

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN
UNA EMPRESA COMERCIAL DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”**

PRESENTADO POR:

DEL CID HERNÁNDEZ, SANDRA ABIGAIL	L10802
GONZÁLEZ BERNAL, ANA CRISTINA	L10802
JUÁREZ MELÉNDEZ, PRISCILA MELISSA CATALINA	L10802

OCTUBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ing. Juan Rosa Quintanilla.
Vicerrector Académico	: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Vicerrector Administrativo	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario (a) General	: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador General de procesos de grado	: Msc. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.
Coordinador de procesos de grado de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor	: MAFI Jhony Alexander Argueta Amaya
Tribunal Evaluador	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamirano MAFI Jhony Alexander Argueta Amaya

OCTUBRE DE 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente, agradezco a Dios, por su amor y misericordia en mi vida, porque sin Él no lo podría haber logrado. A mi padre, Ezequiel del Cid por tu apoyo incondicional, por tus consejos y tus enseñanzas, siempre serás mi modelo a seguir en esta hermosa profesión. A mi madre, Sandra Hernández, por tu amor, tu confianza y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; este logro es para ustedes. A mis hermanos Marcela, Gerardo y Sergio, por sus palabras de aliento en cada momento. A mi abuela Inés del Cid (QEPD), por sus consejos, sé que estaría orgullosa de mí. A mis amigos y colegas que creé en el camino y me acompañaron en esta etapa, gracias. A Macha, por ser mi fiel compañera de desvelos.

del Cid Hernández, Sandra Abigail

Doy gracias a Dios por permitirme culminar mi carrera con éxito, porque a pesar de las dificultades que hubieron en el camino siempre me guio y mantuvo esa chispa de seguir adelante; a mi querida madre por sus consejos y por darme el ejemplo de esfuerzo y perseverancia; a mi amado esposo por darme su apoyo, comprensión, amor y por estar en tantas noches largas de estudio y, especialmente a mis hijos Andrea Belén y Luis Gerardo que han sido mi motivación a esforzarme y a quienes dedico este logro que me llena de felicidad y orgullo para mí y para toda mi familia.

González Bernal, Ana Cristina

Agradezco a Dios que se ha glorificado en mis estudios, me ha dado sabiduría, entendimiento, diligencia, y ha renovado mis fuerzas en momentos difíciles de mi vida. A mi madre que me ha brindado su apoyo incondicional, dándome ánimos a seguir adelante. A mi familia y amigos, que han sido piezas importantes en este proceso, gracias por la experiencia compartida y por su apoyo incondicional. Y finalmente agradezco a mi Alma Máter, maestros y compañeros de estudio, por contribuir en el proceso de formación profesional del cual he sido partícipe y que me ha dejado esta gran satisfacción personal.

Juárez Meléndez, Priscila Melissa Catalina

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 MARCO TEÓRICO.....	8
1.4.1 Antecedentes.....	8
1.4.2 Principales definiciones.....	10
1.4.3 Generalidades del modelo de negocio en las distribuidoras de libros.....	11
1.4.4 Generalidades de la consultoría en la continuidad de negocio.....	15
1.4.5 Generalidades de la evaluación de riesgos según COSO 2013.....	17
1.4.6 Generalidades de la matriz de riesgos.....	20
1.4.7 Base técnica.....	21
1.4.8 Base legal.....	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	25
2.1 Tipo de estudio.....	25
2.2 Unidad de análisis.....	25

2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.	25
2.4 Procesamiento de la información.	26
2.6 Operacionalización de las variables.	27
2.7 Cronograma.	28
2.8 Diagnóstico.	28
CAPÍTULO III – PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE LA CONSULTORÍA DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA COMERCIAL.	32
3.1 Caso práctico.	32
3.1.1 Objetivo.	32
3.1.2 Alcance.	32
3.1.3 Generalidades.	33
3.2 Planteamiento del caso práctico.	34
3.3 Desarrollo del caso práctico.	35
CONCLUSIONES.	90
RECOMENDACIONES.	91
BIBLIOGRAFÍA.	92
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA No.
Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	27
Tabla 2 Datos de la empresa objeto de estudio.....	33
Tabla 3 Plan de acción según NIEPAI.....	38
Tabla 4 Composición del cuestionario de control interno COSO 2013.....	53
Tabla 5 Descripciones de las respuestas	53
Tabla 6 Nivel de confianza y riesgo.....	54
Tabla 7 Cuestionario de evaluación de control interno según COSO 2013.....	54
Tabla 8 Resultados obtenidos cuestionario de control Interno	63
Tabla 9 Matriz de riesgos, identificación de los riesgos.	65
Tabla 10 Tabla de probabilidad.	68
Tabla 11 Tabla de impacto.....	69
Tabla 12 Tabla de riesgo inherente.	70
Tabla 13 Matriz de riesgos - Ventas, Análisis de los riesgos	71
Tabla 14 Matriz de riesgos - Operaciones. Análisis de los riesgos.....	72
Tabla 15 Matriz de riesgos - Control Interno, Análisis de riesgos	73
Tabla 16 Matriz de riesgos – Área Contable, Análisis de riesgos	74
Tabla 17 Matriz de riesgos en la continuidad de negocio, Análisis de riesgos.....	75
Tabla 18 Controles establecidos en la entidad	78
Tabla 19 Matriz de riesgos con sugerencia de mejora de controles- Ventas	85
Tabla 20 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Operaciones. Gestión de inventarios y gestión de compras.....	86
Tabla 21 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Control Interno	87

Tabla 22 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Área Contable 88

Tabla 23 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Continuidad de negocio.....89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA No.
Figura 1 Cronograma de actividades	28
Figura 2 Esquema del desarrollo del caso práctico - Consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio.	35
Figura 3 Etapas de la gestión de riesgos	44
Figura 4 Organigrama Propuesto	45

RESUMEN EJECUTIVO.

En el contexto actual, las empresas dedicadas a la venta y distribución de libros se enfrentan a desafíos significativos debido al auge de la tecnología y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. La digitalización de los libros ha transformado la forma en que las personas adquieren y consumen productos de lectura, lo que ha generado la necesidad de que las empresas de venta y distribución de libros busquen nuevos mecanismos de venta que aseguren la estabilidad de su negocio.

La investigación está basada en la evaluación de riesgos en la continuidad de negocio y se centra en una empresa dedicada a la venta y distribución de libros. Dentro de la evaluación se identificaron varios riesgos que podrían afectar la operación de la empresa, como el cumplimiento tributario y legal, la falta de control interno, la falta de un plan de contingencia, el impacto de la pandemia y sus desafíos actuales, la comercialización de productos tecnológicos, la baja de ventas y enfoque en ventas presenciales, la gestión de inventarios y su clasificación, y el resguardo de la documentación y seguridad de la información.

Para abordar estos riesgos, se propusieron medidas de mitigación específicas, como mantener existencias mínimas, diversificar canales de venta, establecer análisis de mercado, implementar procesos de verificación y aprobación de órdenes de compra, y establecer manuales de procedimientos operativos y controles. Además, se sugiere la creación de un plan de sucesión, el desarrollo de planes de contingencia, la identificación de proveedores alternativos, la utilización de modelos de pronóstico de demanda y la implementación de sistemas de respaldo y recuperación de datos.

La empresa distribuidora de libros se ha enfrentado a varios desafíos durante la pandemia, como la disminución de ingresos debido a la digitalización de libros por

parte del sector educativo. Esto ha afectado sus operaciones y ha generado la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas en la venta de libros.

En cuanto a la evaluación de riesgos, se identificaron varios riesgos que podrían afectar la continuidad de negocio de la empresa. Estos incluyen el cumplimiento tributario y legal, el control interno deficiente, la falta de un plan de contingencia, el impacto de la pandemia y desafíos actuales, la comercialización de productos tecnológicos, la baja de ventas y enfoque en ventas presenciales, la gestión de inventarios y clasificación deficiente, y el resguardo de la documentación y seguridad de la información.

Para mitigar estos riesgos, se propusieron medidas específicas, como mantener existencias mínimas, diversificar canales de venta, establecer análisis de mercado, implementar procesos de verificación y aprobación de órdenes de compra, y establecer manuales de procedimientos operativos y controles. Se considera la necesidad de crear una unidad de evaluación de riesgos o contar con el apoyo de un auditor interno.

INTRODUCCIÓN.

Este documento tiene como objetivo principal diseñar un informe de consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio, tomando como referencia para el caso de estudio una empresa dedicada a la venta y distribución de libros. A través de este informe, se busca identificar los riesgos específicos que enfrenta la empresa y proponer estrategias y medidas de gestión para garantizar su continuidad y adaptación a los cambios del mercado.

Para lograr el objetivo, se realiza un análisis exhaustivo de los riesgos asociados a la falta de evaluación y gestión de riesgos en la empresa, considerando aspectos como el cumplimiento tributario y legal, el control interno, la falta de un plan de contingencia, el impacto de la pandemia y sus desafíos actuales, la comercialización de productos tecnológicos, la baja de ventas y el enfoque en ventas presenciales, la gestión de inventarios y la seguridad de la información.

En el capítulo I, se presenta una introducción general al tema, destacando los cambios en el mercado de venta y distribución de libros debido al auge de la tecnología y los nuevos hábitos de consumo de los clientes. Se resalta la importancia del auditor interno en la identificación de riesgos y se plantea la necesidad de que las empresas se adapten a las nuevas modalidades de venta y consumo. Además, se menciona la importancia del análisis contable en la toma de decisiones estratégicas de ventas.

En el capítulo II, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Se menciona el empleo de un enfoque cualitativo y la utilización del método de estudio hipotético-inductivo. Se detallan los métodos de recolección de datos utilizados, como entrevistas y análisis de datos financieros, para recopilar información relevante sobre la problemática de la empresa y así poder proponer

soluciones efectivas. También se presenta el cronograma de actividades y se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo III, se aborda la evaluación de riesgos en la continuidad de negocio de la empresa de venta y distribución de libros. Se identifican los riesgos específicos que enfrenta la empresa, como la dependencia de ventas presenciales, la limitación en el alcance de mercado y el riesgo de obsolescencia del libro físico. Se proponen estrategias y medidas de mitigación para garantizar la continuidad de negocio. En este capítulo se analiza la importancia del análisis contable en la toma de decisiones estratégicas de ventas. Se menciona la exención de impuestos para la venta y distribución de libros y se destaca la necesidad de contar con un plan de contingencia y un encargado del control y gestión de riesgos. Se aborda también la inversión en tecnologías y capacitación del personal como elementos clave para fortalecer la continuidad de negocio en un entorno digitalizado.

En conclusión, el análisis de los riesgos asociados a la continuidad de negocio de la empresa objeto de estudio revela una serie de desafíos significativos que requieren atención inmediata. La dependencia de las ventas presenciales, la limitación en el alcance del mercado y el riesgo de obsolescencia del libro físico emergen como las principales preocupaciones que podrían impactar negativamente en la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Para abordar estos desafíos, se recomienda implementar una serie de estrategias y medidas de mitigación. Asimismo, se recomienda desarrollar un plan de contingencia detallado que contemple escenarios adversos, como crisis económicas y designar un responsable específico para el control y gestión de riesgos.

Además, para una comprensión más profunda del tema y para respaldar las recomendaciones propuestas, se sugiere consultar la bibliografía utilizada en la elaboración de este informe, que incluye estudios relevantes sobre gestión de riesgos y gestión de continuidad de negocio.

Finalmente, es importante la consulta de los anexos adjuntos a este informe, donde se incluyen detalles de la entrevista realizada al inicio de la investigación, para comprender de mejor manera la situación inicial de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.

1.1 Planteamiento del Problema.

La función de auditoría interna ha evolucionado con el tiempo, convirtiéndose en una actividad crítica para garantizar la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y la gobernanza corporativa. Sin embargo, en las empresas al ser de menor tamaño o en etapas iniciales de desarrollo, no asignan un responsable específico para llevar a cabo estas tareas.

En las empresas, la auditoría interna no es obligatoria, y por ello es común que no se perciba su importancia, lo que resulta en una falta de conciencia sobre su valor y relevancia para la organización. Asimismo, la escasez de recursos financieros o una falta de comprensión sobre los beneficios potenciales que puede brindar, también pueden contribuir a esta situación. Aunque la empresa puede apoyarse en esta función con consultores o empresas de auditoría externa, el no contar con un responsable interno puede generar riesgos significativos en términos de continuidad de negocio.

La continuidad de negocio se refiere a la capacidad de una empresa para mantener sus operaciones clave y servicios durante situaciones de crisis, interrupciones significativas o eventos inesperados. Estos eventos pueden generar problemas financieros u operativos. La auditoría interna es fundamental para identificar y mitigar los riesgos asociados con estas situaciones, y para planificar medidas de contingencia y recuperación.

Con la puesta en marcha a la era tecnológica en la compra y venta de libros digitales, los ingresos y la rentabilidad anual de la empresa en estudio han disminuido,

y no obstante que hubo una leve recuperación en estos últimos años, no ha sido suficiente para llegar a tener la estabilidad deseada.

En efecto, La Cámara Salvadoreña del Libro realizó un sondeo y los resultados fueron alarmantes. El impacto de la digitalización de libros por parte del sector educativo para los estudiantes provocó una disminución de ingresos en un 65% comparando el primer semestre de 2020 con el mismo período en 2019 (El Economista, 2020)

El gobierno de El Salvador, mediante el Ministerio de Educación, optó por distribuir libros digitales en escuelas y centros educativos públicos para apoyar a los estudiantes en la nueva modalidad virtual que se empezó a impartir desde 2020, asimismo, el dotar posteriormente a los alumnos de una computadora para su uso personal, provocó una merma en las ventas de las distribuidoras de libros, ya que las licitaciones con el Ministerio de Educación y la Universidad de El Salvador representaban un porcentaje importante de las ventas anuales.

El riesgo en la continuidad de negocio en la empresa objeto de estudio no solo debe atribuirse al problema financiero que viene desde hace años, sino también a una administración que podría no aplicar estrategias de venta y no estudia los cambios que se están dando en la forma de consumo de sus clientes. Adicionalmente a esto el contador juega un papel esencial en la empresa ya que a través de las cifras que maneja la empresa que puede aportar insumos para la toma de decisiones. Sin embargo, la falta de un auditor interno que apoye en la gestión de riesgos y evaluación de los procesos de la empresa es una desventaja para la empresa, ya que no sabe cómo logran las metas propuestas y no gestionan los riesgos que puedan existir en la operatividad de la empresa.

El rol que el auditor interno juega en una empresa es identificar las oportunidades de mejora, evaluar la eficacia de los procesos, establecer controles adecuados para la protección de sus activos y disminuir los riesgos que puedan alterar la estabilidad de la empresa.

En este sentido, es crucial que la empresa implemente una adecuada gestión que identifique los riesgos que pueden afectar la continuidad de negocio y que permita responder de manera eficaz y eficiente a los diferentes riesgos que puedan afectar su operación.

Las ventas a través de las plataformas tecnológicas es una oportunidad que muchas empresas aprovechan, ya que es un canal que puede posicionar a la empresa y ayudar a aumentar sus ventas, pero la empresa distribuidora aún no ha decidido aprovechar todas esas ventajas.

La administración aun no invierte recursos suficientes en buscar más estrategias en canales tecnológicos para estar a la vanguardia de los cambios que se han dado en las formas de consumo de los clientes.

La rotación en inventario ha ido disminuyendo debido a la baja en las ventas de libros físicos ya que actualmente las diferentes editoriales están promoviendo el uso de plataformas donde los clientes pueden encontrar libros de forma virtual que son interactivos y que tienen un menor costo. Además de esto en algunos libros, específicamente en los libros de texto escolar, cada año sale una nueva edición lo que provoca pérdida por la obsolescencia en los libros existentes con versiones anteriores.

Adicional a esta merma de inventario, los flujos de efectivo están siendo afectados por la disminución en las ventas lo que no ayuda o hace difícil la cancelación de las obligaciones en tiempo y forma. Es por eso que una consultoría en evaluación

de riesgos ayudaría a la empresa distribuidora a identificar los problemas que están afectando su operatividad y gestionarlos de forma oportuna.

Lo importante es que la organización reconozca la importancia de la gestión de riesgos y tome medidas que se lleven a cabo de manera efectiva, dado que la ausencia de un responsable de auditoría interna puede significar que la empresa carece de una estrategia integral de continuidad de negocio. Como resultado, la empresa puede verse más vulnerable ante eventos inesperados y tener dificultades para recuperarse rápidamente, lo que podría tener un impacto significativo en su reputación, relaciones con los clientes y resultados financieros.

La industria de venta y distribución de libros en El Salvador es altamente competitiva. Existen numerosas distribuidoras y editoriales que ofrecen directamente libros tanto físicos como digitales. Además, la competencia también proviene de plataformas en línea y grandes cadenas internacionales. Esta competencia puede generar presión adicional para garantizar la continuidad de negocio y enfrentar los riesgos asociados.

La industria de libros ha experimentado una creciente adopción de tecnología en los últimos años, tanto en términos de ventas en línea como de sistemas internos de gestión. Esto crea una dependencia crítica de la infraestructura tecnológica, los sistemas de información y la seguridad de datos. Los riesgos tecnológicos, como ciberataques, fallos del sistema o pérdida de datos, deben ser evaluados y gestionados adecuadamente para garantizar la continuidad de negocio.

