una empresa reconocida por su calidad en la producción y distribución de pallets de madera nueva o reciclada a nivel nacional e internacional, con estándares de calidad que brinden seguridad a nuestros clientes a través de nuestra amplia gama de productos.	Empresa reconocida a nivel nacional e internacional en productos de madera nueva y reciclada.
Valores	Calidad Puntualidad Excelencia Compromiso con el medio ambiente Integridad.	Ser una entidad que proporcione calidad en sus productos con un compromiso a la sostenibilidad ambiental.
Objetivos	Cumplir con las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente. Capacitar al personal de forma continua, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia	Brindar servicios de calidad que superen las expectativas de los clientes, sin dejar de brindar productos de primera calidad. Generar planes de acción para capacitar al personal de forma constante, asumiendo incremento de costos.

Posicionar la empresa en el mercado internacional generando alianzas estratégicas que permitan generar servicios con eficiencia y eficacia.

Se pretende que los socios estratégicos deben compartir los valores para poder brindar un servicio seguro y confiable. Sin llegar a dañar al medio ambiente.

Nota: Misión, visión y valores internos proporcionados por la entidad con relación al apetito a los riesgos. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Identificación y evaluación de gestión de riesgos de la entidad.

Poder identificar y evaluar la gestión de los riesgos genera un impacto positivo para la eficiencia y eficacia en la operación de la entidad, además de poder comprender los procesos internos de la organización.

3.3.2.1 Objetivos de la identificación y evaluación del sistema de gestión de riesgos.

Tabla 4

Objetivos de la evaluación del sistema de gestión de riesgos.

Objetivos

Objetivo General	Realizar un análisis objetivo e imparcial sobre la eficiencia, eficacia y calidad del sistema de gestión de riesgos en el área de producción que posee la entidad sujeta de estudio.
Objetivos Específicos	<p>Conocer el estado actual de la entidad, sus procesos y su operatividad.</p> <p>Identificar las deficiencias que puede llegar a presentar el sistema de gestión de riesgos de la entidad sujeta de estudio.</p> <p>Verificar el impacto de poseer un sistema de gestión de riesgos funcional y eficiente en el área de producción de la entidad.</p>

Determinar el alcance y la efectividad de los controles hacia los riesgos.

Conocer los riesgos provenientes del inadecuado sistema de gestión de riesgos.

Evaluar el compromiso de la entidad en la aplicación y desarrollo del sistema de gestión de riesgos propuesto en el área de producción.

Nota: Tabla con la descripción del objetivo general y específicos para la gestión de riesgos. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Nivel de Contribución a los objetivos estratégicos

Misión de la empresa: Somos una empresa cuya prioridad es producir y proveer pallets de madera nuevas y recicladas a la industria, comercio y servicio, cumpliendo con las especificaciones y calidad requeridas para generar la satisfacción de nuestros clientes.

	OE1:	OE2:	OE3:	Nivel de contribución promedio del proceso al objetivo
OBJETIVOS	Cumplir con las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente.	Capacitar al personal de forma continua, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia	Posicionar la empresa en el mercado internacional generando alianzas estratégicas que permitan generar servicios con eficiencia y eficacia.	

Procesos

Contratación	2	1	1
Capacitación	3	3	2
Servicio al cliente	3	3	3
Productos con calidad	3	3	3

Clasificación del nivel	Descripción del nivel de contribución	Valor
Alto	El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico.	3
Medio	El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico.	2
Bajo	El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico.	1
Nulo	El proceso no aporta al cumplimiento del objetivo estratégico.	0

Nota: Tabla de enfrentamiento de los objetivos estratégicos con la clasificación al nivel de riesgo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Objetivos del negocio y medidas de desempeño

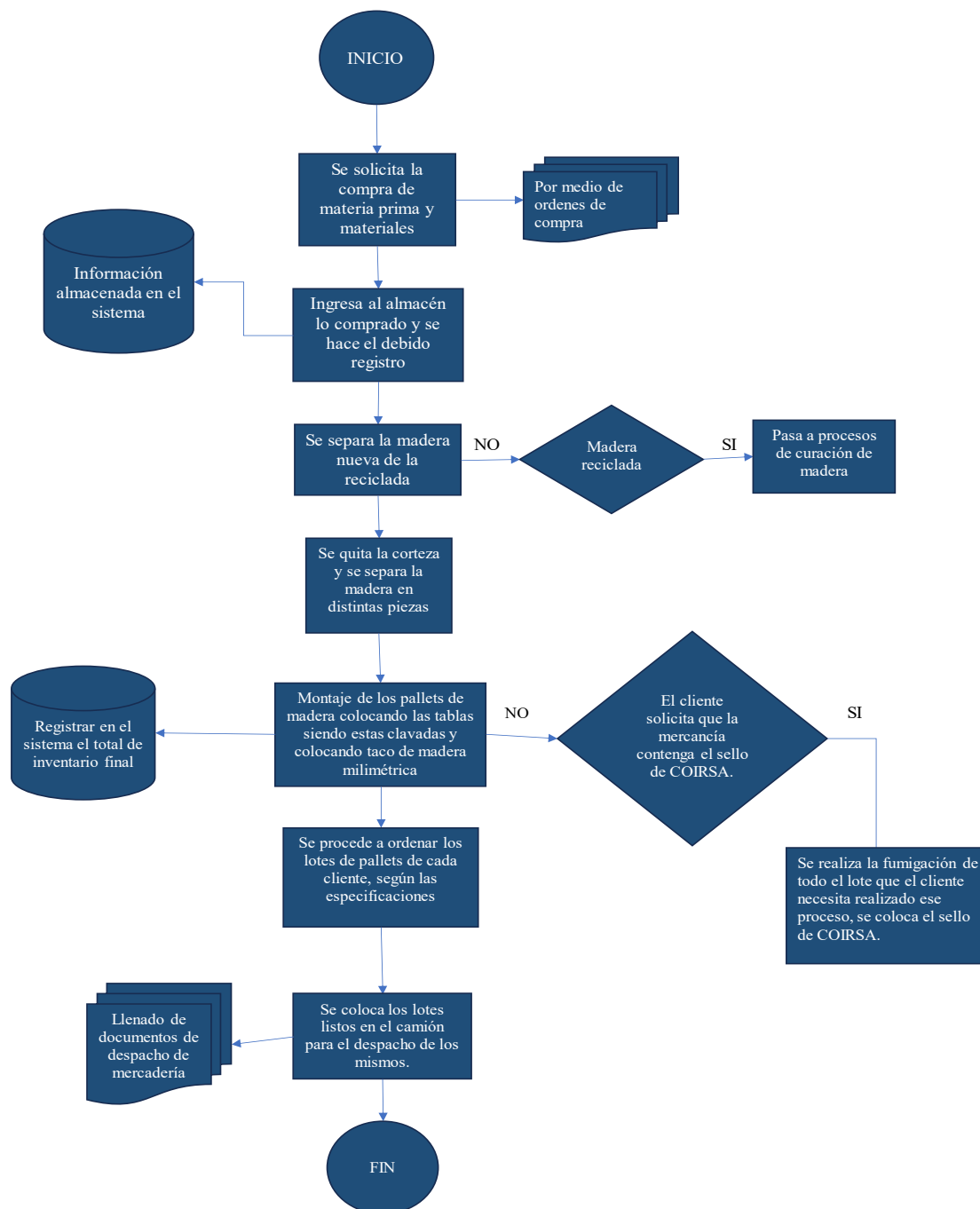
Objetivos del negocio	Medidas de desempeño
Cumplir con las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio excelente.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente en periodos trimestrales
Capacitar al personal de forma continua, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia	Ejecutar planes para capacitaciones trimestrales al personal de la entidad, para brindar un producto de calidad, aunque eso genere costos adicionales para la entidad.
Posicionar la empresa en el mercado internacional generando alianzas estratégicas que permitan generar servicios con eficiencia y eficacia.	Realizar alianzas estratégicas con empresas que generen concordancia con los valores de la empresa, sin llegar a perjudicar los valores y las medidas de resguardo al medio ambiente y la sostenibilidad de la misma.

