

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



**“GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO
ELECTRÓNICO DE EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DELIVERY CON BASE
EN NTS ISO31000:2018”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Calderón Pérez, Alejandra Isabel

Henríquez Méndez, Karen Maribel

Vásquez Ramírez, Elda Osiris

**PARA OPTAR EL GRADO DE:
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Octubre 2020

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Máster Cristóbal Hernández Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Coordinador General de Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Examinador	:	Lic. José Felipe Mejía Hernández
Jurado Examinador	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Examinador	:	Lic. Benito Miranda Beltrán

OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios todopoderoso por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por mostrarme que es el único que tiene el control de mi vida. Le doy gracias a mis padres Ciro Calderón y Julie de Calderón por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por ser mi ejemplo a seguir. A mí querida hermanita quien siempre ha estado conmigo en todo momento apoyándome gracias Marcela Calderón y a mi abuelita por tenerme tanta paciencia. A mis compañeras de tesis por perseverar aún en los momentos de estrés.

Alejandra Isabel Calderón Pérez

Agradezco a Dios por darme la oportunidad y la fortaleza para luchar por mis metas; a mi abuelita, por su apoyo incondicional en mi formación académica y por hacerme creer que los límites solo existen en la mente; a Roberto, por estar siempre pendiente de mí e impulsarme a seguir adelante y a Isabel, por su amistad, esfuerzo y empeño en el desarrollo de este trabajo.

Karen Maribel Henríquez Méndez

A Dios, por la vida y las bendiciones que he recibido durante todo este tiempo y a nuestra madre santísima porque ha sido mi consuelo en los momentos más difíciles. A mi madre Agustina Ramírez Viuda de Vásquez por todo el apoyo incondicional, y a mi padre (Q.D.P.) porque sé que ha sido un ángel el cual siempre me ha cuidado aunque no esté conmigo. A mis compañeras de trabajo de graduación por su esfuerzo, dedicación, apoyo brindado y por haberme soportado todo este tiempo juntas. A mi esposo e hijos por darme palabras de aliento cuando no podía más, los amo. A mis hermanos y demás familia por darme su apoyo y confianza a lo largo del trabajo de graduación.

Elda Osiris Vásquez Ramírez

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	v
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática en la gestión de riesgo en las operaciones de comercio electrónico	1
1.2 Enunciado del problema	2
1.3 Justificación de la investigación	2
1.4 Objetivos de la investigación	4
1.5 Hipótesis	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Estado Actual de la Investigación	6
2.2 Marco teórico	11
2.3 Base técnica y normativa	24
2.4 Base legal	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Método y Enfoque de la investigación.	32
3.2 Delimitación de la investigación	32
3.3 Sujeto y tipo de estudio	33
3.4 Universo y muestra	33
3.5 Técnicas materiales e instrumentos	33
3.6 Cronograma de actividades	34
3.7 Presentación de resultados	35

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DELIVERY CON BASE EN NTS ISO31000:2018”	38
4.1 Generalidades	38
4.2. Esquema operativo de la guía	39
4.3 Estructura de solución.	40
4.4 Sistema de Gestión de Riesgos de la compañía HUBBO, S.A. de C.V.	43
4.5 Establecimiento del Marco de Referencia	44
4.6 Proceso de gestión de riesgos	51
4.7 Matriz de Riesgos	53
4.8 Mapa de riesgos	59
4.9 Propuesta de solución	60
4.10 Seguimiento y revisión	71
4.11 Registro e informe	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	76

Índice de Figuras

Figura 1 Aplicación HUGO	8
Figura 2 Proceso de Gestión de Riesgos	20
Figura 3 Etapas de Gestión de Riesgo	21
Figura 4 Principios, Marco de Referencia y Procesos	25
Figura 5 Componentes del Marco de Referencia	27
Figura 6 Organigrama de la Compañía	44
Figura 7 Integración de Actividades y Recursos	47

Índice de Tablas

Tabla 1 Ventajas y Desventajas del e-Commerce	19
Tabla 2 Mapa de Riesgos	22
Tabla 3 Descripción de los Principios	26
Tabla 4 Marco Regulatorio Nacional	30
Tabla 5 Aplicación de los principios a la compañía	43
Tabla 6 Análisis FODA de la empresa HUBBO, S.A DE C.V.	46
Tabla 7 Criterio para probabilidad de ocurrencia	52
Tabla 8 Criterios para impacto	52

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación se desarrolló en la empresa del sector servicio *delivery*, denominada HUBBO, S.A de C.V, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, que opera a través de plataformas conocidas como *Apps*, que funcionan a través de internet.