Además de ello, han enfrentado cambios significativos debido a la digitalización y los nuevos formatos de lectura, como los libros electrónicos. Estos cambios en los hábitos de lectura pueden generar riesgos y desafíos para las empresas

de venta y distribución de libros tradicionales. La evaluación del riesgo debe considerar estos factores y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

Las dificultades de encontrar evaluaciones de riesgos desde la óptica o visión del auditor interno en este sector pueden tener incidencia en la continuidad de negocios, la digitalización de los libros y la modernización tecnológica en el sistema educativo podría haber sido un riesgo del cual la unidad objeto de estudio no ha tomado medidas para afrontarlas.

La ausencia de un plan claro para responder a situaciones de modernización o cambios en la industria afecta en la preparación para responder a situaciones críticas, lo que puede resultar en pérdidas financieras que se han visto a lo largo de estos años, disminuyendo sus ingresos, también puede tener pérdida reputacional y de clientes.

La carencia de un responsable que evalúe la gestión de riesgos también deja a la empresa vulnerable a amenazas externas, problemas operativos, falta de coordinación en las entregas y recepción de inventarios. Sin una comprensión clara de los riesgos, la empresa puede estar expuesta a problemas que no había anticipado ni tomado medidas para mitigarlas.

Así también, la rotación de inventarios en la empresa distribuidora ha disminuido debido a la baja en las ventas. Esto ha provocado una merma en los inventarios debido a su obsolescencia lo que significa pérdidas, ya que algunos de los libros de texto, especialmente los de uso escolar se quedan obsoletos ya que las editoriales cada año generan una nueva edición de estos.

Es por ello que, si la empresa no está preparada, puede que sus competidores aprovechen esta debilidad y ganen ventaja competitiva, aumentando su cuota en el mercado. Si la empresa pierde clientes sufre pérdidas financieras lo que puede

provocar menor utilidad en su desempeño anual y pérdida de importantes nichos de mercado.

Un auditor interno ayuda a identificar los activos críticos del negocio y evaluar los controles existentes para la protección de sus activos, además de verificar el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, que de no cumplirlos puede resultar en multas y sanciones, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad y la reputación de la empresa.

De este modo, una consultoría en la evaluación de los riesgos de la entidad será de gran ayuda debido a que la empresa no cuenta con una unidad de auditoría interna, ni con un responsable en gestión de riesgos, y busca obtener una perspectiva imparcial y objetiva sobre los riesgos que pueda enfrentar sin conocerlos, como fortalezas y áreas de mejora. Se espera trabajar en estrecha colaboración con la gerencia para identificar y evaluar los riesgos existentes, y poder así desarrollar estrategias de gestión de riesgos y ofrecer recomendaciones y soluciones a la medida de la entidad.

Las distribuidoras de libros enfrentan riesgos y desafíos que deben evaluarse y gestionarse adecuadamente. La evaluación del riesgo en la continuidad de negocio es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas en esta industria, lo que suma la falta de un responsable de auditoría interna en una empresa, genera riesgos, los cuales abarcan desde la falta de identificación y evaluación adecuada de riesgos, hasta la deficiente gestión de la continuidad de negocio y el deterioro de la integridad de la información financiera.

1.2 Formulación del Problema.

Para llevar a cabo la formulación del problema por medio de lo explicado en los antecedentes y caracterización del problema en la industria de las distribuidoras de libros, se propuso dar solución mediante la siguiente formulación:

¿De qué forma afecta la falta de evaluación y gestión de riesgos a la problemática financiera y operativa en la continuidad de negocio en una empresa de venta y distribución de libros, ubicada en el departamento de La Libertad?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Identificar y evaluar los riesgos en la problemática financiera y operativa que puedan afectar la continuidad de negocio en una empresa de venta y distribución de libros, ubicada en el departamento de La Libertad.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Promover una cultura organizacional de conciencia de riesgos y mejora continua en relación con la continuidad de negocio
- ✓ Desarrollar una matriz de riesgos para analizar el impacto en la continuidad de negocio debido a la falta de evaluación y gestión de riesgos en la problemática financiera y operativa.
- ✓ Identificar y analizar los riesgos que posee la entidad asociados al modelo actual de negocio, que afectan la continuidad de negocio.
- ✓ Proponer recomendaciones específicas y viables para mitigar o gestionar los riesgos identificados.
- ✓ Elaborar un informe final que resuma los hallazgos, recomendaciones y el plan de acción para mejorar la gestión de riesgos en la empresa.

1.4 MARCO TEÓRICO.

1.4.1 Antecedentes.

La continuidad de negocio se ha convertido en una preocupación crítica para las empresas en los últimos años, especialmente después de desastres naturales, ataques cibernéticos, avances tecnológicos y fallos en producciones que han interrumpido los negocios en todo el mundo. Es por ello que a medida que las empresas se expandieron globalmente, los riesgos se multiplicaron y se hizo evidente la necesidad de una gestión de los mismos de forma más efectiva.

La evaluación de riesgos implica identificar todo aquello que podría afectar la continuidad de negocios de una empresa; como lo son todas las amenazas internas y externas, estimar su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en las operaciones. Se debe establecer un método de la continuidad de negocios el cual implica desarrollar estrategias y planes para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de interrupciones o desastres. Esto incluye la identificación de los procesos y funciones críticos, la designación de equipos de respuesta de crisis, la implementación de sistemas de respaldo y la realización de pruebas periódicas.

La identificación de riesgos consiste en descubrir posibles eventos o circunstancias que podrían tener un impacto adverso en los objetivos de la organización. Esta fase involucra el análisis de actividades, procesos y el entorno empresarial, tanto internos como externos, que podrían obstaculizar el logro de dichos objetivos. Una vez que se han identificado estos riesgos, se procede a evaluar su potencial efecto negativo y la probabilidad de que ocurran. Esto facilita la priorización de los riesgos según su relevancia y la determinación de las acciones necesarias para gestionarlos de manera efectiva.

Tipos de riesgos en la continuidad de negocio.

- Riesgos operativos: Son aquellos asociados con las actividades y procesos diarios de una empresa. Pueden incluir interrupciones en la cadena de suministro, por disminución de producción o venta como, consecuencia de los adelantos tecnológicos, sobreabastecimiento, inventarios de rotación lenta u obsolescencia, entre otros. La falta de controles adecuados para gestionar estos riesgos puede interrumpir las operaciones y afectar la continuidad de negocio.
- Riesgos financieros: Se refieren a aquellos que pueden afectar la salud financiera de la empresa. Estos incluyen riesgos relacionados con la liquidez, la falta de acceso a financiamiento, entre otros. Contar con controles efectivos para gestionar estos riesgos es crucial para mantener la solidez financiera y la continuidad de negocio.
- Riesgos legales y regulatorios: Se refieren a los riesgos asociados con el cumplimiento de las leyes, normativas y estándares aplicables a la empresa. Pueden incluir sanciones legales, multas, litigios, incumplimiento de regulaciones de privacidad y protección de datos, entre otros. Contar con controles efectivos para cumplir con las obligaciones legales y regulatorias ayuda a mitigar estos riesgos y mantener la continuidad de negocio.

Tipos de gestiones de riesgos en la continuidad de negocio.

- **Análisis de impacto empresarial:** Es un proceso que identifica los componentes críticos del negocio y evalúa su impacto potencial en caso de una interrupción. Permite determinar las prioridades en la continuidad de negocio y asignar los recursos adecuados para su protección.
- **Evaluación de riesgos:** Implica analizar los riesgos internos y externos. Se pueden utilizar técnicas como el análisis de riesgos y la matriz de riesgos para evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo.
- **Gestión del cambio:** Se enfoca en identificar y gestionar los riesgos asociados con los cambios organizacionales que podrían afectar la continuidad de negocio. Esto implica evaluar los riesgos de los cambios planificados, implementar medidas de mitigación y monitorear el impacto de los cambios en la continuidad operativa.

1.4.2 Principales definiciones.

“La consultoría de empresas: Es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los agentes y a las organizaciones alcanzar los objetivos y fines de la organización”. (Valencia & Bustamante ,2010).

“Evaluación de Riesgos: Es el proceso general de evaluación del riesgo, que incluye la evaluación del riesgo interno y externo, la comprensión de los factores de riesgo y su evaluación cuantitativa y cualitativa" (ISO/IEC 31010:2019).

“Continuidad de negocio: la capacidad de una organización para continuar proporcionando sus productos o servicios en niveles aceptables predefinidos

después de una interrupción significativa de las operaciones" (ISO 22301, 2020).

Distribuidora de libros: Es una empresa que se encarga de distribuir libros a las librerías, instituciones educativas y otros puntos de venta. Esta empresa actúa como intermediario entre los editores y los minoristas, y su principal objetivo es garantizar que los libros lleguen a los puntos de venta de manera eficiente y a un precio razonable.

“Modelo de negocio: Es la forma en que una empresa genera ingresos, administra sus costos y obtiene beneficios económicos. Es la estructura y estrategia financiera utilizada por una empresa para generar valor económico.”

“Riesgo de control: Riesgo de que una incorrección pudiera existir, no sea prevenida, detectada y corregida oportunamente por el sistema de control interno de la entidad.” (NIA 200.13, 2013)

1.4.3 Generalidades del modelo de negocio en las distribuidoras de libros.

El modelo de negocio de una empresa proporciona una visión holística de cómo la empresa crea valor, a quién se dirige, cómo se entrega ese valor y cómo se monetiza. Es una herramienta esencial para comprender y comunicar la estrategia de la empresa, así como para evaluar su viabilidad y sostenibilidad en el mercado.

En el caso de las distribuidoras de libros, el modelo de negocio puede variar según el enfoque y las estrategias específicas de cada empresa. Sin embargo, aquí hay una descripción general del modelo de negocio comúnmente utilizado por las distribuidoras de libros:

→ Relaciones con los proveedores: Se establecen relaciones con editores, editoriales y otros proveedores de libros para adquirir una amplia gama de

títulos y productos editoriales. Estas relaciones permiten obtener los libros y productos relacionados que luego se distribuyen a los minoristas.

- Adquisición y almacenamiento: Los libros se adquieren de los proveedores, ya sea mediante compra directa, acuerdos de distribución o en consignación. Posteriormente, almacenan los libros en sus instalaciones o almacenes, para su posterior distribución y venta.
- Gestión de inventario: La empresa se encarga de administrar y mantener un inventario adecuado de libros para satisfacer la demanda de los minoristas. Esto implica gestionar el flujo de entrada y salida de libros, realizar pedidos a los proveedores según las necesidades y mantener un control de inventario eficiente.
- Ventas y distribución: Se suministran los libros a los minoristas, que pueden incluir librerías físicas, tiendas en línea, colegios, bibliotecas u otros puntos de venta. Utilizan canales de distribución adecuados para entregar los libros en forma física o electrónica, según las preferencias y requisitos de los minoristas.
- Servicio al cliente: La empresa brinda atención y soporte a los minoristas, como asistencia en la selección de libros, información sobre lanzamientos o promociones, nuevas ediciones, resolución de problemas y procesamiento de devoluciones.
- Mercadeo y promoción: La empresa puede desempeñar un papel activo en la promoción de los libros que distribuye. Esto puede incluir actividades como la organización de eventos, ferias del libro, promoción en medios de comunicación, marketing en línea, entre otros, para generar interés y aumentar la visibilidad de los libros.

- Facturación y pagos: La gestión de los aspectos financieros relacionados con las ventas de libros, como la facturación a los minoristas, formas de pago digitales, el seguimiento de los pagos y la gestión de los términos de crédito y cobranza.
- Análisis y gestión de datos: Se pueden utilizar sistemas y herramientas de análisis para recopilar datos sobre las ventas, tendencias de mercado, niveles óptimos de inventario, preferencias y necesidades de los clientes y otros indicadores relevantes. Esto ayuda a tomar decisiones informadas sobre el inventario, estrategias de marketing y desarrollo del negocio.
- Colaboraciones y alianzas estratégicas: Las distribuidoras pueden establecer alianzas con otros actores de la cadena del libro, como editoriales, librerías, autores o agentes literarios, para aprovechar sinergias, compartir recursos y promover mutuamente sus intereses.

Las entidades especializadas en la distribución y comercialización de libros desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro editorial. Su tarea principal consiste en trasladar los libros desde sus fuentes, ya sean editores o fabricantes, hasta su destino final en puntos de venta como librerías, tiendas en línea, bibliotecas y otros establecimientos dedicados a la venta de libros.

La amplitud de la operación de estas distribuidoras puede variar desde alcances locales hasta regionales, nacionales e incluso internacionales, en función de su tamaño y recursos disponibles. En ocasiones, algunas de ellas operan a nivel global, importando y exportando libros en diversos idiomas, lo que requiere establecer acuerdos estratégicos con editores y casas editoriales para adquirir los derechos de distribución de sus publicaciones.

Una de las responsabilidades clave de estas entidades es gestionar toda la logística necesaria para el almacenamiento, transporte y entrega de los libros a los puntos de venta. Esto engloba la gestión de inventarios, la administración de almacenes o centros de distribución, así como la coordinación de envíos y entregas.

Además, algunas distribuidoras mantienen una estrecha colaboración con los puntos de venta, como librerías y tiendas en línea, con el fin de asegurar que los libros estén disponibles en los lugares adecuados y en el momento oportuno para satisfacer la demanda del público.

Es importante destacar que cada una de estas entidades tiene su propio enfoque y ofrece servicios personalizados en función de las necesidades del mercado y sus clientes. En El Salvador, existen varias distribuidoras de libros que operan a nivel nacional, entre ellas destacan Editorial Santillana, Distribuidora Yelmo, Distribuidora Zona y Distribuidora y Librería Cuscatlán, entre otras. Estas empresas trabajan en estrecha colaboración con editoriales nacionales e internacionales para poner a disposición del público una amplia variedad de libros.

Además, cabe destacar que el país cuenta con una rica tradición literaria. A lo largo de los años, se han establecido editoriales y librerías que han contribuido al desarrollo del mercado del libro en El Salvador. Estas editoriales y librerías han jugado un papel importante en la promoción de la literatura local y la difusión de libros de autores salvadoreños.

Las distribuidoras de libros en El Salvador desempeñan un papel fundamental al asegurar que los lectores tengan acceso a una amplia gama de obras literarias. A través de acuerdos establecidos con editoriales locales e internacionales, estas empresas garantizan la disponibilidad de libros en librerías de todo el país. Además,

ofrecen servicios adicionales, como la importación de obras extranjeras y la distribución de material educativo en instituciones escolares y universidades.

Estas distribuidoras también tienen un fuerte compromiso con la promoción de la lectura y la difusión del conocimiento. Más allá de su función de distribución, participan activamente en la organización de ferias del libro, charlas y eventos literarios, con el objetivo de fomentar el hábito de la lectura en la sociedad salvadoreña.

1.4.4 Generalidades de la consultoría en la continuidad de negocio.

La continuidad de negocio se refiere a la capacidad de una organización para mantener sus operaciones y funciones críticas en tiempos de interrupciones o desastres, ya sean naturales o causados por el ser humano. Es un enfoque estratégico que busca garantizar que una empresa pueda seguir funcionando y brindando sus productos o servicios incluso en situaciones adversas.

El objetivo principal de la continuidad de negocio es asegurar la supervivencia y la capacidad de recuperación de una organización frente a situaciones que puedan interrumpir o afectar sus operaciones normales.

La empresa distribuidora se ha visto impactada en sus operaciones por los cambios en la forma de consumo de libros de texto, ya que la era digital avanza y aumenta, se puede consumirlo en una computadora, o en el celular, por lo que la empresa necesita evolucionar sus esfuerzos y estrategias tanto en la venta tradicional, como por los canales digitales.

Es por ello que la continuidad de negocio es un tema muy relevante para las empresas de distribución y venta de libros de texto actualmente, ya que se ha visto un cambio en el mercado por las nuevas tendencias tecnológicas que han surgido y que

han impactado este rubro. La comercialización de libros de texto físico ha disminuido y esto se ha visto en el nivel de ventas logradas en los últimos años.

La falta de organización y planeación en la empresa puede afectar la continuidad de negocio, por eso se debe dar la debida importancia para garantizar el rumbo que la entidad lleva y tener claro los objetivos de la empresa y cómo se cumplen.

Una evaluación del riesgo de continuidad está destinada a impulsar la mejora continua de las estrategias de recuperación. Idealmente, la ejecución y revisión de evaluaciones de riesgos se coordinan con la gestión del cambio organizativo y tecnológico o los procesos de diligencia debida. (Auditoool,2020)

Respecto a la rotación de inventarios, la empresa distribuidora ha disminuido su rotación debido a la baja en las ventas. Esto ha provocado una merma en los inventarios principalmente, por la rápida obsolescencia del mismo, lo que significa pérdidas, ya que algunos libros de texto, especialmente los de uso escolar quedan obsoletos, esto se debe a que cada año las editoriales generan una nueva edición de estos.

El hecho de que la empresa objeto de estudio no cuente con un auditor que ayude a identificar los riesgos y los gestione de forma adecuada, que verifique el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que evalúe el cumplimiento de los procesos y controles establecidos, constituye una desventaja y se corre el riesgo de confiar en personal que podría no tener las mejores competencias para ofrecer opiniones objetivas sobre controles internos, además de que su labor principal es procesar la información en tiempo; lo que provoca que se deje de lado la supervisión de los procesos.

La continuidad de negocio implica la identificación y evaluación de los riesgos que pueden impactar negativamente en la organización. En la empresa se refleja la necesidad de implementar planes de continuidad, fundamentales para establecer las acciones y medidas preventivas, y los procedimientos de respuesta y recuperación que se deben seguir en caso de interrupción o crisis.