Nota: Medidas de desempeño para lograr cumplir con los objetivos del negocio. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.2 Flujograma de los procesos

Figura 5

Flujograma de procesos de la entidad.



Nota: Flujograma de procesos de producción de MADERUSA S.A DE C.V. Fuente: Elaboración propia

❖ **Narrativa de los procesos de producción.**



NARRATIVAS GENERALES

Nombre del cliente: MADERUSA S.A DE C. V **Hecho por:** Sofía Jacqueline Mejía Henríquez

Nombre del informante: Estefani Elizabeth Alvarado **Fecha:** 06 de septiembre de 2024

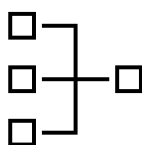
Revisado por: José Francisco Renderos Jiménez

Fecha: 16 de septiembre de 2024

Área de Producción



❖ **Compras:** Se solicita la adquisición de la materia prima y materiales al área de logística/compras por medio de orden de compra, además de solicitar documentación respaldo validos fiscalmente, suficiente y adecuada.



❖ **Entrada a almacén y registro en sistema:** Una vez solicitado la documentación suficiente y adecuada se procede a trasportar la materia prima y materiales a las bodegas donde se acomodaran por los operarios de bodega y supervisados por el encargado de bodega.

Se procederá a registrar las entradas del inventario directamente al sistema **FOREVER25** el cual cuenta con la integración y comunicación con los módulos de Inventario y contabilidad.

Cuando se ensamblen las piezas de madera las cuales serán considerados como materiales pasa a ser clasificada como producto final en el sistema.



❖ **Preparación de la madera:** Al ser registrada y almacenada la materia prima y materiales se procede a seleccionar la madera entre nueva y reciclada, a su vez se corta la corteza y se realizan diferentes cortes para el ensamble de los pallets.

Si la madera es reciclada se envía al proceso de curación la cual consistirá en eliminar cualquier tipo de plaga o microorganismo que pueda dañar la madera.



❖ **Ensamble:** Una vez se posee de las piezas necesarias se procede a montar las tablas, piezas, cubos/tacos de madera siendo clavadas de forma artesanal, una vez terminado el montaje se resguarda en bodega para ser vendidas.



❖ **Certificación:** A consideración del cliente se realiza fumigaciones certificadas por COIRSA la cual se estampa un sello en la madera fumigada a todo el lote que fue solicitado para su certificación.



❖ **Despacho:** Al tener los lotes de pallets listos para ser comercializados por medio del documento interno despacho de mercadería se da la confirmación una vez han sido contados los pallets según las especificaciones descritas en el documento y

comprobante fiscal.

Se procede a transportar dichos lotes de encargo por medio de montacargas que almacenara en camiones de la entidad.

3.3.2.3 Estatus del sistema de gestión de riesgos según normativa COSO ERM

Tabla 7

Elementos de gestión de riesgos según COSO ERM

Elementos de control interno COSO ERM	Situación actual	Situación deseada
Gobierno y cultura	<p>La entidad en estudio posee una jerarquía de mando, pero no se ejecuta con responsabilidad la misma, lo que provoca que no se identifican con facilidad los riesgos empresariales y quienes son las personas responsables.</p> <p>Los controles adoptados, no son suficientes para los riesgos que afectan a la entidad, debido a que estos fueron creados por acontecimientos pasados.</p>	<p>La alta dirección es la máxima autoridad, la cual asigna las responsabilidades dentro de la organización estableciendo mecanismos de comunicación en los diferentes departamentos de la entidad.</p> <p>Se realiza una evaluación de riesgos de forma continua por lo que se van actualizando los controles de acuerdo a las necesidades de la organización.</p>
Estrategia y objetivos	<p>Los objetivos estratégicos carecen de actualización lo que genera que no se adapten a las necesidades del mercado.</p> <p>Falta de creación de estrategias alternativas, para mejorar las diferentes áreas de la entidad.</p>	<p>Se realiza de forma anual una revisión de los objetivos estratégicos para que estos se adapten a la visión que tiene la empresa dentro del mercado.</p> <p>Identificación de riesgos de la entidad en todos sus departamentos de forma continua para la creación de controles que permitan el logro de los objetivos.</p>

Desempeño	La entidad no dispone de un sistema de control interno, por lo que la identificación de los riesgos y la respuesta a los mismos es bien mínima.	Se espera que exista una estructura bien definida donde el personal conozca sus funciones, ejecutando medidas de control en los departamentos de la entidad para la identificación y respuesta a los riesgos.
Evaluación y revisión	La revisión de los componentes de gestión de riesgos se lleva a cabo de manera poco habitual, por ende, no existe un seguimiento constante de los controles establecidos.	Realizar un monitoreo constante por parte de la alta dirección y el departamento de auditoría interna, generando evaluaciones constantes que permitan una vigilancia continua de los controles implementados para responder a los riesgos.
Información, comunicación y reporte	La comunicación de la alta dirección con sus colaboradores se realiza en canales inadecuados y de forma inoportuna, por lo que la falta de comunicación a provocado que las instrucciones que se brindan no sean ejecutadas con eficiencia y eficacia.	Aprovechar la tecnología como medio de comunicación donde se genere un respaldo de la información entre la alta dirección y el personal, siendo este un canal de comunicación de los riesgos para resaltar el desempeño de mejora en la gestión de estos.

Nota: Riesgos de la entidad conforme a los componentes de COSO ERM. Fuente: Elaboración propia.

❖ Análisis basado en los principios y componentes de COSO ERM

Componente 1: Gobierno y Cultura	
---	--

Principio 1	Ejecuta la supervisión de riesgos a través del consejo o junta de administración
<p>Se aceptan la existencia de los riesgos en la toma de decisiones del consejo o junta de administración y se adopta medidas para mitigarlos.</p> <p>Es inevitable que exista riesgo en la toma de decisiones por ello es fundamental saber gestionarlo y saber su efecto en las decisiones empresariales.</p> <p>La junta Directiva es responsable de supervisión de los riesgos en la entidad. Sin embargo, de acuerdo con la indagación ejecutada se concluyó que la junta no participa de manera activa para determinar el valor del riesgo a la entidad.</p>	
Principio 2	Establece estructuras operativas.
<p>La estructura operativa de la organización puede ampliarse o reducirse, según se considere necesario para facilitar la gestión de riesgos.</p> <p>Se debe crear una estructura operativa organizacional que defina actividades, responsabilidades, líneas de rendición de cuentas y equipos de trabajo alineados a la estrategia en el logro de los objetivos del negocio.</p> <p>La organización se atribuye el establecimiento de estructuras operativas para una buena estrategia y alineamientos con los objetivos de la entidad. Una vez establecida la estructura operativa, el recurso humano responsable se encarga de implementar prácticas para administrar de la mejor forma los riesgos y a su vez alinearse a los objetivos de la organización. Sin embargo, se puede mencionar que la entidad cuenta con políticas y procedimientos establecidos que otorga lineamientos y procedimientos para que los operarios, supervisores, y gerentes puedan ejecutarlos, Sin embargo, se identificó que dichas políticas y procedimientos no se encuentran actualizados o modificados. Se Muestra la estructura operativa de la entidad en base a la información proporcionada por la organización.</p>	
Recomendación	
Figura 6	<i>Estructura operativa</i>

	<p>Estrategicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definira decisiones estratégicas de la empresa. • Evaluará el funcionamiento del sistema de control interno para el departamento de producción por medio de superviciones continuas y de evaluaciones.
	<p>Operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción o desarrollo de productos. • Organizara el area de producción. • Logística de producción y almacenamiento.
	<p>De control interno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionara la calidad • Verificara los estandares de materia prima de calidad solicitada. • Controlara y supervisara el area de producción.

Nota: Descripción de estructura operativa. Fuente: Elaboración propia.

Principio 3

Define la cultura deseada.

La organización define los comportamientos deseados que caracterizan los valores fundamentales y actitudes para el riesgo.

Se debe de crear un enfoque de la gestión de riesgos basado en el juicio profesional, tomando en cuenta diferentes aspectos:

- ❖ Determinar el alcance del establecimiento de la estrategia y objetivos de la entidad.
- ❖ Aplicar esfuerzo a los procesos de identificación y evaluación de riesgos.
- ❖ Determinar respuestas al riesgo y asignar recursos.
- ❖ Revisar el desempeño.