Mediante un diagnóstico, el equipo de tesis determinó que la empresa estaba expuesta diariamente a una serie de riesgos en cada una de sus operaciones, y dada la posibilidad de mitigar estos riesgos a niveles aceptables, se implementó un modelo de gestión de riesgos. Realizando para ello cambios en la toma de decisiones, en la forma de gerenciar, administrar o dirigir la empresa. Así como implementar programas de formación para desarrollar una cultura de gestión de riesgos en todos los niveles jerárquicos, comenzando con la alta dirección.

Aplicando un análisis FODA se contrastaron las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas. Se adoptaron las directrices y los principios establecidos en la NTS ISO 31000:2018 como fundamento para ejecutar de manera eficaz y eficiente el marco de referencia. Se definieron los criterios para identificar su probabilidad de ocurrencia y su frecuencia, así como los criterios para identificar los impactos y su efecto financiero. Luego se elaboró la matriz de riesgos, en la que se detallaron el problema, los riesgos, las consecuencias, probabilidad, impacto, criticidad y tratamiento del riesgo. Posteriormente se determinó el mapa de riesgo con base al nivel de criticidad.

Para finalizar se definió el tratamiento por cada uno de los riesgos identificados, su fecha de implementación, la eficiencia esperada y el porcentaje de riesgo residual esperado. Con el propósito de asegurar y mejorar la calidad, la eficiencia del diseño, la implementación y los resultados del proceso, la empresa dará seguimiento al proceso de gestión de riesgo en todas sus etapas; haciendo revisión cada año de manera obligatoria. La información será archivada en documentos electrónicos y físicos; los informes y registros por modificaciones se resguardarán con acceso limitado solo al administrador único y supervisor.

INTRODUCCIÓN

La aceleración de los cambios tecnológicos en el contexto económico actual de El Salvador ha incrementado la presión sobre las empresas dedicadas a brindar servicios de reparto *odelivery* a través de operaciones relacionadas al comercio electrónico, específicamente en mejorar su gestión para ser competitivas en un escenario cada día más dinámico, y en el que enfrentan grandes retos debido a las exigencias del mercado en el que se desenvuelven.

La mayoría de las empresas que tienen operaciones de comercio electrónico a través del servicio *delivery*, operan a través de plataformas conocidas como *Apps*, que funcionan mediante el internet, utilizando aplicaciones móviles, estrategias en redes sociales y sitios web. En el caso de la empresa HUBBO,S.A de C.V.posee una aplicación amigable y efectiva, que entrega a domicilio a los usuarios no solo alimentos comidas y bebidas, sino que ha ampliado su catálogo de servicios a la entrega de productos de tiendas de conveniencia, farmacias y transporte ejecutivo.

Sin embargo debido al entorno cambiante y dinámico en el que se ve inmersa la empresa HUBBO, se identificaron una serie de riesgos en todo su proceso, por lo que tomaron la decisión de adoptar una metodología basadas en la NTS ISO 31000:2018; que les permitiera monitorear, controlar y evaluar en tiempo real las operaciones, a fin de reducir o eliminar los riesgos, y facilitar la protección de los activos y recursos de la compañía. Por lo tanto la presente investigación está enfocada en la implementación de un modelo para la gestión de los riesgos dentro de la compañía antes mencionada.

La investigación y sus hallazgos se desarrollan a través de cuatro capítulos. En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema, partiendo de la situación problemática en la gestión de riesgo en las operaciones de comercio electrónico. Además, se plantea en este capítulo el enunciado del problema, la justificación, los objetivos y la hipótesis de la presente investigación.

En cuanto al capítulo II, se presenta el marco teórico que sostiene las bases de la investigación, que incluye antecedentes, el marco teórico, y generalidades relacionadas al estudio, también contiene dos áreas temáticas de importancia, la base técnica y normativa y la base legal.

Se describe en el capítulo III, la metodología de investigación, se utilizó el método hipotético-deductivo y el enfoque cualitativo, ya que se observaron y analizaron los fenómenos y los resultados generados son descriptivos. Además el capítulo presenta la delimitación de la investigación, el sujeto y tipo de estudio, el universo y la muestra sobre la que se indagó y los instrumentos y las técnicas aplicadas. Así mismo se detalla el cronograma de actividades para el desarrollo del estudio y se presentan los resultados.

En relación al capítulo IV, se describe la metodología de gestión de riesgos en las operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al servicio *delivery*, dividida en dos áreas de interés, la primera aborda el esquema operativo de la guía, en la que se establecen los procesos que integran todas las actividades y funciones con los recursos; la estructura de solución y el sistema de gestión de riesgo basado en los principios y directrices de la NTS ISO 31000:2018; el marco de referencia de la empresa basada en su estructura organizativa, misión, visión y valores; el proceso de gestión de riesgos, la matriz y el mapa de riesgos.