Por último, la auditoría interna puede ayudar a la empresa a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, así como con las políticas y procedimientos internos, lo que puede reducir el riesgo de sanciones legales, multas y otras consecuencias negativas. En resumen, la consultoría de auditoría interna puede contribuir a la gestión de riesgos y al logro de los objetivos empresariales.

1.4.5 Generalidades de la evaluación de riesgos según COSO 2013.

Este marco se refiere al proceso de identificar, analizar y evaluar los riesgos que pueden afectar la capacidad de una organización para lograr sus objetivos. En él se establece un marco integral que se integra con la gestión de la entidad y se extiende a todos los niveles de la organización. Esto significa que la evaluación de riesgos no es una actividad aislada, sino que está integrada en la toma de decisiones y la gestión diaria.

La evaluación de riesgos es fundamental de la auditoría interna que ayuda a identificar y priorizar los riesgos de una organización en sus operaciones, por ello debe integrarse en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Esto implica que la dirección debe considerar los riesgos al tomar decisiones importantes.

Al ser un proceso continuo y evolutivo es necesario que sea revisada y actualizada a medida que cambian las circunstancias internas y externas de la organización. Dentro de este contexto, involucra varios pasos claves como lo son:

- Identificación de riesgos.
- Evaluación de riesgos inherentes.
- Evaluación de riesgos de control.
- Cálculo del riesgo residual.
- Priorización de riesgos.
- Desarrollo de un plan de auditoría.

Dentro de la evaluación del riesgo, el marco describe varios componentes claves que son de ayuda, dentro de ellos están:

- Contexto y entorno: Comprender el entorno en el que opera la organización, incluyendo factores internos y externos que pueden influir en los riesgos.
- Objetivos de la entidad: Identificar y evaluar los objetivos de la organización para comprender cómo los riesgos pueden afectar su logro.
- Identificación de riesgos: Identificar los eventos potenciales que podrían afectar negativamente a los objetivos de la entidad.
- Evaluación de riesgos: Evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados.
- Respuesta al riesgo: Desarrollar estrategias para gestionar los riesgos, que pueden incluir la mitigación, la transferencia, la aceptación o la evitación.
- Actividades de control: Implementar controles internos para gestionar y mitigar los riesgos identificados.
- Información y comunicación: Comunicar información relevante sobre riesgos y controles de manera efectiva en toda la organización.
- Monitoreo: Supervisar y revisar continuamente el proceso de evaluación de riesgos y ajustar las estrategias de gestión de riesgos según sea necesario.

El COSO 2013 enfatiza la importancia de que la alta dirección defina la tolerancia al riesgo de la organización, es decir, cuánto riesgo está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos. Esto ayuda a establecer límites claros en la gestión de riesgos.

El componente 2: "Evaluación de Riesgos", se centra en la identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa y está conformado por dos principios que se detallan a continuación:

Definición de objetivos de la entidad en el contexto de la estrategia.

- Identificación de objetivos estratégicos: Se deben identificar y comprender los objetivos estratégicos de la organización para lograr alinearlos con su misión y visión. Dichos objetivos deben definirse y comunicarse a todos los miembros relevantes de la empresa.
- Consideración de la estrategia: Evaluar cómo la estrategia de la organización puede afectar los riesgos que enfrenta. Esto implica analizar cómo las metas estratégicas pueden estar vinculadas a riesgos específicos y cómo las estrategias pueden mitigar o agravar estos riesgos.

Identificación y análisis de riesgos.

- Identificación de riesgos: En este caso los más potenciales que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización. Esto implica una evaluación profunda de los riesgos operativos, financieros, legales, tecnológicos, de cumplimiento y otros riesgos relevantes.
- Evaluación de riesgos: Al evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, ayuda a priorizar los riesgos y enfocar los recursos en aquellos con mayor probabilidad de impactar negativamente en los objetivos de la empresa.

- Consideración de escenarios de riesgo: Se debe analizar diferentes escenarios de riesgo para comprender cómo podrían afectar a la empresa. Estos escenarios pueden variar en términos de severidad y probabilidad, permitiendo a la organización estar preparada para diversas contingencias.
- Establecimiento de un proceso estructurado: Se debe establecer un proceso estructurado y continuo para identificar y evaluar los riesgos. Esto implica involucrar a partes relevantes de la organización, definir roles y responsabilidades, y asegurar que el proceso se actualice en respuesta a cambios en el entorno operativo.

1.4.6 Generalidades de la matriz de riesgos.

La matriz de riesgos, una herramienta esencial en el análisis de posibles eventos adversos se utiliza para evaluar la probabilidad y gravedad de tales eventos durante la fase de planificación de proyectos. (*Team Asana*, 9 de octubre 2022)

Al ser una herramienta utilizada en la evaluación de la probabilidad de riesgo en una entidad, suele usarse para identificar, clasificar y priorizar todo aquello que pueden afectar la continuidad operativa de una organización.

Una vez identificados, se asignan los niveles de impacto y probabilidad en la matriz, se puede realizar una evaluación comparativa de los riesgos para determinar cuáles son los más críticos o prioritarios para la continuidad de negocio. Esto ayuda a enfocar los esfuerzos en su respectiva gestión de las áreas más importantes y tomar decisiones informadas sobre las medidas de mitigación y los planes de respuesta necesarios.

Proporciona así, una representación visual clara de los riesgos y sus consecuencias, lo que facilita la comunicación y comprensión de los mismos tanto para los responsables de la toma de decisiones como para el personal involucrado en su gestión.

Al realizar una matriz de riesgos en la empresa distribuidora permitirá analizarlos y medir su impacto por medio de escalas de gravedad que sirven para medir que tan grave serán las consecuencias de cada uno. Esto permitirá determinar objetivamente los riesgos relevantes para la empresa y la forma como enfrentarlos.

1.4.7 Base técnica.

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

Las normas ofrecen una visión general de la evaluación de riesgos en la continuidad de negocios, es necesario profundizar en las NIEPAI, que evolucionaron con el tiempo para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y los avances en las prácticas de auditoría interna. Han pasado por varias revisiones y actualizaciones, y se han convertido en un marco de referencia reconocido internacionalmente para la profesión de la auditoría interna.

Estas normas están basadas en una serie de principios fundamentales que guían la práctica de la auditoría interna. Estos principios incluyen la integridad, la objetividad, la confidencialidad, la competencia y el enfoque basado en riesgos.

El logro de objetivos y metas se obtiene bajo el control eficiente y deben ser evaluados oportunamente, donde la importancia es el desarrollo del trabajo del auditor interno dentro de la organización y puede ser alcanzado mediante las prácticas internacionales a través de:

- La independencia del departamento de auditoría interna de las actividades auditadas y la objetividad de los auditores internos.
- La profesionalidad de los auditores internos y el ejercicio del debido cuidado profesional.
- El ámbito de actuación de la auditoría interna.
- La ejecución de los trabajos asignados a la auditoría interna.
- La dirección del departamento de auditoría interna.

Con lo que respecta al marco de control interno las normas enfatizan la importancia del control interno en el logro de los objetivos organizacionales y la mitigación de riesgos. Proporcionan orientación sobre el diseño, la implementación y el monitoreo de un sistema de control interno efectivo.

Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG): Gestión de la continuidad de negocio.

Esta guía, publicada por *The Institute of Internal Auditors* (IIA), se centra en la evaluación y el aseguramiento de los programas de continuidad de negocio en las organizaciones. Su objetivo principal es ayudar a los auditores internos a comprender y evaluar la efectividad de los planes y procesos de continuidad de negocio en una organización. Proporciona una visión de los conceptos clave y los principios de gestión de la continuidad de negocio, herramientas y técnicas para realizar una auditoría eficaz en este ámbito.

La GTAG sobre gestión de la continuidad de negocio abarca diversos temas, como la identificación y evaluación de riesgos, el desarrollo de planes de continuidad de negocio, la implementación de estrategias de recuperación, la gestión de crisis y la prueba y revisión de los planes existentes. Además, destaca la importancia de la

colaboración y la coordinación entre las diferentes áreas funcionales de una organización para garantizar la continuidad operativa en caso de interrupciones.

COSO 2013.

Es un marco de referencia desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway*, en el que se brinda orientación sobre la evaluación de riesgos y el diseño e implementación de un sistema de control interno efectivo en una entidad. Este informe establece un marco integral para el diseño, implementación y conducción de un sistema efectivo de control interno en las organizaciones.

La empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de control interno, sin embargo, se ha tomado como base técnica este marco de referencia para poder evaluar los riesgos de la entidad. Esto, dado que se basa en cinco componentes fundamentales, como lo son:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo.

En particular, la evaluación de riesgos según COSO 2013 implica identificar los riesgos internos y externos que una organización enfrenta, evaluar su probabilidad e impacto y determinar cómo gestionarlo de manera efectiva.

Dentro de este marco, se toma en cuenta el Módulo 2: Evaluación de riesgos, el cual, se centra en la identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa.

1.4.8 Base legal.

La evaluación del riesgo en la continuidad de negocio en una empresa comercial de venta y distribución de libros se basa en una combinación de leyes, regulaciones y normas aplicables. A continuación, se mencionan las más relevantes para este tema:

Ley del Libro.

Pretende promover la producción y difusión de libros, proteger los derechos de autor y fomentar la lectura. La ley establece medidas para fomentar la producción de libros, incluyendo incentivos fiscales y, la promoción de programas de financiamiento. Puede que existan nuevos parámetros que se considerarán al verse envuelto en una industria digital.

Ley de Propiedad Intelectual de El Salvador.

Se enfoca en proteger los derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual. Las empresas comerciales de venta y distribución de libros deben asegurarse de cumplir con las disposiciones de esta ley para evitar infracciones de derechos de autor y otras cuestiones legales relacionadas con la propiedad intelectual.

Código Tributario.

En él se establecen las normas y procedimientos para la administración, recaudación y control de los impuestos en el país. Este código incluye disposiciones relacionadas con la determinación de los impuestos, el pago de los mismos, la presentación de declaraciones fiscales, entre otras obligaciones. La venta y distribución de libros está exenta de toda clase de impuestos, según la *Ley de Libros*, así que estas empresas sólo tienen obligaciones formales que cumplir y declarar ante el Estado.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 Tipo de estudio.

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, empleando el método de estudio hipotético-inductivo. Este enfoque se seleccionó para adentrarse en la exploración profunda del problema. Mediante la aplicación de este enfoque, se pudieron utilizar diversos métodos de recolección de datos, incluyendo entrevistas, observaciones de la problemática y análisis de la información recolectada.

Este enfoque proporciona un terreno fértil para una comprensión contextual del problema en el que ha incurrido la unidad de análisis. La flexibilidad inherente a este enfoque permitió una adaptación constante de los métodos utilizados, lo que propició una exploración y un análisis más enriquecedor de los aspectos esenciales de la problemática formulada.

2.2 Unidad de análisis.

La unidad de análisis de la investigación fue el gerente general de la empresa dedicada a la venta y distribución de libros del departamento de La Libertad. En el alcance de las diferentes técnicas e instrumentos participaron profesionales de la empresa en estudio, que ayudaron para un análisis exhaustivo buscando responder a la problemática formulada.

2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.

En el transcurso de la investigación, se usaron técnicas e instrumentos fundamentales en el desarrollo y la recopilación de datos. Entre las herramientas utilizadas se encuentran las siguientes:

1. **Guía de preguntas para entrevistas:** Se diseñó y aplicó una guía de preguntas estructurada para las entrevistas. Esta guía proporcionó un marco coherente

para interactuar con los participantes, permitiendo la exploración de sus perspectivas y experiencias relacionadas con la problemática en cuestión.

2. **Análisis de datos financieros:** Se llevó a cabo un análisis de los datos financieros de la empresa, centrándose en áreas críticas como el flujo de caja, las ventas y márgenes de ganancia. Este análisis financiero permitió evaluar de manera precisa el impacto de la problemática general de la organización. Los resultados obtenidos con esta técnica sirvieron para comprender las dimensiones económicas y monetarias involucradas en la problemática estudiada.

2.4 Procesamiento de la información.

La información obtenida de la investigación se llevó a cabo mediante la redacción en un documento de texto, lo cual permitió una comprensión más efectiva y un análisis profundo de los hallazgos. Al basarse en los resultados obtenidos, el documento resalta los puntos de información más relevantes.

2.5 Determinación de variables.

Variable independiente.

Identificación y evaluación adecuada de los riesgos financieros y operativos.

Variable dependiente.

Identificación del impacto potencial en la continuidad de negocio.

2.6 Operacionalización de las variables.

Tabla 1 Operacionalización de las variables.

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Elemento de la hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿De qué forma afecta la falta de evaluación y gestión de riesgos a la problemática financiera y operativa en la continuidad de negocio en una empresa de venta y distribución de libros, ubicada en el departamento de La Libertad?	Identificar y evaluar los riesgos en la problemática financiera y operativa que puedan afectar la continuidad de negocio en una empresa de venta y distribución de libros, ubicada en el departamento de La Libertad	La identificación y evaluación adecuada de los riesgos financieros y operativos contribuirá positivamente a fortalecer su capacidad de respuesta ante situaciones adversas, lo que en última instancia garantizará una mayor continuidad de negocio.	Aplicación de un informe de consultoría de evaluación de riesgos Impacto en la continuidad de negocio Problemáticas financiera y operativa.	Variable independiente Identificación y evaluación adecuada de los riesgos financieros y operativos. Variable dependiente Identificación del impacto potencial en la continuidad de negocio.	Profundidad de las evaluaciones de riesgos financieros y operativos. Capacitación y conciencia del personal en relación con los riesgos financieros y operativos. Participantes involucrados. Número de impactos potenciales en la continuidad de negocio identificados. Grado de detalle en la descripción de los impactos identificados. Grado de acuerdo entre los resultados de la matriz de riesgos y los impactos reales observados.	Guía de preguntas para entrevistas Consta de una serie de preguntas estructuradas y preelaboradas para las entrevistas, permitiendo la exploración de sus perspectivas y experiencias relacionadas con la problemática en cuestión. Análisis de datos financieros Este análisis financiero permite evaluar de manera precisa el impacto de la problemática general de la organización. Parámetros de Medición Tiempo de respuesta eficaz para tomar medidas y abordar una problemática específica. Comunicar a las partes relacionadas el informe de consultoría de evaluación de riesgo en la continuidad de negocio.

Nota: Variables e indicadores que serán objeto de observación y medición

2.7 Cronograma.

Figura 1 Cronograma de actividades

Año																										
Meses	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					
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		
ACTIVIDADES																										
CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																										
Planteamiento del Problema	■	■	■	■																						
Fomulación del Problema					■	■	■	■																		
Objetivos de la Investigación						■	■	■	■																	
Marco Teórico, conceptual, técnico y legal									■	■	■	■														
CAPITULO II - METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION																										
Tipo de estudio												■	■	■	■											
Unidad de Análisis												■	■	■	■											
Técnicas e Instrumentos												■	■	■	■											
Procesamiento de la información												■	■	■	■											
Determinación y operacionalización de las variables												■	■	■	■											
Elaboración de la entrevista												■	■	■	■											
Elaboración de cronograma												■	■	■	■											
Diagnostico																■	■	■	■							
CAPITULO III - PROPUESTA DE CASO PRACTICO																										
Recopilación de ideas de caso práctico																										
Elaboración de propuesta de caso práctico																										
Presentación y aprobación del caso práctico																										
Bibliografía y anexos																										
CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																										
Conclusiones																										
Recomendaciones																										
Entrega informe final																										
Exposición y defensa																										

Nota: Se presenta el cronograma de actividades con las fechas establecidas como equipo de trabajo en base a la programación para la especialización.

2.8 Diagnóstico.

Respecto a lo observado en la entidad según entrevista, se presenta la situación actual de la empresa, para un mejor enfoque de la misma:

- I. La compañía está exenta de todo tipo de impuestos en El Salvador. No obstante, debe cumplir con todos los requerimientos formales y legales a la que están sujetas las sociedades en el país, tales como: declaraciones tributarias, municipales, cotizaciones y obligaciones laborales, retenciones de impuestos, renovación de matrículas, contabilidad formal, etc.
- II. Los registros contables y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales son manejadas por un despacho contable externo.
- III. Las tareas administrativas-operativas (importaciones, inventarios, facturación, cuentas por cobrar, planillas y efectivo), son ejecutadas por personal con varios años de experiencia en la empresa, el registro de la información se realiza por medio de un software de inventarios, cuentas por cobrar y bancos que alimenta la

contabilidad. Dicho software genera los diferentes reportes e información financiera, utilizados directamente por la administración para la toma de decisiones.

- IV. La administración de la compañía la ejerce el Gerente General, quien es a su vez el accionista mayoritario y administrador único, quien planifica, dirige, coordina y ejecuta diferentes tareas, tales como: Comunicación con los proveedores y clientes, seguimiento del ingreso de pedidos del exterior, distribución del producto a los clientes, gestión de promoción y venta, revisión de la cobranza y antigüedad de saldos, firma de cheques por pagos a proveedores locales y transferencias al exterior.
- V. Los problemas ocasionados por la pandemia, trajo como consecuencia la baja sustancial en las ventas, cambios en la demanda de libros de texto físicos por el incremento en la digitalización de los mismos, la deserción de empleados clave, etc.
- VI. El costo de los productos tecnológicos como área nueva y emergente tuvo complicaciones para la determinación de precios, derechos y restricciones de uso. Actualmente, está siendo evaluada por la administración con el apoyo de las editoriales, quienes fueron estableciendo los lineamientos para la adquisición y distribución de licencias de uso.