La entidad debe comprender que existirán distintos efectos en la toma de decisiones al basarse en un enfoque al riesgo como:

Adverso, Neutral y Agresivo o de aceptación dichos enfoques pueden afectar en decisiones como:

- ❖ Alcance de estrategia y objetivos
- ❖ Identificación y evaluación de riesgos
- ❖ Respuestas a riesgos y asignación de recursos

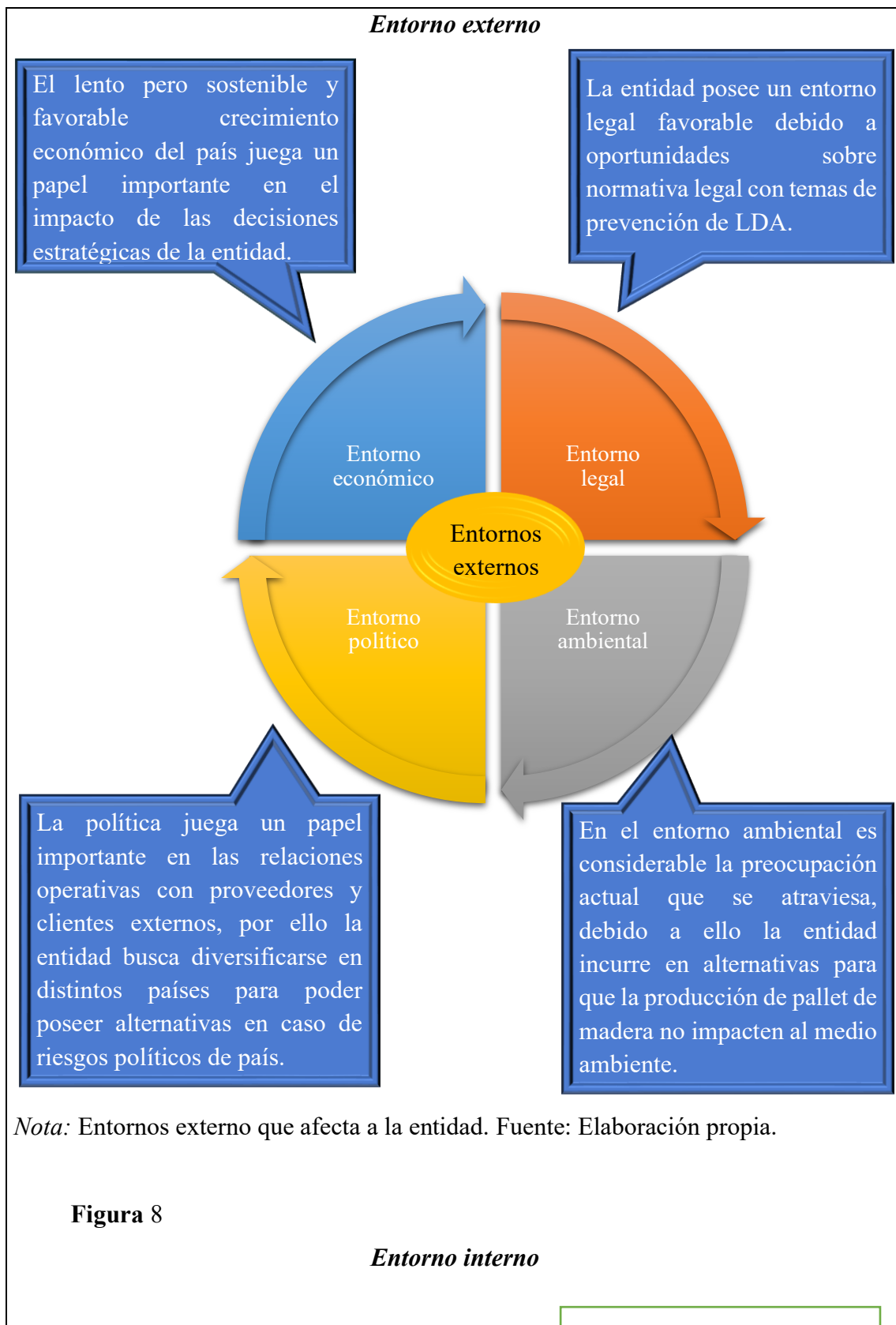
❖ Revisión del desempeño.

Dicho principio se fundamental para que la empresa defina el riesgo lo acepte y pueda administrarlo, en el momento de definir la cultura de la entidad se consideran y evalúan los factores internos y externos de la entidad.

Los factores internos incluyen como por ejemplo el juicio y autonomía que posee el personal, la interacción del personal y con la gerencia, las normas y reglas adoptadas, sistema de recompensas entre otros aspectos que la entidad puede manejar y controlar, por su lado los factores externos incluyen los requisitos normativos y las expectativas de los clientes, inversores entre otros aspectos que, si bien la organización no puede controlar, pero puede mitigar o tomar acciones.

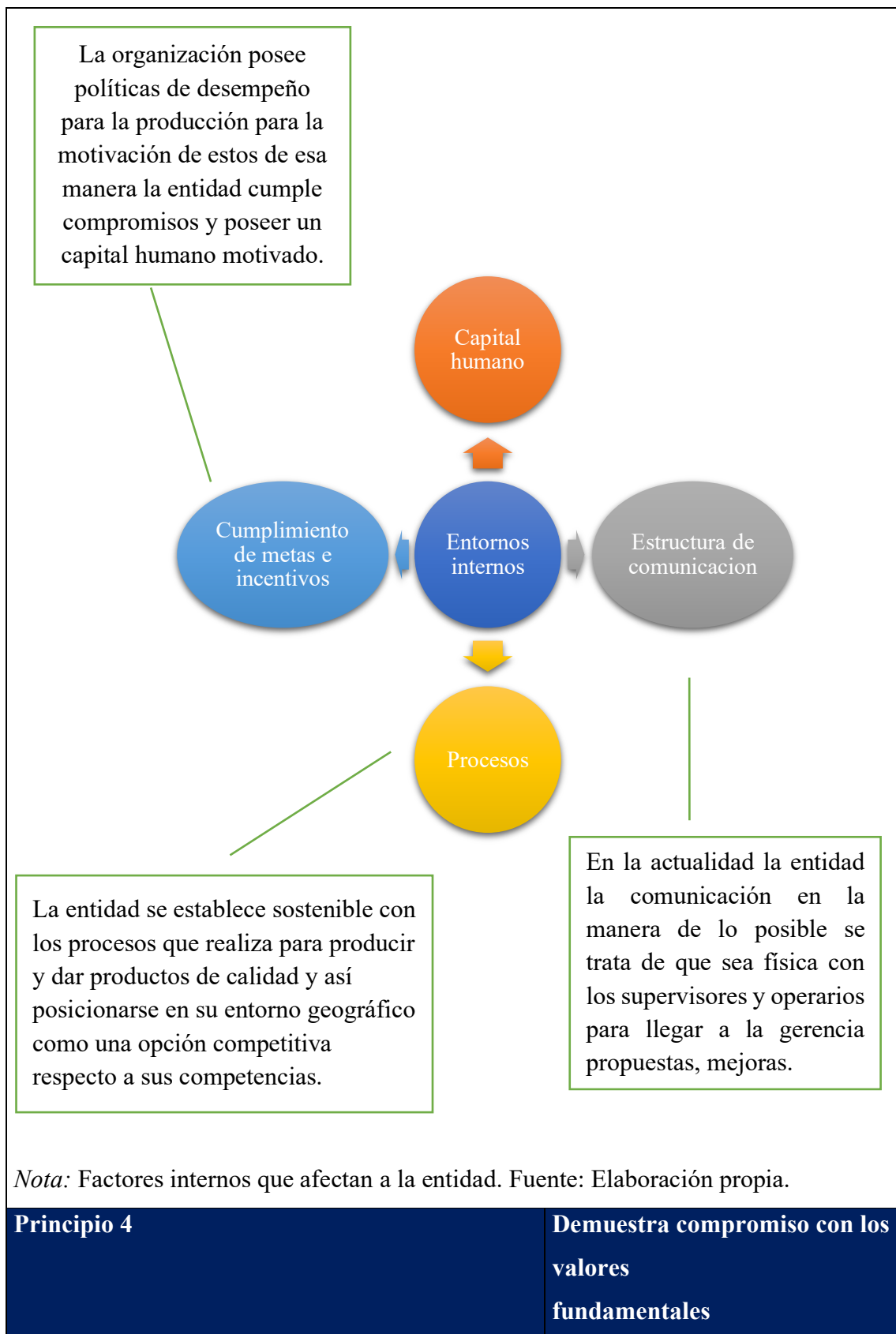
Recomendación

Figura 7



Nota: Entornos externo que afecta a la entidad. Fuente: Elaboración propia.