La segunda área plantea la propuesta de solución para abordar los riesgos identificados, las opciones para su tratamiento, el plan de implementación del tratamiento, la eficiencia esperada y el riesgo residual. También se detalla su seguimiento y revisión, así como los registros y el informe.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática en la gestión de riesgo en las operaciones de comercio electrónico

Los avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación, en adelante TIC's, han modificado la manera de crear negocios en todo el mundo, teniendo un impactopositivoen el crecimiento económico y en la generación de nuevos empleos.Dentro de la economía salvadoreña el sectorde servicios ha venido evolucionando con el paso del tiempo y dentro de dicho avance se encuentran las empresas dedicadas a la modalidad de *delivery* (Entrega).

“La generación denominada del milenio(Generación Y)da mucha importancia al internet, ya que la piedra angular de esta generación “Y” es el comercio electrónico” (PuroMarketing, 2015)

Debido a la demanda de las nuevas generaciones, han sido creadas Aplicaciones para Dispositivos Móviles (*App*) con el fin de que consumidoresde diferentes estratos sociales puedan solicitar a través de la tecnología una diversidad de servicios, cuya entrega se realiza a domicilio y su modalidad de pago puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito o de débito.

El comercio electrónico ofrece una amplia gama de oportunidades a las empresas dedicadas al servicio *delivery*, razón por la cual deben adecuarse a las exigencias del mercado actual de la tecnología, sabiendo que a su vez enfrentan mayores riesgos, los cuales, por diversas circunstanciasno son debidamente gestionados por la falta de controles exhaustivos en sus actividades operativas.

En El Salvador, el sector servicio es uno de los que más contribuyen a mantener el dinamismo en la economía nacional; dentro de dicho sector hay un segmento de empresas que han estado incursionando durante los últimos años, que es el área de entregas a domicilio o *delivery*, el cual, ha venido evolucionando, y por ende, agregando recursos como las TIC's e incorporando nuevas áreas de gestión y controles que contribuyen al eficiente desarrollo de sus operaciones.

Una de estas empresas es la compañía HUGO Technologies, S.A de C.V, que se dedica al comercio a domicilio, pero que de acuerdo a consultas y entrevistas realizadas, en la actualidadno cuentan con una

metodología de gestión de riesgo que les permite identificar, analizar y prevenir todos los acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de sus operaciones.

Al no aplicarse metodologías para la gestión y evaluación de riesgos, mayormente en áreas expuestas a riesgos claves, pueden afectar el cumplimiento y el logro de los objetivos de la compañía. Por lo tanto, es necesario que el contador conozca de cada uno de los procedimientos que se realizan dentro de la organización, que indague con la administración los riesgos existentes; auxiliándose de herramientas como la norma ISO 31000:2018, que facilita a las compañías reevaluar su metodología de gestión de riesgos, aplicando nuevos principios que se determinan como factores claves de éxito, en materia de análisis y disminución de riesgos.

La adecuada gestión de riesgos tampoco crea un ambiente sin riesgos; sin embargo, permite que la operatividad de la empresa sea más eficiente y efectiva, permitiendo a la alta dirección mejorar los controles establecidos, administrándolos de manera más eficaz, generando mayores oportunidades y agregando valor a la entidad.

1.2 Enunciado del problema

Según la problemática descrita en los apartados anteriores, se realiza la siguiente interrogante.

¿De qué manera incide la falta de gestión de riesgos con base al marco NTS ISO 31000:2018, en las operaciones de comercio electrónico de las empresas que se dedican al servicio *delivery*?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Novedoso

La mayoría de las empresas que tienen operaciones de comercio electrónico a través del servicio *delivery*, operan a través de plataformas conocidas como *Apps*, que funcionan mediante el internet, utilizando aplicaciones móviles, estrategias en redes sociales y sitios web. De esta forma los clientes pueden hacer pedidos de forma rápida y sencilla desde un celular, y desde cualquier punto de San Salvador, permitiéndole a la empresa *georeferenciar* al cliente para conocer si está dentro del área de cobertura del servicio prestado.

Sin embargo, estas empresas presentan una gran cantidad de riesgos debido al entorno cambiante y dinámico en el que se ven inmersas, motivo por el cual es necesaria la adopción de una metodología que sirva para la evaluación de los riesgos; que permita el monitoreo, control y evaluación en tiempo real de las operaciones. La implementación de una metodología basada en NTS ISO 31000:2018 provee una guía para la gestión de riesgos, con el propósito de reducirlos o eliminarlos, que conlleva la protección de los activos y recursos que posee la compañía.

Según consultas hechas a profesionales y revisión bibliográfica actualizada, y según registros en la Universidad de El Salvador y otras instituciones de educación superior, hasta el momento no se ha encontrado otras propuestas basadas en la metodología de gestión de riesgos en las operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al servicio *delivery*.