Concluido el proceso de entrevista con el Gerente General de la distribuidora de libros en estudio, se ha permitido identificar las áreas críticas y vulnerables que tiene la empresa, asimismo, reconocer la importancia que tendría la implementación de la evaluación de riesgos por parte de un auditor interno que monitoree y gestione los riesgos de forma adecuada y oportuna, para mejorar y fortalecer el funcionamiento de la entidad y asegurar la continuidad de negocio de la misma.

En contexto a lo anterior, se identificaron las siguientes deficiencias:

- I. Algunas de las obligaciones formales y legales a que está sujeta la compañía son realizadas por personal interno, tales como: Planillas de sueldo, cotizaciones y obligaciones laborales, retenciones a terceros por adquisición de bienes y servicios, etc. No existe internamente un responsable de la revisión y verificación del debido cumplimiento de estas obligaciones.
- II. La contabilidad y las declaraciones tributarias son manejadas por un despacho contable externo. Internamente, no existe un responsable de revisar la contabilidad y/o verificar el debido cumplimiento de todas las obligaciones tributarias, formales y legales a que está sujeta la sociedad.
- III. No existe un filtro intermedio de control o revisión interna que pueda advertir, minimizar o evitar el riesgo de errores u omisiones en los diferentes procesos administrativos y financieros. La auditoría externa, en los últimos años, se ha concretado a realizar una revisión anual, posterior al cierre del ejercicio económico.
- IV. No existe un plan de contingencia, para un relevo o cambio repentino, del responsable de la toma de decisiones de la compañía, lo cual, en caso de suceder, afectaría considerablemente la continuidad de negocio.
- V. Los cambios ocasionados por la pandemia, generó gran incertidumbre en la forma de cómo enfrentar los desafíos para la continuidad de negocio, algunos de estos desafíos aún persisten, por lo que se vuelve necesaria una evaluación adecuada y oportuna de los riesgos en la continuidad de negocio presentes y futuros y del control interno existente en la empresa.
- VI. Para la comercialización de productos tecnológicos, es necesaria efectuar una evaluación profesional de los efectos legales y técnicos que conlleva su

distribución. Es importante recalcar en la preparación del personal idóneo para su promoción y venta, las condiciones de uso impuestas por las editoriales y la aceptación de dichas condiciones por parte de los consumidores de libros digitales.

- VII. La distribuidora de libros ha experimentado una disminución en sus ventas en los últimos dos años. La falta de apertura en las instituciones educativas les limitaba lanzar nuevas campañas de comercialización. La empresa en estudio se enfoca en la venta presencial y la forma de venta digital lo utilizan en menor proporción.
- VIII. Se está disminuyendo el inventario al máximo, debido a que la distribuidora busca minimizar las pérdidas por obsolescencia o discontinuación del producto. Esto implica que deben ser más exactos con los pedidos y eventualmente arriesgarse a perder alguna venta por no contar con la disponibilidad del producto.
- IX. Existe el riesgo de pérdida financiera por la falta de clasificación en el sistema del inventario importado, ya que en ocasiones la editorial envía hasta tres versiones diferentes del mismo libro, teniendo diferente costo cada versión. Al no identificarlos se les coloca el mismo precio de venta, afectando así la utilidad.
- X. En el resguardo de la documentación no se tiene un proceso definido. La información de los clientes se encuentra accesible en carpetas físicas, lo que vuelve vulnerable la información de los clientes y proveedores.

Ante los hallazgos encontrados se recomienda realizar una consultoría basada en la “Evaluación del riesgo en la continuidad de negocio en una empresa comercial de venta y distribución de libros”. La consultoría se basará en el componente 2 de COSO 2013, considerando que la distribuidora no tiene una herramienta de control que permita definir los riesgos existentes en la entidad que afectan a la continuidad de negocio. Se tomará como herramienta la realización de una matriz de riesgos para la identificación de los mismos.

CAPÍTULO III – PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE LA CONSULTORÍA DE AUDITORÍA INTERNA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA COMERCIAL.

3.1 Caso práctico.

3.1.1 Objetivo.

Elaborar un caso práctico para proporcionar una evaluación sobre el riesgo en la continuidad de negocio en una empresa distribuidora de libros, con el fin de identificar y analizar los riesgos críticos que podrían afectar la continuidad operativa y financiera de la empresa, así como desarrollar recomendaciones y medidas preventivas con el fin de fortalecer la resiliencia del negocio frente a posibles interrupciones.

Además, se busca demostrar la importancia de la auditoría interna en la gestión de riesgos y su contribución al aseguramiento de la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa comercial.

3.1.2 Alcance.

El desarrollo del caso práctico y los procedimientos detallados a continuación, pretenden ser un elemento orientado para los profesionales en contaduría pública que realicen procedimientos de evaluación en la continuidad de negocio, como también para entidades interesadas.

3.1.3 Generalidades.

Tabla 2 Datos de la empresa objeto de estudio

DATOS DE LA EMPRESA.	
Razón social:	SANANPRI S.A. de C.V.
Actividad económica:	Distribución y venta de libros.
Procedimiento a realizar:	Evaluación de riesgos en la continuidad de negocio
Personal entrevistado:	Gerente General
Normativa aplicada:	COSO 2013 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG): Gestión de la continuidad de negocio.

La distribuidora de libros a la cual denominaremos “SANANPRI S.A. de C.V.”, nombre ficticio para no revelar el nombre oficial de la sociedad, fue fundada en 1996, se establece en un centro comercial como una librería, en donde se vendían tanto libros de literatura general como libros de texto educativos. A lo largo del tiempo se volvió evidente que transformarse en un distribuidor en lugar de permanecer como una librería era una opción más beneficiosa. Después de operar durante 12 años como una librería en centros comerciales, se tomó la decisión de convertirse en un distribuidor de libros. Junto a la experiencia acumulada, los contactos obtenidos y las expectativas de mayor rentabilidad y crecimiento, se decidió cambiar su actividad a distribuidora de libros, material didáctico y útiles escolares, especialmente para centros educativos públicos y privados. Así, con el crecimiento sostenido por casi una década, se cambió a nuevas y mejores instalaciones en el departamento de La Libertad y se concentró su actividad únicamente en la distribución de toda clase de libros especialmente educativos de prestigiosas editoriales.

3.2 Planteamiento del caso práctico.

Para el desarrollo de la propuesta se tomó en cuenta que en la actualidad la distribuidora no cuenta con una herramienta de control que pueda definir los riesgos existentes en la entidad que conlleve a alguna afectación en la continuidad de negocio, es por ello que tampoco se tiene una herramienta para poder responder a riesgos o preverlos. Se ha evidenciado que no se tiene una estructura organizativa bien definida, lo que da como resultado la ausencia de una división específica encargada de supervisar ciertos procesos de manera adecuada.

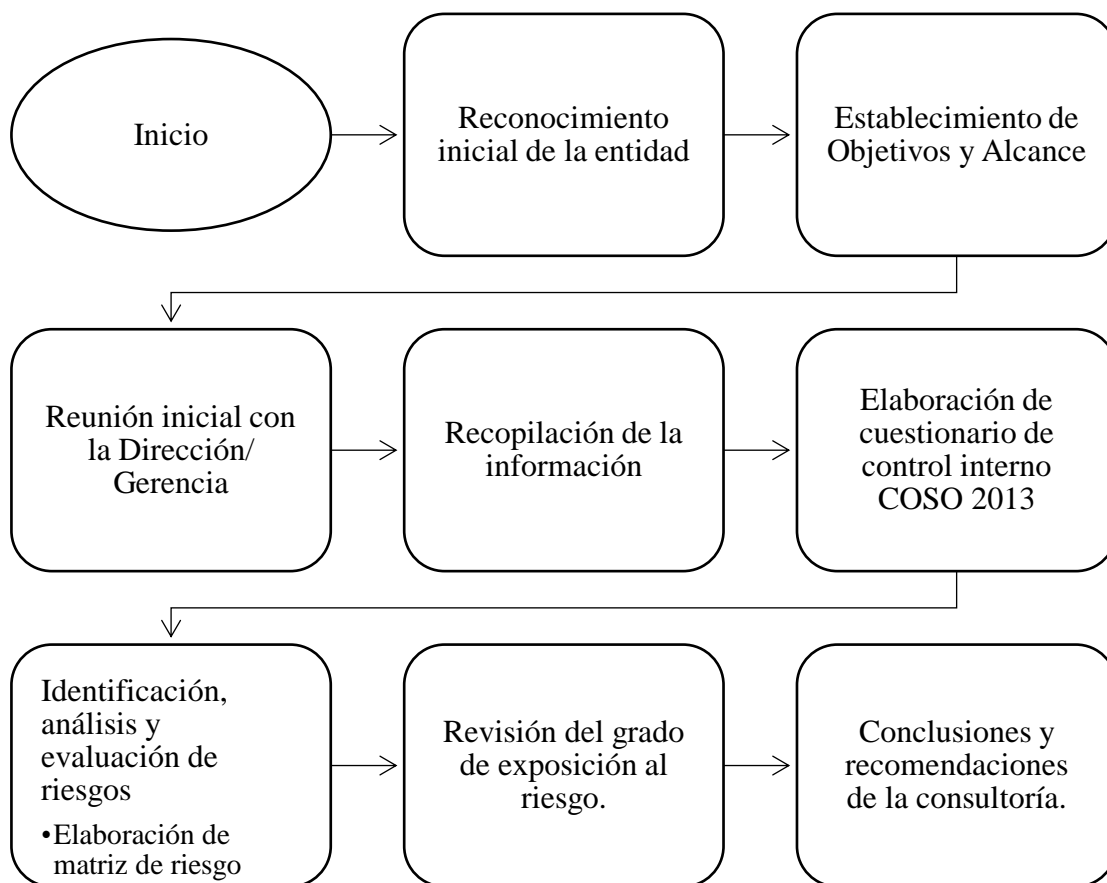
Por ello se propone el siguiente caso hipotético:

La empresa "SANANPRI S.A. de C.V." ha solicitado a la firma de auditoría "DGJ y Asociados S.A. de C.V." llevar a cabo un análisis preliminar antes de la ejecución de la consultoría destinada a la evaluación de riesgos en la continuidad de negocio. El diagnóstico realizado por la firma de auditoría ha revelado que la empresa carece de procedimientos y controles establecidos. Los riesgos que se han identificado están siendo abordados a medida que se presentan o cuando son detectados, no obstante, no existe un método formal para su identificación. Además, se ha observado que todos los procesos han sido desarrollados de manera empírica, bajo ninguna normativa específica.

La falta de controles establecidos podría representar un desafío en la empresa que requiere atención. Sin embargo, se considera una oportunidad para presentar un informe de consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio. La consultoría de evaluación de riesgos puede proporcionar una visión objetiva de los riesgos presentes en la continuidad de negocio y ayudar a la empresa a identificar y abordar los riesgos que pueden estar afectando su operación.

3.3 Desarrollo del caso práctico.

Figura 2 Esquema del desarrollo del caso práctico - Consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio.



Nota: Elaboración propia para seguimiento de los pasos del caso propuesto.

NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (NIEPAI)

Las normas son un conjunto de directrices y principios desarrollados por el *Institute of Internal Auditors (IIA)* que establecen las mejores prácticas y los estándares éticos para la realización de la auditoría interna a nivel global. Estas normas sirven como referencia para los profesionales de la auditoría interna y las organizaciones que buscan asegurar la calidad y la eficacia de sus funciones de auditoría interna.

Dada la ausencia de un departamento de auditoría interna en la empresa, se ha llevado a cabo un proceso de consultoría con el propósito de identificar y evaluar los riesgos inherentes a sus operaciones. El objetivo principal de esta consultoría es proporcionar a la empresa un informe exhaustivo que contemple las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de riesgos.

Las NIEPAI constan de tres categorías principales de normas:

Normas de Atributos: Establecen los atributos que debe tener una función de auditoría interna efectiva. Estos atributos incluyen la independencia, la objetividad, la competencia y la responsabilidad de la función de auditoría interna, así como su estructura y su posición dentro de la organización, las cuales incluyen:

- 1100: Independencia y Objetividad
- 1110: Planificación de la Auditoría Interna
- 1120: Desarrollo de Trabajo de Auditoría Interna
- 1130: Ejecución de la Auditoría Interna
- 1140: Comunicación y Documentación
- 1150: Supervisión de la Auditoría Interna
- 1300: Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad

Normas de Desempeño: Establecen las expectativas para la ejecución de trabajos de auditoría interna y describen la naturaleza y el alcance del trabajo que debe llevar a cabo el auditor interno. Estas normas guían la forma en que se realizan las auditorías y la obtención de evidencia suficiente y adecuada, las cuales incluyen:

- 2000: Alcance de la Auditoría Interna
- 2100: Evaluación de Riesgos
- 2200: Objetivos de Auditoría Interna y Planificación

- 2300: Realización de Trabajo de Auditoría
- 2400: Comunicación de Resultados de Auditoría Interna
- 2500: Monitoreo Progresivo
- 2600: Uso de Técnicas de Auditoría

Normas de Implementación: Establecen los requisitos relacionados con la implementación y el funcionamiento de la función de auditoría interna en la organización. Estas normas se centran en la gestión y supervisión de la función de auditoría interna, las cuales incluyen:

- 1300: Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad
- 1310: Requisitos del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad
- 1320: Autoevaluación y Evaluación Externa
- 1321: Evaluación Externa de la Calidad
- 1322: Auto certificación de Cumplimiento con las Normas
- 1323: Declaración de Cumplimiento con las Normas

Estas recomendaciones se diseñaron con el propósito de fortalecer los procesos internos y contribuir al mejoramiento continuo de la organización. Además, este proceso de consultoría se encuentra en total concordancia con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), que se detallan a continuación:

Tabla 3 Plan de acción según NIEPAI

Normas NIEPAI	Enunciado.	Plan de acción	Comentarios de la administración	Fecha a implementar
NORMA 1100	Independencia y Objetividad. La consultoría de evaluación de riesgos mantendrá su independencia y objetividad en todas las etapas del proceso.	Evaluar la independencia y objetividad del equipo de consultoría. Si es necesario, establecer salvaguardias para mantener la independencia.		
NIEPAI 1110	Planificación de la Auditoría Interna. La consultoría elaborará un plan detallado para evaluar los riesgos en la continuidad de negocio, definiendo objetivos y alcances.	Planificar detalladamente la evaluación de riesgos en la continuidad de negocio. Establecer objetivos claros y alcances específicos.		
NIEPAI 1120	Desarrollo de Trabajo de Auditoría Interna. La consultoría creará un marco de trabajo que incluya actividades y responsabilidades para la evaluación de riesgos.	Crear un marco de trabajo que defina las actividades y responsabilidades para la evaluación de riesgos. Documentar los procedimientos a seguir.		
NIEPAI 1130	Evaluación de Riesgos. La consultoría identificará y evaluará los riesgos que pueden afectar la continuidad de negocio utilizando	Identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar la continuidad de negocio. Utilizar metodologías adecuadas para la evaluación.		

Normas NIEPAI	Enunciado.	Plan de acción	Comentarios de la administración	Fecha a implementar
	metodologías apropiadas.			
NIEPAI 1140	<p>Comunicación de Resultados. La consultoría comunicará los resultados de la evaluación de riesgos de manera efectiva a la alta dirección y a los responsables de la continuidad de negocio.</p>	Identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar la continuidad de negocio. Utilizar metodologías adecuadas para la evaluación.		
NIEPAI 1150	<p>Seguimiento de Resultados. La consultoría establecerá un sistema de seguimiento para garantizar la implementación de acciones correctivas en respuesta a los riesgos identificados</p>	Establecer un sistema de seguimiento para asegurar que se tomen medidas correctivas en respuesta a los riesgos identificados. Evaluar la efectividad de las acciones tomadas		

SANANPRI, S.A. DE C.V.

*Consultoría de evaluación de riesgos en
la continuidad de negocio.*

INTRODUCCIÓN

La distribuidora de libros “SANANPRI, S.A. de C.V.” tiene el compromiso de asegurar la continuidad operativa y la resiliencia frente a los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio. En este contexto, se ha decidido emprender una Consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio con el objetivo de identificar, analizar y abordar los posibles riesgos que podrían impactar la operación y la capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones disruptivas. Este informe busca fortalecer la preparación y adaptación de “SANANPRI, S.A. de C.V.” frente a las incertidumbres que puedan surgir y asegurar una base sólida para su crecimiento sostenible.

MISIÓN

Nuestra misión es proporcionar a la distribuidora de libros una evaluación integral de riesgos en la continuidad de negocio, con el fin de fortalecer su capacidad para anticipar, mitigar y responder a los riesgos que podrían afectar su operación y objetivos estratégicos. A través de un enfoque estructurado y una colaboración cercana, trabajaremos para identificar soluciones prácticas y personalizadas que permitan a la empresa alcanzar una mayor resiliencia y preparación en su funcionamiento diario y en la consecución de sus objetivos a largo plazo.

OBJETIVOS

1. Identificar y evaluar de manera exhaustiva los riesgos que podrían afectar la continuidad de negocio en la distribuidora de libros “SANANPRI, S.A. de C.V.”

2. Analizar el impacto potencial de los riesgos identificados en las operaciones, la reputación y los resultados financieros.
3. Proponer recomendaciones específicas y viables para mitigar o gestionar los riesgos identificados.
4. Desarrollar un plan de acción detallado que guíe la implementación efectiva de las recomendaciones.
5. Fortalecer la preparación y capacidad de respuesta de “SANANPRI, S.A. de C.V.” ante posibles interrupciones o desafíos.
6. Promover una cultura organizacional de conciencia de riesgos y mejora continua en relación con la continuidad de negocio.