Figura 8



La entidad debe de conocer los valores clave que puede afectar positivamente a la misma considerando que los valores deben de adoptar una cultura consiente al riesgo, ayudaría a reforzar las responsabilidades, poseer una comunicación asertiva, acciones para responder ante conductas poco profesionales e incumplimiento den los valores.

El liderazgo de adoptar valores clave impactaría en la facilidad de cumplimientos de metas, objetivos estratégicos, conducta y motivación del personal, dicho liderazgo debe tener una buena comunicación de las expectativas, fácil comunicación sobre los riesgos de la entidad y ser capaz del convencimiento voluntario de los operarios en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se observo que la entidad se centra en el comportamiento ético y cumplimiento de metas dando compromiso a los valores que se implementan para tomar acciones y decisiones.

Principio 5

Atrae, desarrolla y mantiene el personal capacitado.

Es necesario definir un equipo de personal capacitado para ello se evalúa la estructura y procedimientos para atraer al personal necesario, desarrollarlos en conocimientos y procedimientos de la entidad a la vez de poder tener la capacidad retener al personal capacitado y desarrollado.

Además de poder atraer personal y capacitarlos se debe de realizar una inclusión a la cultura del riesgo de la entidad, orientarlos a las normas de conducta y competencias además de evaluar los resultados en base a los objetivos.

La organización se preocupa por cumplir sus objetivos empresariales de los cual recursos humanos evalúa y analiza los perfiles más aptos para el puesto de la compañía promueve la orientación del capital humano por consiguiente se desarrollan habilidades y experiencia en el ámbito de trabajo.

Componente 2: Estrategia y Objetivos

Principio 6

Analiza el contexto empresarial

La entidad objeto de estudio está pendiente de los factores internos y externos, debido que en el área de producción de inventario se toman en cuenta factores medioambientales y tecnológicos siendo este de gran importancia para la automatización en el proceso de fabricación de pallets de madera nueva y reciclada. Sin embargo, la entidad no posee un documento formal que muestre que se realizan evaluaciones internas y externas del contexto empresarial.

Recomendación

- ❖ Realizar evaluaciones periódicas que estén debidamente documentadas sobre factores internos y externos que puedan afectar a la empresa en su entorno empresarial.

Principio 7

Define el apetito del riesgo

Para llevar una eficacia de las operaciones es importante definir el apetito al riesgo ya que influirá en la consecución de los objetivos definidos por la industria, dentro de los factores a considerar son: económicos, estratégicos, legales entre otros.

Por lo que se identificó que la entidad realiza una comprensión del apetito al riesgo, tomando como base la misión, visión y valores fundamentales para las estrategias establecidas en la organización

Recomendación

- ❖ Identificar el apetito al riesgo de los factores externos, estableciendo en un documento toda la información importante para llevar una eficacia de las operaciones.

Principio 8

Evalúa estrategias alternativas

La identificación y comprensión de los riesgos son una parte potencial para generar oportunidades utilizando los perfiles de riesgo.

Se ha identificado que la entidad objeto de estudio realiza evaluaciones de estrategias alternativas, siendo esta una vía para generar un potencial para mejorar los riesgos, sin embargo, la industria no ha logrado obtener los mejores resultados.

Recomendación

- ❖ Generar un plan estratégico debidamente documentado donde se lleve a cabo lo siguiente:
 1. Definir los objetivos.
 2. Identificar los riesgos.
 3. Asignar tareas.
 4. Establecer recursos útiles.

Principio 9

Formula objetivo del negocio.

Los objetivos de negocios son una meta que una empresa planea lograr en un período específico siendo estos a corto y largo plazo.

La entidad tiene presente una serie de objetivos que pretende lograr a largo plazo sin embargo en vista que estos no están en un documento formal, no se tiene seguimiento del cumplimiento de los mismos por lo cual no se posee un registro de los objetivos ya logrados por parte de la industria.

Recomendación

- ❖ Realizar una tabla donde muestre los objetivos que tiene la entidad en sus diferentes áreas, colocando en la misma la fecha donde se realizó la propuesta de los mismos y de esa manera identificar a largo plazo si esos objetivos se han logrado.

Componente 3: Desempeño

Principio 10

Identifica riesgo

<p>Con el diagnóstico realizado a la empresa MADERUSA S.A de C.V se identificó que los mayores riesgos se encuentran en el área de producción de inventarios, lo mencionado se identificó con los siguientes procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ver información histórica del área auditar. ❖ Realizar entrevistas al personal clave. ❖ Hacer visitas a la entidad y observar su entorno. ❖ Verificación de los procesos. 	
Recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar flujograma de procesos del área de producción de inventario. ❖ Identificar los tipos de riesgos presentados en los inventarios. ❖ Implementar medidas de mitigación de riesgos. 	
Principio 11	Evalúa la gravedad del riesgo
<p>Este principio consiste en evaluar cada riesgo identificado en las diferentes áreas y como estos afectan al logro de los objetivos estratégicos de la entidad, generando una separación de los riesgos leves hasta los críticos, calculando la probabilidad por el impacto que estos generan y como influyen en la industria</p>	
Recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La entidad debe de utilizar matrices donde se reflejen cuadrantes del impacto y la probabilidad. ❖ Priorizar los riesgos según la ubicación de la matriz, los riesgos en el cuadrante superior derecho (alta probabilidad, alto impacto) requerirán una atención inmediata. 	
Principio 12	Prioriza el riesgo
<p>La entidad para dar respuesta a los riesgos identificados va priorizar sobre los que son más críticos, considerando la gravedad de los mismos, asignándole recursos conforme a la disponibilidad que la empresa tenga.</p>	
Recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar una matriz para la identificación del riesgo inherente, identificando el nivel del riesgo en el cual se encuentra. 	

- ❖ Describir en una tabla los riesgos identificados desde el bajo hasta el más alto colocando las medidas para mitigar los riesgos conforme a los recursos de la entidad.

3.3.3 Guía práctica para la identificación y evaluación de la gestión de riesgos.

La presente guía es de utilidad para poseer un panorama objetivo respecto a la identificación y evaluación de los riesgos, además se desarrollan procedimientos y ejemplificaciones adecuadas para su debida implementación.

3.3.3.1 Guía para la identificación y evaluación de los controles y riesgos.

Esta herramienta facilitará a la entidad llevar un monitoreo y supervisión de los riesgos en el ámbito de producción utilizando los componentes de COSO ERM 2017, teniendo como propósito fundamental mantener una gestión efectiva de los riesgos identificados.



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

Nombre del cliente:

MADERUSA S.A DE C. V

Nombre del informante: Estefani
Elizabeth Alvarado

Hecho por: Sofía

Jacqueline Mejía Henríquez

Fecha: 06 de septiembre de
2024

Revisado por: José

Francisco Renderos

Jiménez

Fecha: 16 de septiembre de
2024

Objetivo: Evaluar el área de inventarios para generar planes de acción identificados durante la evaluación por parte de la consultoría.

PREGUNTAS	N/A	SI	NO	COMENTARIO	PONDERACIÓN DEL RIESGO
Gobierno y cultura					
1. ¿Se definen objetivos estratégicos para el área de producción?		X		La entidad si define objetivos para el área de producción sin embargo no los está actualizando según las	0.71



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

			necesidades del mercado.	
2. ¿Se brindan capacitaciones al personal sobre el área?		X	Se dan capacitaciones trimestrales a los empleados para que todos tengan los mismos conocimientos.	0.71
3. ¿Existe una segregación de funciones de mando en el departamento de producción?		X	A pesar que existe un organigrama, muchas veces no se posee una segregación de funciones y en caso de identificar los riesgos no se puede señalar responsables.	Falta
4. ¿El personal conoce la misión, visión y valores de la entidad?		X	Se le brinda al personal al momento de la contratación, manuales de procedimiento y todo	0.71



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

				documento para conocer a la empresa.	
Estrategia y objetivos					
5. ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para la gestión de riesgos en los inventarios?		X		La entidad genera procedimientos para la gestión de riesgos sin embargo no son suficientes para erradicarlos por completo.	0.71
6. ¿El equipo de operarios del área de producción posee la experiencia para desempeñar sus funciones?		X		Se capacita al personal para que pueda realizar sus labores de la mejor manera.	0.71
Desempeño					
7. ¿Se cuentan con indicadores de rendimiento para evaluar el proceso de			X	La empresa no ha considerado el uso de indicadores de rendimiento.	Falta



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

gestión de riesgos en el área de producción?					
8. ¿Se realiza un seguimiento mediante auditorías internas para asegurar la integridad del inventario físico contra la información presentado en los Estados Financieros?		X		Se pretende conciliar el inventario físico contra lo registrado en el sistema.	0.71
9. ¿Se realizan seguimientos de las metas establecidas en el área de producción?		X		Se realizan de forma mensual el seguimiento de metas en esta área.	0.71
Evaluación y revisión					
10. ¿Se identifican los riesgos que impiden el logro de los objetivos del área de producción de la entidad?		X		Se pretende identificar los riesgos y tomar acciones sobre ellos para mejorar la situación de la entidad.	0.71
11. ¿Establecen planes para reducir los niveles de riesgo al momento de ser identificados y evaluados?		X		Se realizan planes de acción a corto plazo para solventar el riesgo identificado.	0.71



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

12. ¿Se encuentran definidos los objetivos que el departamento debe de cumplir?		X	Si se encuentran definidos, sin embargo, no se actualizan.	0.71
Información, comunicación y reporte				
13. ¿Se cuenta con vías de comunicación que permita a las partes interesadas reportar situaciones de inventario robado, dañado y perdido, relacionado al área de producción?		X	En vista a que existe un organigrama se pretende llevar una segregación de funciones para comentar las diferentes situaciones sin embargo algunas veces se hacen directamente con la alta dirección.	0.71
14. ¿Existe un sistema establecido para la transferencia de información y resultados a la dirección de la entidad, con el propósito de		X	La entidad aún no ha establecido un sistema de transferencia de comunicación.	Falta



EGRESADOS S.A DE C. V

Consultoría interna del ejercicio 2024

Estudio y evaluación del sistema de gestión de riesgos en el área de producción de inventarios con los componentes de COSO ERM 2017.

respaldar la toma de decisiones?					
TOTAL					7.81

VALORACIÓN DEL RIESGO

Bajo
Medio
Alto

Entre 9 a 10

Entre 7 a 8.5

Entre 0 a 6.5

Riesgo de Detección

Alto
Medio
Bajo

La guía presentada de evaluación de riesgo se presenta como un cuestionario que realiza la entidad con el fin de identificar los riesgos que puede presentar en los diferentes componentes estudiados por COSO ERM 2017, siendo estos clasificados para identificar en cuales está sufriendo mayores riesgos generando un parámetro para la entidad sobre que subáreas se debe de tomar planes de acción dentro del área de producción de inventario, generando una ponderación de cada riesgo conforme a las preguntas presentadas, de esa manera permitirá identificar el nivel de riesgo y de detección en la que el área a evaluar se encuentra.

3.3.3.2 Guía para la preparación de una matriz de riesgos.

Paso 1: Identificación de la actividad clave.

En este apartado se coloca el área donde se describirán los riesgos

Ejemplos de actividades:

- ❖ Ventas.
- ❖ Control de inventarios.
- ❖ Bodega.
- ❖ Cuentas por cobrar
- ❖ Contabilidad
- ❖ Entre otros.

Paso 2: Objetivo de la fase o actividad clave

Es el objetivo que va a identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión que permita disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos.

Paso 3: Descripción del riesgo.

En esta etapa se colocan el listado de riesgos identificado en el área a evaluar.

Paso 4: Propietario del riesgo.

En esta columna se debe de identificar quien es la persona responsable por medio del cargo sobre el riesgo identificado.

Paso 5: Tipo de riesgo

En este apartado se describe el tipo de riesgo identificado para lo cual se toma de referencia la tabla 4, en la cual muestra una descripción de cómo saber clasificar el riesgo encontrado.

Tabla 8

Tipos de riesgos

TIPOS DE RIESGOS		
Tipo de riesgo	Abreviatura	Descripción
Riesgo estratégico	REST	Obstáculos interinos o externos que no le permitirían a la unidad organizativa el cumplimiento de sus objetivos
Riesgo operacional	ROP	Es la posible pérdida de recursos por fallas en los procesos, de los sistemas internos de control, por la realización de operaciones incorrectas, o por cualquier evento causado por factores externos o internos.
Riesgo político	RPOL	Son las acciones de un gobierno transformadas por medio de decisiones del sistema judicial, nuevas leyes, decretos presidenciales.
Riesgo legal	RLEG	Incumplimiento a las leyes y reglamentos pertinentes.
Riesgo de imagen (Reputacional)	RIM	Resultará cuando la credibilidad de la entidad este en tela de juicio por acontecimientos dados a conocer al público.
Riesgo tecnológico	RTEC	Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de recursos humanos, infraestructura y/o desastres naturales.
Riesgo de personal	RPER	Riesgo que ocasiona la incapacidad de atraer y retener empleados productivos y competentes.
Riesgo de organización, roles y responsabilidades	RORG	Los que se ocasionan por una falta de esfuerzos coordinados entre distintos miembros de la unidad, para el logro de los objetivos.
Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones	RPRO	Son riesgos ocasionados por decisiones inapropiadas y la incapacidad de asegurar el procesamiento confiable de las transacciones.
Riesgo de planeación, administración y coordinación	RPLA	Riesgo que se ocasiona por falta de esfuerzo coordinado entre diferentes unidades de negocio para lograr objetivos comunes.

Nota: Definición de los tipos de riesgos de una entidad. Fuente: Elaboración propia.

Paso 6: Evaluación del riesgo inherente.

Este apartado se debe de realizar evaluando el impacto potencial de cada riesgo en función de criterios establecidos, así como la probabilidad de que ocurran. Utilizando escalas cualitativas o cuantitativas para asignar valores de impacto y probabilidad.

Para determinar el riesgo inherente se debe de hacer uso de la matriz mostrada en la figura 9, en el cual para identificar el riesgo inherente consta de multiplicar la probabilidad por el impacto.

Ejemplo:

Probabilidad: 3 * Impacto: 4 = 12 corresponde a un riesgo alto situado en la matriz de color naranja según la figura 9

Figura 9

Matriz de riesgo inherente

		IMPACTO				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
PROBABILIDAD	Muy alto	5	10	15	20	25
	Alto	4	8	12	16	20
	Medio	3	6	9	12	15
	Bajo	2	4	6	8	10
	Muy bajo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Nota: Matriz para determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos.
Elaboración propia.

Paso 7: Nombre del control.

Acá se coloca el control que se aplicará para mitigar los riesgos identificados.

Paso 8: Detalle del control.

En este apartado se coloca una descripción de los procedimientos de control a seguir para disminuir los riesgos, estableciendo un detalle de como mitigar los riesgos localizados.

Paso 9: Identificar la naturaleza.

Existen tres elementos de naturaleza de control estos se colocan en la matriz de acuerdo a la descripción y el detalle de los mismos.

Estos pueden ser:

- ❖ Manual.
- ❖ Semiautomático.
- ❖ Automático.

Paso 10: Detallar el tipo de control.

Entre los controles a seleccionar se encuentran:

- ❖ Preventivo: siendo estos diseñados para anticipar eventos no deseados previo a su acontecimiento.
- ❖ Detectivo: controles establecidos para la identificación de eventos en el momento que se presenta.
- ❖ Correctivo: diseñados para asegurar que las acciones correctivas sean tomadas para revertir el evento no deseado.
- ❖ Directivo: establecidos para propiciar que las actividades deseadas son realizadas según lo previsto.