ALCANCE

La consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio abarcará todas las áreas clave de “SANANPRI, S.A. de C.V.”.

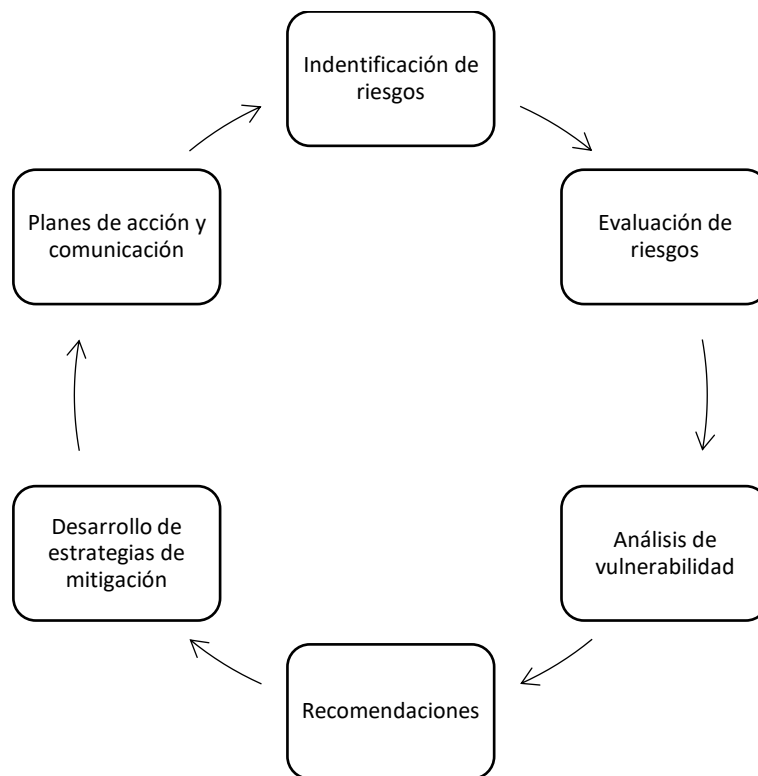
Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los procesos, las operaciones, las tecnologías, los recursos humanos y otros aspectos relevantes para identificar los riesgos potenciales. El alcance también incluirá la evaluación de los sistemas de respuesta ante situaciones de emergencia, los planes de contingencia y los protocolos de recuperación. A través de este informe, “SANANPRI, S.A. de C.V.” aspira a fortalecer su posición en el mercado al garantizar una operación continua y confiable, incluso en circunstancias adversas.

GENERALIDADES DEL RIESGO EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO.

El riesgo en la continuidad de negocio se refiere a la posibilidad de que eventos inesperados o situaciones adversas interrumpen, afecten o comprometan la operación normal y la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos estratégicos y mantener sus operaciones esenciales. Estos riesgos pueden surgir tanto interna como externamente, y abarcan una amplia gama de escenarios que podrían causar interrupciones temporales o permanentes en las actividades comerciales.

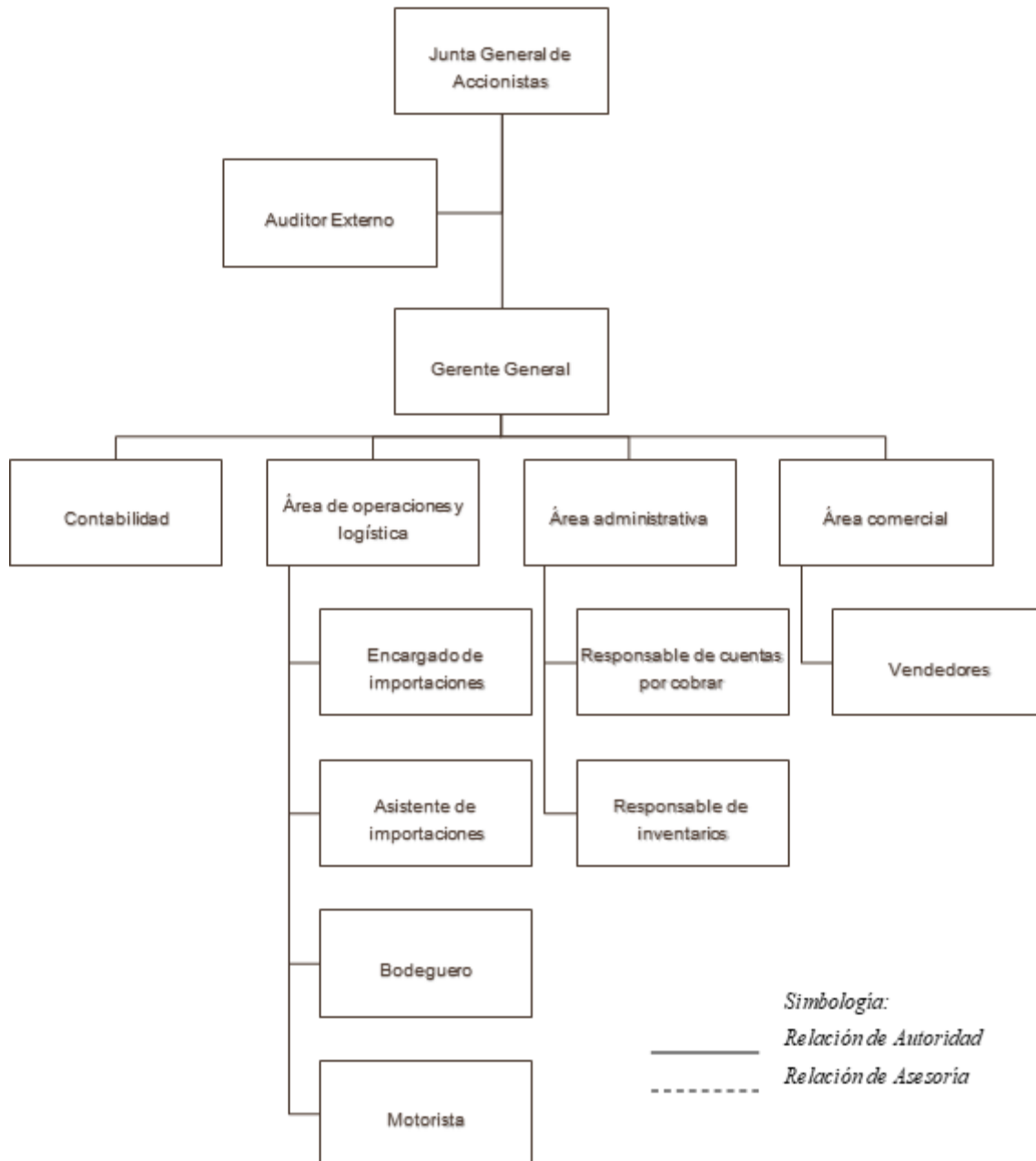
Tipos de riesgos que pueden afectar la continuidad de negocio.

- **Riesgos operativos:** Son aquellos asociados con las actividades y procesos diarios de una empresa. Pueden incluir interrupciones en la cadena de suministro, por disminución de producción o venta como, consecuencia de los adelantos tecnológicos, sobreabastecimiento, inventarios de rotación lenta u obsolescencia, entre otros.
- **Riesgos financieros.** Se refieren a aquellos que pueden afectar la salud financiera de la empresa. Estos incluyen riesgos relacionados con la liquidez, la falta de acceso a financiamiento, entre otros. Contar con controles efectivos para gestionar estos riesgos es crucial para mantener la solidez financiera y la continuidad de negocio.
- **Riesgos legales y regulatorios:** Se refieren a los riesgos asociados con el cumplimiento de las leyes, normativas y estándares aplicables a la empresa. Pueden incluir sanciones legales, multas, litigios, incumplimiento de regulaciones de privacidad y protección de datos, entre otros. Contar con controles efectivos para cumplir con las obligaciones legales y regulatorias ayuda a mitigar estos riesgos y mantener la continuidad de negocio.

ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO.**Figura 3** Etapas de la gestión de riesgos

CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

Figura 4 Organigrama Propuesto



Nota: Es un modelo propuesto dado que la empresa no posee uno.

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES, RIESGOS Y ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO.

Dado que la empresa “SANANPRI, S.A. de C.V.” se encuentra en una posición en la que la creación de una unidad de auditoría interna o la contratación de personal especializado en esta área no es viable, es imperativo contar con una guía que facilite la evaluación precisa de los controles existentes. Además, es esencial identificar de manera precisa los riesgos que puedan afectar la continuidad de la empresa a largo plazo.

Como consultores de la sociedad, se ha desarrollado una guía que se adapta a sus necesidades normativas y tecnológicas, y que es de fácil aplicación y comprensión. Esta guía se estructura de la siguiente manera:

1. Identificación de riesgos y puntos claves.

Como punto de partida, es fundamental un desglose detallado de los riesgos identificados en la continuidad de negocio. Tomando de base la información recopilada, identifica los riesgos potenciales que la entidad podría estar enfrentando hoy en día o en el futuro y, los puntos clave que requieren una atención especial durante la auditoría.

2. Elaboración de Matriz de Riesgo.

Con la información recopilada sobre los controles y riesgos, se procederá a elaborar una matriz de riesgo. Esta matriz permitirá visualizar de manera estructurada y clasificada los riesgos identificados, asignándoles una valoración de probabilidad e impacto. La matriz servirá como base para priorizar los riesgos y planificar estrategias de mitigación.

3. Evaluación de impacto en la continuidad de negocio.

Cuando se tengan una perspectiva estructurada y los riesgos haya sido clasificados e identificados definidos los procesos existentes, si los hay, se procederá a un análisis de cómo cada riesgo podría impactar la continuidad de negocio, las operaciones, la reputación y los resultados financieros de la empresa.

4. Recomendaciones.

Recomendaciones específicas y acciones sugeridas para mitigar o manejar cada riesgo. Deben ser prácticas, realistas y adaptadas a la situación de la empresa.

Esta guía proporcionará a la sociedad una herramienta sólida para evaluar sus controles, identificar riesgos y establecer una estructura que permita tomar decisiones informadas para gestionar de manera efectiva los riesgos que puedan afectar su operatividad.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PARA EL INFORME DE CONSULTORÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIOS.

Basado en los resultados obtenidos a través de la entrevista con el Gerente General de la distribuidora de libros, se han identificado varias áreas críticas y vulnerables que podrían impactar la continuidad de negocio.

Estas áreas representan posibles focos de riesgo que deben ser considerados en el proceso de consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio. Los riesgos identificados son los siguientes:

Cumplimiento tributario y legal.

La distribuidora depende de un despacho contable externo para la gestión de registros contables y obligaciones tributarias. Se plantea el riesgo de que los requerimientos formales y legales, como declaraciones tributarias, municipales y retenciones de impuestos, no se manejen de manera precisa. La falta de un responsable interno de verificación podría resultar en errores o incumplimientos inadvertidos.

Control interno deficiente.

La ausencia de un filtro intermedio de control o revisión interna en los procesos administrativos y financieros aumenta el riesgo de errores, omisiones y fraudes que puedan afectar la integridad de los datos y la toma de decisiones informada.

Falta de plan de contingencia.

La carencia de un plan de contingencia para un relevo o cambio repentino del responsable de la toma de decisiones plantea un riesgo significativo para la continuidad de

negocio. Esto podría llevar a una interrupción en la toma de decisiones críticas y afectar la operación normal de la empresa.

Impacto de la pandemia y desafíos actuales.

Los cambios ocasionados por la pandemia han generado incertidumbre y persisten desafíos en la continuidad de negocio. La falta de una evaluación continua de estos riesgos podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a situaciones cambiantes.

Comercialización de productos tecnológicos.

La comercialización de productos tecnológicos plantea riesgos legales y técnicos que deben ser evaluados profesionalmente para evitar consecuencias adversas. La falta de preparación del personal y la falta de comprensión de las condiciones impuestas por las editoriales en los consumidores podrían generar problemas en la operación.

Baja de ventas y enfoque en ventas presenciales.

La dependencia en ventas presenciales y la limitación en las campañas de comercialización debido a la falta de acceso a instituciones educativas, plantea un riesgo de disminución continua en las ventas, lo que podría afectar la sostenibilidad del negocio.

Gestión de inventarios y clasificación deficiente.

La disminución del inventario y la falta de clasificación adecuada de los productos en el sistema generan riesgos de pérdida de ventas debido a la falta de disponibilidad y la posibilidad de errores en la fijación de precios.

Resguardo de la documentación y seguridad de la información.

La falta de control o supervisión en el resguardo de la documentación y la vulnerabilidad en la seguridad de la información de clientes y proveedores plantean un riesgo de exposición a la pérdida de datos confidenciales y problemas de privacidad.

ANÁLISIS DEL RIESGO.

En base a la información proporcionada y considerando los riesgos identificados en la situación actual de la distribuidora de libros, realizamos un análisis detallado de cada uno de los riesgos relevantes que podrían afectar la continuidad de negocio. Este análisis permitirá establecer un enfoque estratégico y medidas adecuadas para la mitigación y gestión de los riesgos identificados:

Cumplimiento tributario y legal.

El riesgo se deriva de la dependencia en un despacho contable externo para la gestión tributaria y legal. La falta de un responsable interno de verificación puede resultar en errores u omisiones en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales, lo que podría dar lugar a sanciones financieras y legales. La mitigación de este riesgo implica establecer procesos internos de revisión y verificación, así como la capacitación continua del personal interno involucrado en estas áreas.

Control interno deficiente.

El riesgo radica en la ausencia de un filtro intermedio de control interno, lo que aumenta la probabilidad de errores, omisiones y fraudes. Esto podría impactar negativamente la integridad de los datos, la pérdida de recursos y la toma de decisiones informada. La

mitigación implica implementar controles internos efectivos en los procesos clave y promover una cultura organizacional que priorice la revisión, el análisis y la mejora continua.

Falta de plan de contingencia.

La ausencia de un plan de contingencia aumenta la vulnerabilidad de la empresa ante cambios imprevistos en la administración. El riesgo ante una transición repentina de dirección puede afectar la continuidad de negocio. La mitigación involucra desarrollar un plan de contingencia detallado que incluya la identificación de relevos o sucesores en las responsabilidades clave, así como también su capacitación e involucramiento sostenido.

Impacto de la pandemia y desafíos actuales.

El riesgo se origina en la incertidumbre constante generada por los efectos de la pandemia y otros desafíos actuales. La falta de una evaluación y planificación adecuadas de estos riesgos podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a condiciones cambiantes. La mitigación incluye la implementación de análisis de escenarios y la elaboración de estrategias flexibles de adaptación.

Comercialización de productos tecnológicos.

El riesgo proviene de la falta de evaluación profesional de los aspectos legales y técnicos en la comercialización de productos tecnológicos. La falta de preparación del personal y la falta de comprensión de las condiciones de uso podrían resultar en problemas operativos y legales. La mitigación incluye la consulta con expertos legales y técnicos, así como la capacitación adecuada del personal.

Baja de ventas y enfoque en ventas presenciales.

El riesgo se origina en la dependencia en ventas presenciales y la limitación de campañas de comercialización. Esto podría llevar a una disminución continua de las ventas. La mitigación involucra explorar estrategias de diversificación de canales de venta y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado.

Gestión de inventarios y clasificación deficiente.

El riesgo proviene de la disminución del inventario y la falta de clasificación adecuada de los productos. Esto podría generar pérdidas de ventas y errores en la fijación de precios. La mitigación implica la implementación de procesos eficientes de gestión de inventarios y la mejora en la clasificación de productos.

Resguardo de la documentación y seguridad de la información.

El riesgo radica en el adecuado control o supervisión en el resguardo de la documentación y la vulnerabilidad en la seguridad de la información de clientes y proveedores. Esto podría resultar en pérdida de datos y problemas de privacidad. La mitigación involucra la implementación de procedimientos de resguardo adecuados y el fortalecimiento de la seguridad de la información.

En conjunto, este análisis proporciona una base sólida para diseñar un informe de consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio que aborde específicamente los riesgos identificados en la distribuidora de libros. La implementación de estrategias de mitigación efectivas permitirá fortalecer la resiliencia de la empresa y su capacidad para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO

COSO 2013

Con el objetivo de evaluar el control interno en la entidad, se ha dispuesto a usar el cuestionario enfocado en los componentes son fundamentales para la evaluación y mejora del control interno en una organización.

Para la evaluación, se debe tener a consideración que el cuestionario está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 4 Composición del cuestionario de control interno COSO 2013

Componentes del control interno a evaluar	No. preguntas	Puntuación ideal
Ambiente de control	26	28.26
Evaluación de riesgos	19	20.65
Actividades de control	17	18.48
Información y comunicación	20	21.74
Supervisión y seguimiento	10	10.87
Total	92	100.00

Tabla 5 Descripciones de las respuestas

Opciones de respuesta	Puntuación	Descripción de la respuesta e implicación
Sí	1.09	La actividad se cumple y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla
Parcial	0.54	La actividad se cumple, pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte
No	0.00	La actividad no se cumple y se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes

Tabla 6 Nivel de confianza y riesgo

Nivel de confianza		
Bajo	Medio	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Bajo	Medio	Alto
Nivel de riesgo		

Fuente: (León, Auditoría Financiera I, 2017)

Tabla 7 Cuestionario de evaluación de control interno según COSO 2013

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
C.1	Ambiente de Control					
1	La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	¿La alta dirección promueve una cultura ética en la entidad?	x			
		¿Existen medidas para establecer responsabilidades claras y líneas de autoridad en la entidad?			x	Las responsabilidades son asignadas de forma verbal.
		¿Existe un código de ética y conducta establecido por la alta dirección que sea comunicado y reforzado activamente entre los empleados de la distribuidora de libros?	x			
		¿Existen procesos para asegurar que los empleados entiendan y sigan las políticas y procedimientos éticos de la entidad?			x	
		¿Se comunica la importancia de la integridad y los valores éticos a todos los niveles de la entidad?	x			
		¿Se fomenta el reporte seguro y confidencial de prácticas no éticas o de posibles riesgos por parte de los empleados de la distribuidora de libros?				x

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013							
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones	
			Sí	Parcial	No		
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	¿Existe una estructura organizativa claramente definida que establezca roles y responsabilidades específicos para garantizar la continuidad de negocio en la distribuidora de libros?			x		
		¿Se ha designado un equipo de gestión de crisis encargado de coordinar y tomar decisiones críticas durante situaciones de emergencia que puedan afectar la continuidad de la distribución de libros?			x		
		¿Se garantiza que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades en relación con la continuidad de negocio y estén preparados para actuar en caso de una interrupción significativa?			x		
		¿Se han establecido procedimientos de sucesión para roles clave dentro de la distribuidora de libros para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de ausencia o incapacidad de los titulares de esos roles?			x		
		¿Existen planes de contingencia específicos se han implementado para abordar los posibles riesgos que podrían interrumpir la distribución de libros, como desastres naturales, fallos tecnológicos o interrupciones en la cadena de suministro?	x				En cuanto a fallos tecnológicos, se realizan <i>back up</i> de la información diariamente.
		¿Se han implementado prácticas para garantizar que el consejo de administración tenga acceso a información relevante sobre la evaluación de riesgos en la distribución?				x	
3	La dirección establece, con la supervisión del consejo, las	¿Se han definido roles y responsabilidades específicas para abordar los riesgos operativos y financieros identificados?			x		

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
	estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	¿Existe un proceso formal para revisar y actualizar periódicamente la evaluación de riesgos y la alineación de los objetivos de continuidad de negocio con la estrategia en la distribuidora de libros?			x	
		¿Se utilizan indicadores clave de rendimiento para monitorear y medir el progreso hacia los objetivos de continuidad de negocio en la distribución de libros?			x	
		¿Se establecen planes de acción para abordar los riesgos y las deficiencias identificadas?			x	
		¿Se fomenta la comunicación efectiva durante situaciones de crisis y contingencia?	x			La comunicación es a través de aplicaciones de uso común como <i>WhatsApp</i> y correos electrónicos.
4	La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la entidad.	¿Se garantiza que los encargados de la gestión de riesgos posean las competencias necesarias para identificar, evaluar y mitigar los riesgos operativos y financieros?			x	
		¿Existen incentivos para el desarrollo continuo de competencias en gestión de riesgos?			x	
		¿Se implementan programas de capacitación para mejorar la competencia en planificación de continuidad de negocio?			x	
		¿Se reconocen y recompensan las competencias en planificación de continuidad de negocio como parte del proceso de evaluación de desempeño y recompensas de los empleados?			x	
5	La entidad define las responsabilidades de las personas a	¿Están claramente definidas las responsabilidades de las personas involucradas en la evaluación de riesgos operativos y financieros?			x	

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
	nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	¿Se asegura que cada individuo entienda su papel y responsabilidad en la gestión de riesgos dentro de la entidad?			x	
		¿Se han establecido roles y responsabilidades específicos para la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos operativos y financieros?			x	
		¿Se han establecido procesos para asegurar que las personas cumplan con sus responsabilidades en la gestión de riesgos?		x		No hay procesos definidos formalmente, únicamente indicaciones verbales.
		¿Existen canales de comunicación claros y abiertos para informar a las personas sobre sus responsabilidades en la continuidad de negocio?	x			
C.2	Evaluación de Riesgos					
6	La entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	¿La misión de la entidad es conocida y comprendida por la administración y el personal?		x		Es conocida por la mayoría del personal, pero comprendida únicamente por la gerencia.
		¿Los objetivos de la entidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines?			x	
		¿Los objetivos establecidos son conocidos y comprendidos por los empleados de la entidad?		x		Son conocidos por la mayoría del personal, pero comprendido únicamente por la gerencia.
7	La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base	¿La administración considera la identificación de factores externos e internos que pueden suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos?	x			
		¿Se han determinado las interacciones de la entidad con el entorno?			x	

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
	sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.	¿Se ha definido que el manejo de los recursos debe ser adecuado, a fin que no provoquen cambios que afecten la ejecución de las operaciones?	x			
		¿Existen criterios formales para determinar la importancia relativa de los riesgos potenciales?			x	
8	La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	¿La entidad ha definido políticas de administración y prevención del fraude?			x	
		¿Existen canales y medios para comunicar acciones fraudulentas de manera individual?			x	
		¿Existe un comité de evaluación de fraudes en la entidad?			x	
9	La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales?			x	
		¿Se han determinado las características, periodicidad y fuentes confiables de la información relacionada a los riesgos potenciales?			x	
		¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?			x	
		¿La entidad dispone de políticas que protejan los activos contra pérdidas, adquisición no autorizada, uso o disposición indebida?			x	
		Los mecanismos utilizados para la identificación de riesgos en la entidad incluyen los siguientes:				
		◇ Pérdida de sistema de información o alteraciones que afecten los procesos de la entidad.	x			
		◇ Demanda de los servicios basados en la tecnología.			x	
		◇ Falta de competencia de personal y sus requerimientos de capacitación.			x	

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013							
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones	
			Sí	Parcial	No		
		◇ Catástrofes naturales, cambios climáticos.			x		
		◇ Cambios en los procedimientos utilizados.		x			
C.3	Actividades de control						
10	La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la mitigación de los objetivos.	¿La entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?			x		
		¿Los procesos de autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la entidad están asignados a diferentes empleados?			x		
		¿Se ha definido procedimientos de control de los riesgos identificados como significativos?			x		
		¿Los procedimientos de control de los riesgos son aplicados adecuadamente?			x		
11	La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los sistemas de información?			x		
		¿Existen flujos de información adecuado entre las distintas áreas de la entidad?			x		
		¿La delegación de funciones y tareas para los empleados se realiza conforme a los lineamientos establecidos por la administración?	x				
		¿Algún empleado tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?			x	Solamente el Gerente General tiene el control absoluto	
		¿Antes de realizar la compra de un bien, se verifica previamente la existencia del mismo en bodega?	x				
		¿Las transacciones de la entidad son registradas oportuna y adecuadamente?			x		

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
		¿Existen activos almacenados que implican compras innecesarias de acuerdo con los objetivos operativos de la entidad?	x			Se tienen inventarios de años anteriores que fueron comprados de forma masiva.
		¿La asignación de tareas se realiza de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?	x			El Gerente General es el que verifica todo, no tiene otra línea de control
		¿Existen documentación escrita sobre la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la entidad?			x	
12	La entidad despliega las actividades de control a través de las políticas que establecen las líneas generales del control interno y de procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	¿La entidad tiene políticas claramente definidas que establecen las líneas generales de control interno en relación con la gestión de riesgos operativos y financieros?			x	
		¿Se asegura que los procedimientos estén en concordancia con las políticas establecidas para garantizar la consistencia en la implementación del control interno?			x	
		¿Las políticas de control para continuidad de negocio están alineadas con los objetivos de continuidad definidos por la entidad?			x	
		¿La entidad tiene procedimientos operativos documentados que traducen las políticas de control para la continuidad de negocio en prácticas cotidianas?			x	
C.4	Información y Comunicación					
13	La entidad obtiene, genera y/o utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento	¿El sistema de información está adecuado a las necesidades de la entidad?		x		Es funcional, pero, no la adecuada.
		¿Se desarrollan controles para identificar la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de las operaciones propias de la entidad?			x	

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
	del control interno.	¿La información interna y externa generada por la entidad es remitida previamente a los niveles correspondientes para la aprobación?	x			Toda información es revisada y aprobada por Gerente General.
		¿Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?			x	
		¿La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigido?			x	
		¿La información está siempre actualizada y disponible?			x	Reportes mensuales o bimestrales de parte del despacho contable externo.
		¿La información es oportuna?			x	
		¿Los datos son válidos y verificables?	x			
		¿La calidad de la información es conservada y protegida, remitiéndola únicamente al personal destinado?	x			
14	La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	¿La comunicación de la información de la entidad es eficaz y multidireccional?			x	Es unidireccional.
		La comunicación por parte de la administración a los empleados está incorporada en:				
		◊ Manuales de políticas y procedimientos			x	
		◊ Avisos	x			
		◊ Mensajes y Memorándum			x	
		◊ Correos electrónicos	x			
		◊ Discusión uno a uno	x			
		¿La entidad desarrolla sistema de información para obtener, capturar y procesar gran cantidad de datos de fuentes tanto internas como externas?				x
¿El sistema implementado admite actualizaciones?	x					

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
		¿La máxima autoridad comunica claramente los objetivos de la entidad a través de la administración, para que el personal y contratistas externos comprendan sus responsabilidades en la entidad?	x			
15	La entidad se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento de control interno.	¿Existe comunicación directa entre la máxima autoridad y el personal, sin la interferencia de la administración?		x		Dentro de la máxima autoridad está el gerente general, el cual funge como accionista, administrador y gerente general.
		¿Se tienen canales de fácil comunicación para los clientes, frente a eventos que atentan contra la prestación del servicio?	x			
C.5 Actividades de supervisión						
16	La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento	¿Existe una unidad de auditoría interna?			x	
		¿Se realizan otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la entidad?			x	
		¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?			x	
		En la gestión, ¿existen rutinas permanentes al seguimiento y evaluación del desempeño, a las actividades de control y al cumplimiento de las normativas en proactiva con el objetivo de detectar desvíos y acciones rápidamente?			x	
17	La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta	¿La máxima autoridad define la estructura de supervisión adecuada a las necesidades de la entidad?		x		
		¿La máxima autoridad evalúa la efectividad de los controles generales de la entidad?		x		
		¿La máxima autoridad solicita información necesaria para supervisar el nivel de consecución de los objetivos?		x		

CUESTIONARIO ENFOCADO EN LOS COMPONENTES CLAVE DEL MARCO COSO 2013						
No.	Principios	Pregunta	Respuesta			Observaciones
			Sí	Parcial	No	
	dirección y el consejo, según corresponda	¿La máxima autoridad supervisa el reporte interno en el cual debe ser relevante para la toma de decisiones?		x		
		¿La máxima autoridad establece una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca?	x			Depende mucho, si lo ve necesario o no.
		¿La máxima autoridad realiza seguimiento a las recomendaciones propuesta por los auditores internos y externos para mejorar los controles internos?				
			22	7	63	

Tabla 8 Resultados obtenidos cuestionario de control Interno

Componentes del control interno a evaluar	Sí	Parcial	No
Ambiente de control	6	1	19
Evaluación de riesgos	3	3	13
Actividades de control	4	0	13
Información y comunicación	9	2	9
Supervisión y seguimiento	0	1	9
Total	22	7	63

Nivel de confianza y riesgo

Nivel de confianza

$$NC = (CT/PT) * 100$$

$$NC = (29/92) * 100$$

$$NC = (0.3152) * 100$$

$$NC = 31.52\%$$

Nivel de riesgo

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 31.52\%$$

$$NR = 68.48\%$$

MATRIZ DE RIESGOS.

APLICACIÓN DE COSO 2013: COMPONENTE 2 "EVALUACIÓN DE RIESGOS".

El Módulo 3 se enfoca en la identificación, análisis y evaluación de los riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos y operativos de una organización. Este módulo establece una serie de principios y pautas para ayudar a las organizaciones a comprender y abordar los riesgos de manera efectiva.

En el contexto de la consultoría en la evaluación de riesgos, se ha aplicado el Principio 7, el cual se enfoca en la "Identificación y Análisis de los Riesgos". Esta etapa es fundamental en el proceso de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio, ya que permite identificar, analizar y evaluar de manera integral los riesgos que enfrenta la empresa.

Este enfoque estructurado y riguroso es esencial para proporcionar recomendaciones y estrategias efectivas que contribuyan a mejorar la gestión de riesgos y, en última instancia, garantizar la continuidad de negocio. Los resultados de este proceso se presentan a través de una matriz de riesgos.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RIESGOS.

El principio enfatiza la necesidad de una metodología estructurada para comprender y abordar los riesgos, lo que implica la identificación de riesgos, como lo es el reconocer y describir los riesgos potenciales que podrían afectar los objetivos de la organización; el análisis de riesgos, que se lleva al evaluar la probabilidad y el impacto de estos riesgos para comprender su magnitud, como también valorar la importancia relativa de los riesgos identificados y priorizarlos según su impacto en los objetivos.

Tabla 9 Matriz de riesgos, identificación de los riesgos.

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo	
Ventas	Diversificar Estrategias de Ventas para Adaptarse a las Tendencias del Mercado y Mejorar la Participación en el Segmento Digital.	1.1	1	Pérdida de ventas urgentes, no realizadas por limitación de inventario	Gerencia General	Operativo
		1.2	2	Dependencia en gran medida de ventas presenciales.	Vendedores	Comercial
		1.3	3	Limitación en alcance de mercado	Gerencia General	Financiero
		1.4	4	Riesgo de obsolescencia del libro físico en el mercado	Gerencia General	Estratégico
Operaciones. Gestión de inventarios y gestión de compras	Mejorar la operación y el control de interno, para una mejora organizacional	2.1	5	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Responsable de operaciones	Operativo
		2.2	6	Pérdida de clientes potenciales por disminución de compra de inventario	Gerencia General	Financiero
		2.3	7	Falta de disponibilidad que provoque pérdida de ventas	Gerencia General	Financiero
		2.4	8	Deficiencias en clasificación de inventarios, afectando precios y utilidades	Responsable de operaciones	Operativo
		2.5	9	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Gerencia General	Estratégico
Control Interno	Mejoramiento del control Interno y lineamientos de control.	3.1	10	Falta de estructura organizacional de supervisión	Gerencia General	Administrativo
		3.2	11	Falta de procedimientos de control interno establecidos formalmente	Gerencia General	Administrativo

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
		3.3	12	Falta de revisión interna en el área contable	Gerente General/ Despacho contable externo	Financiero
		3.4	13	Falta de lineamientos operativos estandarizados y controles.	Gerencia General/ Operaciones	Operativo
		3.5	14	Falta de revisión en cumplimientos tributarios	Gerente General/ Despacho contable externo	Cumplimiento
Contabilidad	Cumplimiento de obligaciones legales y tributarias	4.1	15	Obligaciones laborales manejadas internamente sin supervisión adecuada	Despacho contable externo	Cumplimiento
		4.2	16	La contabilidad la lleva un despacho contable externo	Gerencia General	Financiero
		4.3	17	La contabilidad no es la fuente de información principal para la toma de decisiones	Gerencia General	Financiero
Continuidad de negocio	Mantener operaciones en caso de cambios repentinos	5.1	18	Falta de plan de contingencia para el relevo generacional del gerente general	Gerencia General	Recursos humanos
		5.2	19	Incertidumbre en enfrentar desafíos postpandemias o catástrofes	Gerencia General	Operativo
		5.3	20	Dependencia en Proveedores claves, riesgo de interrupciones en la cadena de suministros y escasez de productos	Gerencia General	Operativo

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
		5.4	21	Cambios impredecibles en la demanda, riesgo de pérdida de ventas y exceso de inventario	Gerencia General	Comercial
		5.5	22	Falta de sistemas de respaldo, riesgo de pérdida de datos claves	Gerencia General	Tecnológico
		5.6	23	Deserción de empleados clave, pérdida de conocimiento y dificultades para mantener operaciones.	Gerencia General	Recursos humanos
		5.7	24	Cambios en las regulaciones, riesgo de incumplimiento legal y sanciones	Gerencia General	Legal
Continuidad de negocio	Mantener operaciones en caso de cambios repentinos	5.8	25	Riesgo de interrupción por fallos en la infraestructura, por desastres naturales, tales como corte de energía o comunicaciones	Gerencia General	Operativo
		5.9	26	Riesgo de ciberataques y robo de información o datos sensibles	Gerencia General	Tecnológico

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS.

Evaluación Probabilidad-Impacto.

Tabla 10 Tabla de probabilidad.

Factores	Cuantitativos	Cualitativos
	Ocurrencia	Controles del proceso
MUY PROBABLE (4)	Eventos 1 o + veces por mes y es muy probable que vuelvan a suceder	Probable que ocurra muchas veces. Los controles se evalúan como inefectivos y/o ausencia del control
PROBABLE (3)	Eventos 1 o + veces por año y es muy probable que vuelvan a suceder	Probable que ocurra algunas veces. Los controles se evalúan como inefectivos en el diseño y operatividad.
POCO PROBABLE (2)	Eventos que han ocurrido en los últimos dos años	Improbable que ocurra. Los controles se evalúan como efectivos con oportunidades de mejora
IMPROBABLE (1)	Se considera remota su ocurrencia, dado que casi nunca se han presentado eventos materializados en el proceso	Muy improbable que ocurra. Los controles son evaluados como efectivos

Nota. *Tabla proporcionada por asesores de especialización de auditoría interna (2023)*

La tabla de probabilidad en una matriz de riesgos es una herramienta que se utiliza para asignar valores numéricos a la probabilidad de ocurrencia de un riesgo en un proyecto o contexto específico. Esta tabla generalmente tiene una escala que varía de baja a alta, representando diferentes niveles de probabilidad. La probabilidad se evalúa en función de factores como experiencias pasadas, datos históricos, análisis de expertos y consideraciones específicas del entorno.