Paso 11: Identificar el responsable.

En este apartado se coloca el nombre del puesto que será responsable de velar porque se cumpla el control propuesto.

Paso 12: Recopilación de evidencia.

Se detalla la evidencia que ha sido detectada como medio de respaldo de los controles.

Paso 13: Detallar el medio de conservación de la evidencia.

En esta columna se debe de colocar si la conservación de información esta en archivos electrónicos, físicos o registros en los sistemas.

Paso 14: Evaluación del riesgo de control.

En esta parte de la matriz se establece la probabilidad que los sistemas de control interno, diseñados e implementados por la administración de una entidad, sean capaces de prevenir o detectar los errores de importancia relativa.

En este paso se requiere el uso de una matriz como lo muestra la figura 9, para detectar la probabilidad por el impacto para definir el riesgo del control.

Tabla 9*Tabla de identificación de riesgos*

N°	Riesgos	Causas	Consecuencias
1	Falta de identificación de productos dañados, hurtados y perdidos.	Falta de existencia de controles físicos de inventario, y se carece de un responsable que supervise los productos.	Se carece de un control físico y electrónico donde se identifiquen los productos que se dañaron y los que fueron hurtados lo que provocó que la entidad no identifique estas pérdidas.
2	Cierre de fronteras lo que produce que no ingrese materiales de los proveedores internacionales.	Por problemas políticos entre los países, así como desastres naturales y otros factores.	Falta de ingreso de materiales lo que genera que se realicen paros de producción
3	Daño de inventario por instalaciones inadecuadas.	Las instalaciones de la entidad no cuentan con la infraestructura adecuada.	Los pallets de madera se han mojado lo que ha producido daños en su inventario.
4	Localización de plagas en la madera.	Toda la madera usada o nueva que no es curada tiene la probabilidad de tener polilla.	Pérdidas en el inventario lo que produce que se activen planes de fumigación aumentado los costos, por no curar la madera al momento de comprársela al proveedor.
5	Envío de mercadería equivocada a clientes.	Falta de organización en las órdenes de compra y falta de controles en el despacho de mercadería.	El cliente no tenga satisfacción del producto enviado porque no cumple con las características previstas.

6	Compra de madera a proveedores nacionales que no cumplen con la Ley Forestal.	El supervisor de inventarios no investiga y solicita documentación a los proveedores para verificar que cumplen con las medidas expresadas en la Ley Forestal de El Salvador.	Al llegar una supervisión por parte de Ministerio de Agricultura y Ganadería la entidad puede sufrir de sanciones regulatorias.
7	Pérdida por compra de materia prima defectuosa (madera).	Falta de revisión al momento de recibir la mercadería por el encargado correspondiente.	Pérdidas en los inventarios y en las utilidades de la entidad.
8	Falta de comunicación sobre factores de riesgo en el área de producción de inventario a la alta dirección.	Existe poca comunicación entre los empleados y supervisores.	Se puede pasar por alto riesgos significativos.
9	Falta de segregación de funciones en el área de producción.	No existe un organigrama bien estructurado.	Las operaciones se realizan, pero no con eficiencia y eficacia.
10	Accidentes laborales en el área de producción de inventario.	Los empleados no han sido capacitados adecuadamente para el uso de los instrumentos de protección.	Sanciones por parte del Ministerio de Trabajo a la entidad.

❖ Evalúa la gravedad del riesgo

Luego de identificar los riesgos, las causas y consecuencias de los mismos los cuales fueron identificados se establecerá la medida de severidad del riesgo, basándose en datos históricos de la utilidad operativa y la materialización de como el riesgo impactaría el patrimonio.

Tabla 10*Medidas de efectividad de controles*

Periodicidad	Función	Naturaleza	Eficiencia del control	Nivel de control		
Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	5		
		Semiautomático				
		Manual				
	Correctivo	Automático				
		Semiautomático				
		Manual				
Detectivo	Automático	Bueno	4			
	Semiautomático					
	Manual					
Periódico	Preventivo			Automático	Medio	3
				Semiautomático		
				Manual		
	Correctivo	Automático				
		Semiautomático				
		Manual				
Detectivo	Automático					
	Semiautomático					
	Manual					
Ocasional	Preventivo	Automático	Regular	2		
		Semiautomático				
		Manual				
	Correctivo	Automático				
		Semiautomático				
		Manual				
Detectivo	Automático	Deficiente	1			
	Semiautomático					
	Manual					

Nota: Representación de la efectividad de controles. Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Nivel de impacto del riesgo

		IMPACTO				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
PROBABILIDAD	Muy alto	5	10	15	20	25
	Alto	4	8	12	16	20
	Medio	3	6	9	12	15
	Bajo	2	4	6	8	10
	Muy bajo	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Nota: Matriz para determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos.
Elaboración propia.

Tabla 11


Medición de la probabilidad

Clasificación	Nivel	Descripción
Muy bajo	1	Los eventos que generan en la entidad son insignificantes afecta a la entidad en sus operaciones, pero no tiene mayor relevancia.
Bajo	2	Los eventos que generan en la entidad son menores afectan al nivel de producción, pero aún se pueden solventar.
Medio	3	Los eventos que generan en la entidad son moderados ya en esta etapa afecta los objetivos estratégicos.
Alto	4	Los eventos que generan en la entidad son importantes ya generan un impacto mayor en la producción del inventario.
Muy alto	5	Los eventos que generan en la entidad son catastróficos ya que pueden los riesgos generar pérdidas significativas o incurrir en sanciones regulatorias.


Nota: Descripción del significado del riesgo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Matriz de Riesgo del Área de Producción de la Entidad.

 MATRIZ DE RIESGOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS							
Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Descripción del Riesgo (3)	Propietario del Riesgo (4)	Tipo de Riesgo (5)	Evaluación de Riesgo inherente		Riesgo Inherente (6)*(7)
					Probabilidad (6)	Impacto (7)	
INVENTARIOS	Velar por la razonabilidad del saldo de los inventarios y la existencia de los mismos	1 Falta de identificación de productos dañados, hurtados y perdidos.	Gerente de control de inventarios.	ROP	4	4	16
		2 Cierre de fronteras lo que produce que no ingrese materiales de los proveedores internacionales.	Gerente de control de inventarios.	RPOL	3	3	9
		3 Daño de inventario por instalaciones inadecuadas.	Gerente de control de inventarios.	RTEC	3	3	9
		4 Localización de plagas en la madera.	Gerente de control de inventarios.	ROP	3	4	12
		5 Envío de mercadería equivocada a clientes.	Gerente de control de inventarios.	ROP	3	3	9

Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Responsable	Evidencia	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Diseño	Efectividad	Evaluación de Riesgo Control			Selección de insumo para pruebas sustantivas (11)
										Calificación		Riesgo Control (9)*(10)	
										Probabilidad (9)	Impacto (10)		
Validar la integración del inventario.	Llevar un registro físico y electrónico de los inventarios ingresados, vendidos y dañados, generando un reporte digital que detalle la situación en la que se encuentra el área de producción.	Semiautomático	Detectivo	Supervisor de inventarios.	Pallets de madera nueva dañados.	Mensual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo	3	3	9	X
Orden de compra de materiales a proveedores nacionales e internacionales.	Plazos definidos para realizar ordenes de compra de materiales a proveedores, cuando aún se posee en la empresa materia prima y materiales suficientes para que la producción no pare en caso que lo solicitado no llegue en el tiempo ya establecido con el proveedor.	Semiautomático	Preventivo	Supervisor de compras.	Cierre de fronteras por problemas políticos.	Semanal	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo	3	3	9	
Identificación en buen estado de las instalaciones donde se encuentra el área de producción y bodega de inventario.	Revisar las instalaciones periódicamente, identificando orificios en los techos y paredes para evitar el ingreso de agua y roedores que dañen al inventario de pallets de madera nueva y reciclada.	Manual	Preventivo	Supervisor de inventario y de almacén.	Pallets húmedos, por goteras en las instalaciones.	Mensual	Archivo físico	Adecuado	Efectivo	3	4	12	X
Supervisión de jornadas de fumigación.	Realizar jornadas de fumigación contra plagas que se pueden originar en las maderas nuevas y recicladas, utilizando químicos que no generan daños a la población vecina y trabajadores.	Manual	Detectivo	Supervisor de inventario	Localización de polillas en maderas.	Semanal	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo	3	4	12	
Revisión al momento del embalaje.	El encargado de llenar los camiones para repartir los pallets debe de revisar que el pedido este acorde las especificaciones del cliente, ya que la empresa cuenta con clientes que les solicita que el producto enviado cuente con el sello de COIRSA, lo que les da seguridad que la mercadería enviada cuenta con la calidad solicitada.	Manual	Correctivo	Supervisor de inventario	Cliente reclamo que los pallets que recibo no contenian el sello de COIRSA.	Múltiples veces al día	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo	3	3	9	