La tabla de probabilidad permite clasificar los riesgos en categorías según la probabilidad, lo que ayuda a priorizarlos y a tomar decisiones informadas sobre cómo manejarlos. En combinación con la matriz de impacto, que evalúa el impacto potencial de cada riesgo, se puede obtener una evaluación integral de los riesgos y determinar cuáles requieren más atención y recursos para su gestión y mitigación.

Tabla 11 Tabla de impacto.

Tipo de Riesgo	Financiero	Riesgo legal/cumplimiento	Riesgo tecnológico
CRITICO (4)	Situaciones que puedan disminuir el EBITDA por más de 10% anual	Incumplimiento de asuntos legales y fiscales que generan multas mayores a US\$10,000	Interrupción del servicio por un periodo superior a 2 horas e incumplimiento con el cliente
ALTO (3)	Situaciones que puedan disminuir el EBITDA entre 9% y 6% anuales.	Incumplimiento de asuntos legales y fiscales que generan multas entre US\$9,999 y US\$6,000	Interrupción del servicio por un periodo entre 1 y 2 horas e incumplimiento con el cliente
MEDIO (2)	Situaciones que puedan disminuir el EBITDA entre 5% y 3% anuales.	Incumplimiento de asuntos legales y fiscales que generan multas entre US\$5,999 y \$2,000	Interrupción del servicio por un periodo entre 1 hora y 30 minutos e incumplimiento con el cliente
BAJO (1)	Situaciones que puedan disminuir el EBITDA por debajo del 2% anuales	Incumplimiento de asuntos legales y fiscales que generan multas menores a US\$1,999	Interrupción, reproceso, ineficiencia en procesos estratégicos o de soporte por un periodo inferior a 30 minutos

Nota. Tabla proporcionada por asesores de especialización de auditoría interna (2023)

La tabla de impacto en una matriz de riesgos es una herramienta utilizada para evaluar y asignar valores numéricos al impacto potencial de un riesgo en un proyecto o situación específica. Esta tabla generalmente tiene una escala que varía de bajo a alto, representando diferentes niveles de impacto en términos de consecuencias adversas que un riesgo podría tener en caso de materializarse.

La evaluación del impacto se basa en factores como la magnitud de las pérdidas financieras, la afectación a los objetivos del proyecto, los problemas operativos o de calidad, y otras posibles repercusiones en el logro de metas y resultados. Combinada con la tabla de probabilidad, que evalúa la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, la tabla de impacto ayuda a clasificar los riesgos según su nivel de gravedad.

Tabla 12 Tabla de riesgo inherente.

		Probabilidad			
		IMPROBABLE	POCO PROBABLE	PROBABLE	MUY PROBABLE
Impacto	CRITICO	4	8	12	16
	ALTO	3	6	9	12
	MEDIO	2	4	6	8
	BAJO	1	2	3	4

Nota. *Tabla proporcionada por asesores de especialización de auditoría interna (2023)*

La tabla de probabilidad-impacto en una matriz de riesgos es una herramienta clave para evaluar y clasificar los riesgos de un proyecto, proceso o situación. Esta tabla combina dos aspectos fundamentales: la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto potencial en caso de materializarse.

La tabla generalmente consta de una cuadrícula con diferentes niveles de probabilidad (por ejemplo, baja, media, alta) en un eje y diferentes niveles de impacto (por ejemplo, bajo, medio, alto) en el otro eje. Cada celda de la cuadrícula representa la combinación de una probabilidad y un impacto específicos, lo que permite asignar a cada riesgo una posición en la matriz.

Al ubicar un riesgo en la tabla de probabilidad-impacto, se puede determinar su nivel de riesgo general, que se interpreta como bajo, moderado o alto. Los riesgos ubicados en la parte superior derecha de la matriz (alta probabilidad y alto impacto) son aquellos que requieren una atención y acción inmediatas, ya que tienen el potencial de causar daños significativos. Por otro lado, los riesgos en la parte inferior izquierda (baja probabilidad y bajo impacto) pueden ser menos preocupantes.

Tabla 13 Matriz de riesgos - Ventas, Análisis de los riesgos

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Medición del Riesgo inherente			
				Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación del riesgo
Ventas	Diversificar estrategias de ventas para adaptarse a las tendencias del mercado y mejorar la participación en el segmento digital.	1.1	Pedidos urgentes de clientes, no aceptados por limitación de inventario	3	3	9	Aceptable con restricción
		1.2	Dependencia en gran medida de ventas presenciales.	4	3	12	Inaceptable
		1.3	Limitación en alcance de mercado	3	3	9	Aceptable con restricción
		1.4	Riesgo de obsolescencia del libro físico en el mercado	3	4	12	Inaceptable

Estos riesgos resaltan la importancia de manejar adecuadamente el inventario, diversificar las estrategias de ventas, explorar canales digitales y considerar la adaptación a cambios en la demanda y preferencias del mercado.

Tabla 14 Matriz de riesgos - Operaciones. Análisis de los riesgos

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Medición del Riesgo inherente			
				Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación del riesgo
Operaciones Gestión de inventarios y gestión de compras	Mejorar la operación y el control de interno, para una mejora organizacional	2.1	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	4	2	8	Acceptable con restricción
		2.2	Pérdida de clientes potenciales por disminución de compra de inventario	4	3	12	Inaceptable
		2.3	Falta de disponibilidad que provoque pérdida de ventas	3	4	12	Inaceptable
		2.4	Deficiencias en clasificación de inventarios, afectando precios y utilidades	2	3	6	Acceptable
		2.5	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	3	4	12	Inaceptable

Estos riesgos resaltan la importancia de una gestión precisa de órdenes de compra, un equilibrio adecuado en la gestión de inventario, una planificación cuidadosa de la disponibilidad y la necesidad de una clasificación precisa de los productos. Además, la gestión efectiva del conocimiento sobre productos y disponibilidad es crucial para mantener la satisfacción del cliente y la eficiencia en las operaciones.

Tabla 15 Matriz de riesgos - Control Interno, Análisis de riesgos

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Medición del Riesgo inherente			
				Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación del riesgo
Control Interno	Mejoramiento del control Interno y lineamientos de control.	3.1	Falta de estructura organizacional de supervisión	4	3	12	Inaceptable
		3.2	Falta de procedimientos de control interno establecidos formalmente	4	4	16	Inaceptable
		3.3	Falta de revisión interna en el área contable	3	4	12	Inaceptable
		3.4	La falta de lineamientos operativos estandarizados y controles.	4	4	16	Inaceptable
		3.5	Falta de revisión en cumplimientos tributarios	2	4	8	Aceptable con restricción

Durante el proceso, se ha identificado un riesgo significativo relacionado con la carencia de procedimientos de control interno formalmente establecidos en la organización. Esta ausencia de controles estandarizados y documentados podría potencialmente poner en peligro la integridad y eficiencia de las operaciones de la empresa.

La falta de procedimientos de control interno establecidos aumenta la probabilidad de errores, fraudes y malentendidos en los procesos empresariales. Sin guías claras y documentadas, los empleados podrían no estar al tanto de las prácticas recomendadas, lo que podría resultar en inconsistencias y variaciones en la ejecución de tareas críticas. Además, la ausencia de controles formales dificulta la detección temprana de irregularidades y la mitigación de riesgos potenciales.

Tabla 16 Matriz de riesgos – Área Contable, Análisis de riesgos

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Medición del Riesgo inherente			
				Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación del riesgo
Contabilidad	Cumplimiento de obligaciones legales y tributarias	4.1	Obligaciones como planillas, cotizaciones y retenciones a empleados manejadas internamente sin supervisión adecuada	2	3	6	Acceptable
		4.2	La contabilidad la lleva un despacho contable externo	4	2	8	Acceptable con restricción
		4.3	La contabilidad no es la fuente de información principal para la toma de decisiones	4	4	16	Inacceptable

Estos riesgos sugieren la importancia de establecer controles adecuados para la gestión de obligaciones, así como la necesidad de supervisar y evaluar la efectividad del despacho contable externo. Además, se destaca la relevancia de utilizar información contable confiable en la toma de decisiones estratégicas.

**Informe de consultoría de evaluación
de riesgos en la continuidad de negocio.**

Tabla 17 Matriz de riesgos en la continuidad de negocio, Análisis de riesgos

Fase o Actividad clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	ID	Descripción del Riesgo	Medición del Riesgo inherente			
				Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Aceptación del riesgo
Continuidad de negocio	Mantener operaciones en caso de cambios repentinos	5.1	Falta de plan de contingencia para el relevo generacional del gerente general	4	4	16	Inaceptable
		5.2	Incertidumbre en enfrentar desafíos postpandemias o catástrofes	2	4	8	Aceptable con restricción
		5.3	Dependencia en Proveedores claves, riesgo de interrupciones en la cadena de suministros y escasez de productos	3	4	12	Inaceptable
		5.4	Cambios impredecibles en la demanda, riesgo de pérdida de ventas y exceso de inventario	3	4	12	Inaceptable
		5.5	Falta de sistemas de respaldo, riesgo de pérdida de datos claves	2	4	8	Aceptable con restricción
		5.6	Deserción de empleados clave, pérdida de conocimiento de la empresa y dificultades para mantener operaciones.	3	4	12	Inaceptable
		5.7	Cambios en las regulaciones, riesgo de incumplimiento legal y sanciones	3	4	12	Inaceptable
		5.8	Riesgo de interrupción por fallos en la infraestructura, por desastres naturales, tales como corte de energía o comunicaciones	2	4	8	Aceptable con restricción
		5.9	Riesgo de ciberataques y robo de información de datos sensibles	2	4	8	Aceptable con restricción

Informe de consultoría de evaluación de riesgos en la continuidad de negocio.

Los riesgos en la continuidad de negocio pueden variar desde amenazas naturales como desastres naturales (terremotos, inundaciones, tormentas), hasta riesgos tecnológicos como fallos de sistemas, ciberataques y problemas de seguridad de la información. Además, factores operativos como la pérdida de personal clave, interrupciones en la cadena de suministro, cambios regulatorios y crisis de reputación también pueden desencadenar situaciones de riesgo.

En el caso de la distribuidora “SANANPRI, S.A. de C.V.”, se ha observado que uno de los riesgos significativos que se identificaron durante la consultoría es la posible pérdida de personal clave en la organización. En particular, se observa que no existe un plan de continuidad establecido en caso de que el gerente general y propietario de la distribuidora no continúe su labor en la empresa, ya sea por fuerza mayor o decisión propia. Esta carencia de un plan de sucesión podría generar una situación en la cual la empresa quede desprovista de liderazgo y conocimientos esenciales en la toma de decisiones, en un momento crítico.

Es por ello que junto a los demás riesgos denotan la importancia de contar con planes de contingencia sólidos, diversificación de proveedores, gestión de datos segura y la necesidad de adaptabilidad ante cambios impredecibles.

RESPUESTAS ADOPTADAS ANTE LOS RIESGOS

Una vez que se ha evaluado la importancia potencial de los riesgos, la dirección de la empresa debe considerar cómo abordarlos. Esto requiere la aplicación de juicio profesional basado en las suposiciones previas sobre el riesgo y un análisis lógico de los costos asociados con la reducción del nivel de riesgo.

Los controles son en su mayoría empíricos, establecidos por el gerente general de la empresa y no están documentados oficialmente. Del mismo modo, los procesos operativos se llevan a cabo de manera empírica.

A continuación, se presentan los controles identificados en la entidad:

Tabla 18 Controles establecidos en la entidad

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad
1	Pérdida de ventas urgentes, no realizadas por limitación de inventario	Stock óptimo	Mantenimiento de existencias mínimas (solamente hasta dos ejemplares de cada libro).	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	4	2.25	Medio	2.69
2	Dependencia en gran medida de ventas presenciales.	Gestión de venta	Gestión de ventas mediante visita del vendedor a cada institución	Manual	Directivo	Diario	Archivo físico	4	3.00	Medio	
3	Limitación en alcance de mercado	Investigación de nichos de mercado	Ubicación de clientes potenciales dentro de comunidad educativa	Manual	Directivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	6	1.50	Bajo	
4	Riesgo de obsolescencia del libro físico en el mercado	Análisis de Obsolescencias	Reporte de versiones obsoletas, en desuso o lento movimiento al final de año y para evaluar el inventario	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo físico	3	4.00	Alto	
5	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Procesamiento de órdenes de compra	Procesamiento de órdenes de compra por tipo de libro, editorial, edición, sin	Manual	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo físico	6	1.33	Bajo	

Descripción del Riesgo	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad	
		disponibilidad de existencias									
6	Pérdida de clientes potenciales por disminución de compra de inventario	Plan de optimización de inventarios	Manejo de existencias adecuadas según rotación de cada producto.	Manual	Preventivo	Diario	Archivo electrónico	8	1.50	Bajo	
7	Falta de disponibilidad que provoque pérdida de ventas	Manejo de existencias	Optimización de los datos generados por el sistema de inventarios en tiempo real.	Automático	Preventivo	Múltiples veces al día	Registro del Sistema	4	3.00	Medio	
8	Deficiencias en clasificación de inventarios, afectando precios y utilidades	Clasificación de inventarios de fin de año	Clasificación de inventario para venta y en consignación, al final del período y su costo	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	6	1.00	Bajo	
9	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Disponibilidad de existencias en pedidos de clientes	Capacidad para ubicar, obtener y entregar en tiempo los requerimientos de los clientes	Automático	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	4	3.00	Medio	
10	Falta de estructura organizacional de supervisión	Verificación, supervisión y control de la operación	Generación de informes del sistema, directamente y a solicitud del Gerente general	Automático	Detectivo	Diario	Registro del Sistema	8	1.50	Bajo	5.70

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad
11	Falta de procedimientos de control interno establecidos formalmente	Procedimientos de control interno	Las instrucciones sobre los procedimientos de control interno, básicamente se dan en forma verbal	Manual	Directivo	Múltiples veces al día	Archivo físico	4	4.00	Alto	3.44
12	Falta de revisión interna en el área contable	Análisis de información contable	Generación de reportes contables de fin de año, para la Auditoría Externa directamente	Manual	Detectivo	Anual	Archivo electrónico	2	6.00	Alto	
13	Falta de lineamientos operativos estandarizados y controles.	Manuales de procedimientos formales	No existe control	Semi-automático	Preventivo	Diario	Archivo físico	1	16.00	Critico	
14	Falta de revisión en cumplimientos tributarios	Cumplimiento de obligaciones tributarias	Adecuado cumplimiento de obligaciones tributarias y formales, bajo responsabilidad de personal externo	Semi-automático	Preventivo	Mensual	Archivo electrónico	8	1.00	Bajo	
15	Obligaciones laborales manejadas internamente sin supervisión adecuada	Cumplimiento de obligaciones laborales	Adecuado cumplimiento de obligaciones laborales, bajo responsabilidad	Semi-automático	Preventivo	Mensual	Archivo electrónico	6	1.00	Bajo	

Descripción del Riesgo	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad
		de personal interno y externo								
16	La contabilidad la lleva un despacho contable externo	Integridad de las cifras contables	Pruebas de cifras contables, con los datos generados por el sistema integrado de cuentas por cobrar, inventarios, bancos, etc.	Automático	Detectivo	Semanal	Registro del Sistema	2	4.00	Alto
17	La contabilidad no es la fuente de información principal para la toma de decisiones	Informes para gerencia	Información utilizada por la gerencia directamente del sistema integrado de cuentas por cobrar, inventarios, bancos, etc.	Automático	Preventivo	Semanal	Registro del Sistema	3	5.33	Alto
18	Falta de plan de contingencia para el relevo generacional del gerente general	Plan de contingencia para un relevo repentino	No existe control	Manual	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	16.00	Critico
19	Incertidumbre en enfrentar desafíos postpandemias o catástrofes	Plan de contingencia ante catástrofes	No existe control	Manual	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	8.00	Critico
										10.67

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad
20	Dependencia en Proveedores claves, riesgo de interrupciones en la cadena de suministros y escasez de productos	Plan de contingencia por falta de proveedores o escases de productos	No existe control	Semi-automático	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	12.00	Critico	
21	Cambios impredecibles en la demanda, riesgo de pérdida de ventas y exceso de inventario	Plan de contingencia por falta de demanda o exceso de productos	No existe control	Automático	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	12.00	Critico	
22	Falta de sistemas de respaldo, riesgo de pérdida de datos claves	Sistemas de respaldo de información	No existe control	Automático	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	8.00	Critico	
23	Deserción de empleados clave, pérdida de conocimiento y dificultades para mantener operaciones.	Plan de contingencia para fuga de talento humano	No existe control	Manual	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	12.00	Critico	
24	Cambios en las regulaciones, riesgo de incumplimiento legal y sanciones	Plan de contingencia por nuevas regulaciones	No existe control	Manual	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	12.00	Critico	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Riesgo Control	Riesgo Residual	Exposición	Riesgo de unidad
25	Riesgo de interrupción por fallos en la infraestructura, por desastres naturales, tales como corte de energía o comunicaciones	Plan de contingencia ante de interrupciones de servicios básicos	No existe control	Semiautomático	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	8.00	Critico	
26	Riesgo de ciberataques y robo de información o datos sensibles	Plan de contingencia ante ciber ataques o sustracción de datos	No existe control	Semiautomático	Preventivo	Anual	Registro del Sistema	1	8.00	Critico	

Exposición al riesgo	Valores	Nivel de exposición
Riesgo inherente	8.00 - 16.00	CRITICO
	4.00 - 7.99	ALTO
Riesgo de control	2.00 - 3.99	MEDIO
	0.50 - 1.99	BAJO

En la etapa de evaluación de riesgos, se ha logrado obtener una visión completa de la empresa y su exposición a una variedad de riesgos identificados. Esta comprensión ha generado una profunda conciencia sobre la necesidad de revisar adecuadamente los controles existentes y establecer directrices. La toma de decisiones en cuanto a la adopción de medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia de estos eventos recae en la dirección de la empresa.

Se sugiere que, en caso de que se decida aceptar el apetito al riesgo, estas medidas se implementen con la asistencia de un profesional especializado en gestión de riesgos. Esto garantizará una implementación efectiva de controles diseñados específicamente para mitigar el impacto de situaciones de alto riesgo en la organización.

Esta aproximación permitirá a la empresa abordar de manera más efectiva los riesgos identificados y proteger su continuidad. En concordancia con lo mencionado anteriormente, se proponen las siguientes mejoras en los controles:

Tabla 19 Matriz de riesgos con sugerencia de mejora de controles- Ventas

ID	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgo de fase	Detalle del Control
1.1	Pedidos urgentes de clientes, no aceptados por limitación de inventario	Operativo	2.69	Mantener existencias mínimas (solamente hasta dos ejemplares de cada libro).
1.2	Depender en gran medida de ventas presenciales.	Comercial		Diversificar canales de venta, incorporando ventas en línea y promociones digitales.
1.3	Limitación en alcance de mercado	Financiero		Realizar análisis de mercado para identificar nuevas oportunidades de expansión
1.4	Riesgo de obsolescencia del libro físico en el mercado	Estratégico		Diversificar el catálogo de productos incluyendo libros digitales y contenidos multimedia

Tabla 20 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Operaciones. Gestión de inventarios y gestión de compras

ID	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgo de fase	Detalle del Control
2.1	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Operativo	1.97	Implementar un proceso de verificación y aprobación de órdenes de compra antes de su procesamiento
2.2	Pérdida de clientes potenciales por disminución de compra de inventario	Financiero		Establecer análisis periódicos de inventario para identificar productos con bajo movimiento y tomar decisiones de discontinuación
2.3	Falta de disponibilidad que provoque pérdida de ventas	Financiero		Mantener un sistema de gestión de inventario en tiempo real para asegurar disponibilidad de productos
2.4	Deficiencias en clasificación de inventarios, afectando precios y utilidades	Operativo		Implementar procedimientos de clasificación y valuación de inventario de acuerdo a características específicas
2.5	Falta de claridad en el procesamiento de la orden de compra	Estratégico		Establecer un sistema de comunicación con proveedores para estar informado sobre novedades y disponibilidad

Tabla 21 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Control Interno

ID	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgo de fase	Detalle del Control
3.1	Falta de estructura organizacional de supervisión	Administrativo	5.70	Definir una estructura jerárquica con roles y responsabilidades claras para la supervisión
3.2	Falta de procedimientos de control interno establecidos formalmente	Administrativo		Documentar y comunicar procedimientos y políticas de control interno en toda la organización
3.3	Falta de revisión interna en el área contable	Financiero		Realizar revisiones periódicas en el área contable para asegurar la precisión de los registros
3.4	La falta de lineamientos operativos estandarizados y controles.	Operativo		Establecer manuales de procedimientos operativos y controles para cada área
3.5	Falta de revisión en cumplimientos tributarios	Cumplimiento		Implementar revisiones regulares de cumplimiento tributario y legal

Tabla 22 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Área Contable

ID	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgo de fase	Detalle del Control
4.1	Obligaciones como planillas, cotizaciones y retenciones a empleados manejadas internamente sin supervisión adecuada	Cumplimiento	3.44	Designar un responsable para supervisar y verificar el cumplimiento adecuado de estas obligaciones
4.2	La contabilidad la lleva un despacho contable externo	Financiero		Mantener comunicación regular con el despacho contable externo y realizar conciliaciones periódicas
4.3	La contabilidad no es la fuente de información principal para la toma de decisiones	Financiero		Establecer procesos para integrar la información contable en la toma de decisiones

Tabla 23 Matriz de riesgos con sugerencias de mejora de controles - Continuidad de negocio

ID	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Riesgo Inherente	Detalle del Control
5.1	Falta de plan de contingencia para el relevo generacional del gerente general	Recursos humanos	10.67	Crear y documentar un plan de sucesión para asegurar una transición sin problemas
5.2	Incertidumbre en enfrentar desafíos postpandemias o catástrofes	Operativo		Desarrollar planes de contingencia para diferentes escenarios de desafíos y catástrofes
5.3	Dependencia en Proveedores claves, riesgo de interrupciones en la cadena de suministros y escasez de productos	Operativo		Identificar proveedores alternativos y mantener relaciones sólidas con múltiples proveedores
5.4	Cambios impredecibles en la demanda, riesgo de pérdida de ventas y exceso de inventario	Comercial		Utilizar modelos de pronóstico de demanda y ajustar inventarios en consecuencia
5.5	Falta de sistemas de respaldo, riesgo de pérdida de datos claves	Tecnológico		Implementar sistemas de respaldo y recuperación de datos de manera regular
5.6	Deserción de empleados clave, pérdida de conocimiento y dificultades para mantener operaciones.	Recursos humanos		Establecer programas de retención de empleados clave y documentar procesos críticos

CONCLUSIONES.

1. La evaluación de riesgos en la continuidad de negocio es fundamental para identificar y analizar los posibles riesgos que podrían afectar la operación y la capacidad de respuesta de la empresa distribuidora de libros.
2. Se identificaron varios riesgos críticos que podrían impactar la continuidad de negocio, como el cumplimiento tributario y legal, el control interno deficiente, la falta de un plan de contingencia para el relevo generacional del gerente general, la dependencia de ventas presenciales y la vulnerabilidad en la seguridad de la información.
3. La implementación de medidas de mitigación adecuadas es esencial para fortalecer la resiliencia de la empresa y garantizar su continuidad operativa. Esto incluye la mejora del control interno, el establecimiento de un plan de contingencia, la diversificación de las estrategias de venta, la inversión en tecnologías y la mejora de la seguridad de la información.
4. La diversificación de las estrategias de venta mediante la incorporación de canales digitales y nuevos métodos de distribución es esencial para reducir la dependencia de las ventas presenciales y ampliar el alcance de la empresa a un público más amplio.
5. La inversión en tecnologías adecuadas puede mejorar significativamente la eficiencia operativa de la empresa.
6. La seguridad de la información es fundamental para proteger los datos sensibles de la empresa y garantizar la confidencialidad e integridad de la información.

RECOMENDACIONES.

1. Establecer un responsable interno de evaluación y gestión de riesgos que supervise de manera continua los riesgos identificados y proponga medidas de mitigación efectivas.
2. Desarrollar un plan de contingencia que contemple diferentes escenarios de interrupción del negocio, como desastres naturales, problemas tecnológicos o cambios regulatorios.
3. Mejorar el control interno mediante la implementación de políticas y procedimientos claros, así como la capacitación del personal en su cumplimiento.
4. Diversificar las estrategias de venta, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno digital y explorando nuevos canales de distribución.
5. Invertir en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, como sistemas de gestión de inventarios, plataformas de venta en línea y herramientas de análisis de datos.
6. Fortalecer la seguridad de la información mediante la implementación de medidas de protección, como el cifrado de datos, la autenticación de usuarios y la realización de copias de seguridad periódicas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aparicio, G. &. ((2016)). *La continuidad de negocio y la gestión de riesgos: análisis de la situación actual en empresas españolas.*
- Asana. (2022). *Matriz de Riesgos.* . Obtenido de <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>.
- Auditors., T. I. (2021). *Normas Internacionales.* Obtenido de <https://na.theiia.org/standards-guidance/pages/standards-and-guidance.aspx>
- Commission, C. o. (2013). *COSO 2013.*
- El Economista. (2020). *El Economista.* Obtenido de <https://www.eleconomista.net/economia/Caen-un-65-los-ingresos-del-sector-editorial-en-El-Salvador-20200622-0007.html>
- Internos., I. d. ((2002)). Obtenido de Instituto de Auditores Internos. (2002).: https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF/Auditing_Business_Continuity.pdf
- León, M. (2017). *Auditoría Financiera I.*
- León, M. (2017). *Auditoría Financiera I.*
- The Institute of Internal Auditors, Inc. (2018). *Gestión de la continuidad de negocio.*
- The Institute of Internal Auditors, Inc. (2018). *Guía Complementaria: Informes de auditoría.*
- The Institute of Internal Auditors, Inc. (2019). *Guía Complementaria: Evaluación del Proceso de Gestión de Riesgos.*

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista.

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



“EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE LIBROS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

Dirigida a: Gerente general

Objetivo: Recopilar información por medio de una entrevista al Gerente General, adquiriendo un diagnóstico sobre el riesgo en la continuidad de negocio que tenga la entidad.

Propósito: El cuestionario se ha elaborado para fines académicos, la información proporcionada será confidencial y de utilidad para la investigación.

1. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la empresa durante la pandemia en cuanto a la venta de libros y cómo se adaptó a la situación cambiante del mercado?

R/ En cuanto a la comercialización de los libros se trató de dar continuidad a los clientes que ya teníamos por medio telefónico y de esa forma se continuó concretando los negocios para completarles los pedidos a los clientes. Adicional a esto se buscaron nuevas propuestas de textos adaptados a la tecnología que es lo que los colegios solicitaban.

2. ¿Cuál fue el impacto de la digitalización en el modelo de negocio de la empresa durante la pandemia y cómo ha afectado las ventas y distribución de libros físicos?

R/ Fue de gran impacto ya que el modelo tradicional de consumo de los clientes cambio por la situación de la virtualidad, inicialmente nos mantuvimos con los mismos productos, sin embargo, para los siguientes años se vio el cambio en lo que los clientes solicitaban por lo que trabajamos en buscar otras alternativas de productos que se estuvieran demandando. Hablamos con las editoriales para ver qué era lo nuevo que se estaba ofreciendo para tener más opciones de venta. Actualmente ya se están buscando nuevos negocios en las diferentes instituciones.

3. ¿Se realizaron previamente evaluaciones de riesgos para la continuidad de negocio en situaciones de crisis como la pandemia? Si es así, ¿qué medidas se tomaron en base a esas evaluaciones?

R/ Anterior a la pandemia no habíamos realizado evaluaciones de riesgo ni teníamos plan de contingencia, no estábamos preparados para dar seguimiento al negocio en cuanto al cierre que tuvimos en pandemia ya que dependíamos de la presentación de los productos de forma presencial.

4. ¿Cuáles son las estrategias que la empresa está implementando actualmente para mejorar la continuidad de negocio y enfrentar la competencia digital en el mercado de libros?

R/ Actualmente estamos enfocados en estrategias de venta ya que no teníamos mucha apertura en los años anteriores para visitar instituciones. En este año hay más apertura por lo que nos enfocamos en realizar visitas para dar a conocer los productos que tenemos y aumentar la venta. Asimismo, en la parte administrativa estamos buscando la forma de mantener los registros contables e inventarios actualizados en el sistema, ya que en ocasiones teníamos producto que no se le había dado de baja y creíamos tener existencia. Adicionalmente hemos minimizado la disponibilidad de inventario y estamos trabajando en disminuirlo al máximo y comprar los pedidos en cantidades exactas.

Hemos implementado charlas con las instituciones para que las negociaciones comiencen más tempranamente y podamos entregar los pedidos con tiempo por si hace falta abastecer más producto.

Para enfrentar la competencia digital estamos participando activamente en las diferentes ferias internacionales para conocer hacia dónde va la educación y conocer las nuevas tendencias.

5. ¿Se han identificado áreas específicas del negocio que son más susceptibles a riesgos y vulnerabilidades en el contexto de la digitalización y la pandemia? Si es así, ¿cuáles son y qué acciones se están tomando para mitigarlos?

R/ Sí, se identificó que una de las áreas deficientes era la aplicación de los costos en los productos tecnológicos ya que inicialmente distribuíamos las licencias y una vez activas nos las trataban de devolver, por lo que se establecieron los lineamientos con las editoriales y ahora ya adquirimos y distribuimos las licencias requeridas sin cambios. Otro punto deficiente era nuestra base de clientes, actualmente las medidas que estamos tomando para mejorar es fortalecer la base de datos, ampliarla y segmentarla para tener más oportunidades de hacer negocio en una sola institución.

Además, en los procesos internos estamos tratando de aplicar los beneficios de la tecnología para mantener información más al día, adquirimos un sistema hecho a la medida que nos ayuda a llevar más control de los recursos. Sin embargo, no hay roles específicos para cada proceso, sino que se trata de que todos trabajemos de forma diversificada.

6. ¿Qué tipo de análisis se ha llevado a cabo para medir la eficacia de las estrategias implementadas hasta ahora y cómo se ha evaluado su impacto en la continuidad de negocio?

R/ No tenemos un proceso definido, ya que nos basamos en la experiencia adquirida de forma empírica que es lo que nos atrevemos realizar por ser lo ya conocido.

7. ¿Se han considerado alianzas o colaboraciones con otras empresas o plataformas digitales para mejorar la presencia y ventas de libros en el entorno digital?

R/ Por el momento no tenemos alianzas con otras empresas, no obstante, nosotros vendemos la parte digital de las editoriales internacionales de gran nivel, dándonos a conocer mediante brochurs informativos en las instituciones y colegios que visitamos lo cual nos da una gran ventaja ya que nos permite vender según la necesidad del cliente que si necesita libro le vendemos libro o si quiere la parte digital también la tenemos o si lo prefiere le vendemos ambos. También lo que estamos tratando de impulsar es la

venta en las zonas de occidente y oriente del país ya que, hemos designado vendedores específicamente para esos sectores.

8. ¿Qué medidas se están tomando para mantener la relación con los clientes habituales y atraer nuevos clientes en el entorno digital?

R/ Con los clientes habituales se les está ofreciendo lo nuevo y lo más demandado más que todo en la parte de materias especiales o clubes de lectura que se están aperturando, estamos mostrándoles toda la gama que tenemos con las diferentes editoriales.

Hemos segmentado la base de datos identificando desde tres tipos de negocio que se pueden alcanzar en cada institución, desde lo básico hasta lo más novedoso en los diferentes niveles. Y esto nos está ayudando a atraer nuevos clientes ya que tratamos de que en cada visita quede algo de las dieciocho editoriales que promovemos hoy en día.

Estamos participando en todas las campañas de colegios, universidades, academias y todo tipo de movimiento que nos ayude a dar a conocer nuestros productos.

9. ¿Cuál es la inversión prevista en tecnologías y capacitación del personal para fortalecer la continuidad de negocio en un entorno cada vez más digitalizado?

R/ La estrategia es darle la oportunidad al personal joven para que puedan proponer y aplicar mejoras a lo que ya se hacía en cualquiera de las áreas de la empresa.

10. ¿Se tiene un plan de contingencia establecido para afrontar posibles futuras crisis o situaciones adversas que puedan afectar la continuidad de negocio?

R/ El “plan de contingencia” que tenemos hoy en día es reducir los inventarios al máximo, la orden de compra que se solicita al proveedor es la misma que solicita el cliente, anteriormente se traían de más (hasta docenas) para mantener inventarios que se sabía podía solicitar a lo largo del año, pero actualmente a lo mucho se solicita unas unidades extras en caso se sabe que lo pueden solicitar, sino, se le hace el comunicado al cliente que deberá esperar para los otros que solicitaron fuera de tiempo.

Estamos tratando de que el personal joven que tenemos aplique los conocimientos tecnológicos, estamos abiertos a probar nuevos métodos tanto en la comercialización como en la parte interna del negocio.

11. ¿Se tiene un encargado del control y gestión de riesgos?

R/ No, por el momento como gerente me dedico a aprobar algunos procesos, pero no hay personal específico para esa función.

12. ¿Se apoya la Administración en la información financiera y contable para la toma de decisiones? Si no es el caso, ¿Cuál es la fuente de información que se tiene para la toma de decisiones?

R/ No tiendo a apoyarme muy a menudo en lo contable, ya que mi fuente principal es lo empírico, tiendo a realizar negocios según la experiencia; los primero cuatro meses del año tiendo a apoyarme en mi experiencia para tomar decisiones. Entre junio y septiembre sí suelo solicitar información financiera para conocer cómo están las cifras.

13. ¿Ha considerado la posibilidad de realizar un análisis de riesgos completo y desarrollar un plan de continuidad de negocio?

R/ Pues creo que existe una necesidad de la ayuda de otro experto para conocer otras perspectivas, y otras propuestas; ya que otro plan aparte de la reducción de inventarios no se posee.

14. ¿Qué limitaciones ha identificado para implementar planes de continuidad de negocio en la empresa?

R/ Creo que sobre todo sería el conocimiento de la necesidad de uno. Dado que aún no he encontrado a la persona idónea para continuar administrando la empresa, ya sea de mi entorno familiar o un profesional experto que tome las riendas de mi negocio en mi ausencia.

15. ¿Cómo considera la necesidad de crear una unidad de evaluación de riesgos o el apoyo de un Auditor Interno?

R/ Estoy buscando una forma de poder llevar un mejor control y gestión en los procesos dado que anteriormente lo hacía junto al contador, el cual se retiró hace 6 meses y por el momento la parte contable la está llevando un despacho de contabilidad.

Antes no sentía la necesidad de tener a un auditor interno o alguien que me ayudara a evaluar riesgos, pero nunca está de más pensar en buscar la ayuda de un experto.