MATRIZ DE RIESGOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS

Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Descripción del Riesgo (3)	Propietario del Riesgo (4)	Tipo de Riesgo (5)	Evaluación de Riesgo inherente		Riesgo Inherente (6)*(7)	
					Probabilidad (6)	Impacto (7)		
INVENTARIOS	Velar por la razonabilidad del saldo de los inventarios y la existencia de los mismos	6	Compra de madera a proveedores nacionales que no cumplen con la Ley Forestal.	Gerente de control de inventarios.	RLEG	4	4	16
		7	Pérdida por compra de materia prima defectuosa (madera).	Gerente de control de inventarios.	ROP	3	3	9
		8	Falta de comunicación sobre factores de riesgo en el área de producción de inventario a la alta dirección.	Gerente de control de inventarios.	RPER	3	4	12
		9	Falta de segregación de funciones en el área de producción.	Gerente de control de inventarios.	RPER	4	4	16
		10	Accidentes laborales en el área de producción de inventario.	Gerente general.	RPER	3	3	9
73.13%								

Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Responsable	Evidencia	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Diseño	Efectividad	Evaluación de Riesgo Control			Selección de insumo para pruebas sustantivas (11)
										Calificación		Riesgo Control (9)*(10)	
										Probabilidad (9)	Impacto (10)		
Solicitar documentación de respaldo que cumplan con permisos para comercializar madera.	Antes de realizarle una compra a un proveedor, se deberá de solicitar toda la documentación pertinente que permita identificar que cumple todas las medidas medioambientales y forestales, para contribuir a la sostenibilidad ambiental como empresa.	Semiautomático	Preventivo	Supervisor de compras.	Identificación de empresas que venden madera sin los permisos necesarios.	Mensual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo	3	4	12	X
Revisión al momento de recibir la materia prima y materiales.	Revisar la materia prima y materiales al momento de la entrega y si no se identifica en ese momento, todo producto dañado que ya no se pueda utilizar, triturarlo y fabricar aserrín vendiéndolo como un subproducto.	Manual	Directivo	Supervisor de inventario	Materia prima y materiales dañados antes de su transformación.	Múltiples veces al día	Archivo físico	Adecuado	Efectivo	3	3	9	
Comunicación efectiva con la alta dirección.	Establecer vías de comunicación mediante un documento escrito de acuerdo a las segregación de funciones, para reportar riesgos en la producción de inventario identificados por cualquier empleado de la empresa.	Semiautomático	Directivo	Supervisor de inventario	Empleados habían detectado riesgos pero no los habían comunicado.	Diario	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo	3	3	9	
Segregación de funciones	Actualizar el manual de procedimientos de funciones y establecer a cada empleado del área cual es el nombre de su puesto y que funciones debe de realizar con el fin que realice sus actividades de forma eficiente y eficaz conforme a su cargo y no realice tareas que no le corresponden.	Semiautomático	Correctivo	Supervisor de inventario	Se identificó que empleados estaban haciendo labores que no les correspondían.	Diario	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo	3	4	12	
Implementación de medidas para la seguridad ocupacional.	Brindarles todos los recursos necesarios a los empleados para que no sufran de enfermedades o accidentes laborales, siendo estos ejemplos de: mascarillas, cascos, chaletos, lentes entre otros.	Manual	Preventivo	Supervisor de inventario	Empleado sufrió de enfermedad respiratoria por los residuos pequeños de madera que están en el aire.	Trimestral	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo	3	4	12	X

52.50%

Nota: Matriz de riesgo del área de producción. Fuente: Elaboración propia.

❖ **Priorizar el riesgo**

Después de identificar y evaluar los riesgos fue necesario la elaboración de la matriz lo que brindo parámetros necesarios para identificar que riesgos son mas significativos que otros por los que la entidad debe de empezar a implementar controles de manera más eficiente.

Dentro de los riesgos identificados en el área de producción por parte del equipo de consultoría se identificó que riesgos son los que se deben de priorizar para disminuir el impacto que deben de tener en la entidad los cuales son:

- ❖ Falta de segregación de funciones en el área de producción.
- ❖ Falta de comunicación de riesgos en el área de producción de inventarios con la alta dirección.
- ❖ Compra de madera a proveedores nacionales que no cumplan con la Ley Forestal de El Salvador.
- ❖ Localización de plagas en madera.
- ❖ Falta de identificación de productos dañados, hurtados o perdidos.

Por lo que estos son los riesgos que la entidad debe de priorizar ya que generan que no exista una comunicación efectiva con la alta dirección lo que provoca que esta no tome medidas significativas para contrarrestar el riesgo lo cual se genera porque no se tiene una segregación de funciones y de comunicación con los supervisores de cada área y con la alta dirección.

Al mismo tiempo al no tener identificados que productos han sido dañados no se puede expresar con fiabilidad el valor exacto de los inventarios, los cuales pueden ser que se dañaron o perdieron por plagas lo que genera perdida a los mismos.

Cabe mencionar que la entidad debe de tener documentación soporte de todo lo referente al giro de la empresa ya que es una industria que transforma recursos forestales, lo que conlleva a que puede tener sanciones por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

CONCLUSIONES

- ❖ La entidad objeto de estudio no cuenta con una normativa técnica definida para la identificación y evaluación de los riesgos en las diferentes áreas, lo que conlleva a que no logre sus objetivos de forma eficiente y eficaz.
- ❖ Falta de implementación de auto revisiones periódicas sobre los riesgos que pueden afectar los departamentos, para implementar controles a corto plazo que gestionen los peligros identificados por los encargados correspondientes.
- ❖ La entidad no tiene documentado de forma física o digital los riesgos identificados por los encargados de cada área, lo que genera que no se dé seguimiento a los riesgos ya reconocidos y no se posee un control de los ya solventados.
- ❖ Falta de actualización de los manuales de procedimientos lo que conlleva que las actividades a realizar en las áreas de la entidad no se encuentren definidas en su totalidad.
- ❖ Se carece de herramientas para análisis de riesgos para evaluar la probabilidad y gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto, lo que genera que la amenaza se convierta en un desastre para la entidad.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda que la entidad adopte la normativa de COSO ERM 2017 para que la organización desarrolle pautas para evaluar los controles internos y la gestión de riesgos, evaluando cada componente dentro de la entidad.
- ❖ Adoptar guías de auto evaluaciones periódicas propuestas para cada área de la entidad basándose en la normativa de COSO ERM, para identificar el entorno interno, evaluando los riesgos y dando respuesta a los mismos.
- ❖ La entidad debe de tener una bitácora de forma electrónica donde se coloquen los riesgos identificados por cada área mostrando en la misma, la fecha de identificación, así como la fecha donde se ha puesto en marcha los controles a seguir para cumplir de forma eficiente y eficaz los objetivos estratégicos.
- ❖ Actualizar los manuales de procedimientos de los diferentes departamentos de la entidad para determinar las necesidades y las operaciones a realizar por cada área, de esa manera se pueden identificar las deficiencias existentes que pueden causar riesgos que afectarían los procesos internos y externos de la entidad.
- ❖ Se recomienda realizar una matriz de riesgo de las áreas de la entidad, identificando, evaluando y dando prioridad a los riesgos potenciales asociados a una actividad o proyecto para atender factores internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

BIBIOGRAFÍA

Constitución

- ❖ Constitución de la República de El Salvador (2014).
https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf

Leyes

- ❖ Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría (2017).
<https://www.cvpcpa.gob.sv/download/ley-reguladora-del-ejercicio-de-la-contaduria/>
- ❖ Ley Forestal de El Salvador (2002).
<http://rcc.marn.gob.sv/handle/123456789/289?show=full>
- ❖ Ley General de Prevención de Riesgos en lugares de trabajo (2021).
<https://www.mtps.gob.sv/download/ley-general-de-prevencion-de-riesgos-en-los-lugares-de-trabajo-2/>
- ❖ Ley de Medio Ambiente (2012).
<https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20medio%20ambiente.pdf>

Reglamento

- ❖ Reglamento General de la Ley Forestal de El Salvador (2002).
<https://www.mag.gob.sv/wp-content/uploads/2021/06/7Ley-Forestal.pdf>

Códigos

- ❖ Código de Ética del IIA (2019).
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/code-of-ethics/code-of-ethics-spanish.pdf>
- ❖ Código de trabajo (2023). <https://www.mtps.gob.sv/descargas/>

Normas

- ❖ Normas Globales de Auditoría Interna. <https://iaipanama.org/blog/noticias/118-global-internal-audit-standards>

- ❖ Norma Internacional para Medidas Fitosanitaria NIMF 15 (2009).
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4abe51d1-bc23-4905-a06a-77e5091b1295/content>
- ❖ ISO 14001, (2015).
https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf
- ❖ COSO ERM 2017.
https://iaiecuador.org/documentos/Webinar_COSO_ERM_20200421_FRACINE_S.pdf

Sitios web

- ❖ (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO], 2004). [https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20COSO%3F-,El%20Comit%C3%A9%20de%20Organizaciones%20Patrocinadoras%20de%20la%20Comisi%C3%B3n%20Treadway%20\(COSO,interno%2C%20y%20disua%20si%C3%B3n%20del%20fraude](https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20COSO%3F-,El%20Comit%C3%A9%20de%20Organizaciones%20Patrocinadoras%20de%20la%20Comisi%C3%B3n%20Treadway%20(COSO,interno%2C%20y%20disua%20si%C3%B3n%20del%20fraude).
- ❖ (Deloitte, 2019). Gestión de riesgos estratégicos basados en COSO ERM 2017.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/EDP/2021/VI%20Edici%C3%B3n%20Curso%20Gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20basado%20en%20COSO%20ERM%202017.pdf>
- ❖ Instituto Internacional de Auditores (2017). COSO ERM.
<https://iaiecuador.org/producto/coso-erm-gestion-de-riesgo-empresarial/>

ANEXOS

Anexo 1.



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



“IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN DE PALLETS DE MADERA EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL UBICADA EN EL DISTRITO DE SACACOYO, LA
LIBERTAD.”

DIRIGIDO A: Al supervisor del área de producción, de la empresa que se dedica a la producción de pallets de madera.

OBJETIVO: Recopilar información del departamento de producción, para validar la implementación y cumplimiento de los procesos de gestión de riesgos.

PROPÓSITO: Generar un diagnóstico sobre la actual gestión de riesgos que permita contribuir a la identificación de oportunidades de mejora.

1. ¿En qué año fue fundada la entidad y cuál es el giro principal?

R// Fue creada en 2018 y se dedica a la venta de tarimas (pallet) nuevas y recicladas.

2. ¿La entidad cuenta con misión, visión y valores los cuales son actualizados cada cierto tiempo?

R// La entidad si cuenta con misión y visión y valores, pero nunca han

sido actualizados.

Misión

Somos una empresa cuya prioridad es producir y proveer pallets de madera nuevas y recicladas a la industria, comercio y servicio, cumpliendo con las especificaciones y calidad requeridas para generar la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa reconocida por su calidad en la producción y distribución de pallets de madera nueva o reciclada a nivel nacional e internacional, con estándares de calidad que brinden seguridad a nuestros clientes a través de nuestra amplia gama de productos.

Valores

Calidad, Puntualidad, Excelencia, Compromiso con el medio ambiente e Integridad.

- 3. ¿Se posee un organigrama de la entidad y es de conocimiento de todo el personal?**

R// Si posee organigrama y si es de conocimiento de todo el personal.

- 4. ¿Cuáles son las consideraciones para determinar si se ha cumplido con las metas y objetivos de la entidad?**

R// Las consideraciones para determinar si se ha cumplido con las metas y objetivos de la entidad son:

Por medio de indicadores de cumplimiento, evaluaciones, eficiencia y gestión.

- 5. ¿De acuerdo a la actividad productiva que realiza la entidad a qué tipos de riesgos tiene conocimiento que está expuesta?**

R// Según el conocimiento a la entidad se consideran tres riesgos a las cuales está expuesta:

1. Limitación de materia prima por veda de países.
2. Escasez de mano de obra.
3. Riesgo por incendios.

6. ¿Cuáles son los procesos implementados por la organización para gestionar los riesgos a los que se enfrenta?

R// Los procesos implementados para gestionar los riesgos son:

1. Trabajar en base con órdenes de compra para suplir las necesidades de los clientes y cumplir con los tiempos establecidos.
2. Tener un Backup de personal para contratar.
3. Contar con extintores y capacitar al personal ante cualquier riesgo, señalizaciones plasmadas dentro de las instalaciones.

7. ¿Existen métricas para mitigar los riesgos de la entidad? Explique.

R// Si existen métricas para tener los riesgos identificados, para evaluar si los riesgos se pueden convertir en problemas.

8. ¿Se posee un registro físico o digital en el cual se identifiquen y detallen los riesgos relacionados al área de producción?

R// La entidad aún no posee ningún tipo de registro donde se vayan colocando los riesgos que esta va descubriendo para posteriormente solucionarlos.

9. ¿Qué medidas implementan para disminuir el impacto de la materialización de los riesgos en el área de producción?

R// La industria implementa medidas de evaluación del riesgo, conforme a eso se pretende mitigar directamente, un ejemplo es el caso de incendios, para lo cual la entidad tiene un contrato con una aseguradora y a todo el personal se le brindas capacitaciones semestrales de cómo prevenir y como responder en caso de una catástrofe por un incendio.

10. ¿De qué manera se realiza la capacitación en el área de producción y cómo se miden los resultados de las mismas?

R// Las capacitaciones brindadas a los empleados del sector de producción se realizan de forma trimestral, y los resultados son medidos con evaluaciones, donde se identifica el tiempo de producción, la calidad del producto, de esa manera se identifican las oportunidades de optimización y reducción de costos.

11. ¿Dentro de los clientes potenciales la industria ha considerado el mejoramiento en la reputación y calidad respecto a la sostenibilidad con el medio ambiente?

R// Siempre se está trabajando en mejorar el servicio al cliente, por lo que la industria implemento tener una certificación de OIRSA, la cual apoya el fortalecimiento de medidas sanitarias y eso genera posicionarse en un mercado con clientes potenciales, ya que muchos países le están apostando al cuidado del medio ambiente por lo que la industria cumple con los estándares sobre los productos que estos necesitan.

12. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos formalmente definidos para el área de producción y de qué manera han sido comunicados?

R// Si, existen manuales definidos para el área de producción. Se han comunicado al momento que se contrata personal para el área de producción y se realiza una retroalimentación en las capacitaciones que se realiza en el área.

13. ¿Se llevan a cabo revisiones de los controles implementados en el área de producción? Por favor, explique quién es el personal encargado, la frecuencia de las revisiones, y cualquier otro detalle relevante.

R// No se realiza revisiones específicas de los controles en el área de producción, sin embargo, el supervisor realiza revisiones de los controles que se implementan con una frecuencia de una o dos veces en el año.

14. Si la respuesta anterior es afirmativa, responda lo siguiente: ¿Los revisores de los controles en el área de producción realizan algún proceso de identificación de riesgos en dicha área?

R// No, el supervisor no realiza ningún proceso para la identificación de riesgos en el área de producción.

15. Según su criterio, ¿la implementación de un plan para la identificación y evaluación de riesgos contribuiría significativamente a la gestión de riesgos en el área de producción?

R// Si, consideramos que la implementación de un plan contribuirá significativamente para gestionar los riesgos en el área de producción.