1.3.2 Utilidad social

La investigación es útil para la compañía y su importancia radica en gestionar los riesgos, a través de la implementación de una metodología que fortalezca los procedimientos operativos y administrativos de forma eficiente para su control y monitoreo, que puede generar una comunicación más profunda entre la empresa y el cliente, incrementando la demanda y las ventas, surgiendo la necesidad de aumentar el recurso humano y por ende, generando mayores fuentes de trabajo para diferentes estratos de la sociedad.

En segunda instancia, la investigación se consideró de utilidad para los profesionales de contaduría pública, respecto de gestionar riesgos desde su identificación, análisis, evaluación y tratamiento en operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al *delivery*.

1.3.3 Factibilidad

Factibilidad Bibliográfica

La investigación posee un marco normativo y legal aplicable a la problemática planteada. La norma técnica aplicable adoptada por el Organismo Salvadoreño de Normalización NTS ISO/IEC 31000:2018, la normativa legal aplicable es la Ley especial contra Delitos Informáticos y Conexos y la Ley de Firma Electrónica; también se tomará en cuenta conocimientos importantes que se adquirieron en la cátedra de

auditoría de sistemas, así como los lineamientos brindados en el seminario por los docentes especializados de la Universidad de El Salvador, que serán de apoyo técnico en todo este proceso.

Factibilidad de Recursos

Para facilitar el levantamiento, procesamiento y sistematización de datos e información, se posee la actitud, la aptitud, el interés y el optimismo para realizar la investigación, contando además con herramientas tecnológicas adecuadas, recursos materiales, y la asesoría técnica de los catedráticos de la Universidad de El Salvador.

Factibilidad de Campo

Existe acceso a la empresa HUGO Technologies, S.A. de C.V, lo que facilita realizar un diagnóstico y proponer una metodología para el análisis de gestión de riesgos.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Proponer una metodología para el análisis de gestión de riesgos en el control de las operaciones de comercio electrónico de las empresas que se dedican al servicio *delivery*, tomando como base la NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgo.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno de la empresa HUGO Technologies, S.A de C.V para identificar los factores de riesgo a los que se encuentra expuesta.
2. Analizar las directrices que plantea la NTS ISO 31000:2018 Gestión de riesgos.
3. Proponer controles preventivos, detectivos y correctivos.
4. Crear una metodología que puedan aplicar las jefaturas, tomando en cuenta las variables para la gestión de riesgos y mejora de calidad.
5. Resaltar el papel del contador público en la gestión de riesgos en las operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al servicio *delivery* con base a la NTS ISO 31000:2018.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis de trabajo

Aplicación de una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, contribuirá en el análisis de gestión de riesgos y control de operaciones de comercio electrónico de las empresas que se dedican al servicio delivery.

1.5.2 Determinación de variables

Variable independiente

Metodología basada en NTS ISO31000: 2018 Gestión de riesgos.

Variable dependiente

La eficiente gestión de riesgos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado Actual de la Investigación

2.1.1 Antecedentes de las Empresas dedicadas al servicio *delivery*

Recibir en el domicilio, bienes de consumo que por alguna razón no se quieren o no se pueden ir a comprar, es una práctica que hoy recibe un nombre derivado del inglés: “*delivery*” el cual existe desde la época de la colonia.

No se sabe a ciencia cierta quién ideó la entrega a domicilio, pero sí se tienen registros muy antiguos de civilizaciones como la egipcia, la china o la babilónica, en la que se entregaban mercaderías directamente en las casas de las personas de mayor rango o posición económica dentro de la sociedad de aquel entonces. En la época de la colonia, en Sudamérica ya los habitantes recibían en su casa, leche, agua, pan, pescado, carne y aceitunas. Este *delivery* de alimentos continuó en los siglos XIX y XX (Mega Office Ve, 2015).

Surgió con vendedores ambulantes, que lo hacían caminando, en carretas o en carros. Se dice, que ellos eran los encargados del reparto de leche, velas, empanadas, carne, pan o aceitunas. En ese momento podía considerarse más bien como un recurso frente a la incomodidad puesto que no existían los comercios de manera tan accesible como los hay hoy en día y por ello había quienes se encargaban de acercar los productos a los domicilios.

La falta de sistemas de conservación a gran escala hacía que los pescados se llevaran prácticamente a posteriori de haber sido sacados del agua. Otro *delivery* que era fundamental era el del agua que si bien se dice que no era muy confiable, no había en algunos casos, posibilidad de obtención por otro medio. Hoy podemos hablar del *delivery* como una “historia de la comodidad” puesto que transportes sobran, recursos y el expendio también, movidos por largas jornadas de trabajo, el cansancio y hasta, en algunos casos, la inseguridad.

2.1.2 Antecedentes de Aplicaciones Móviles

Las aplicaciones, también llamadas *Apps*, están presentes en los teléfonos desde hace tiempo, de hecho ya estaban incluidos en los sistemas operativos Nokia o *Blackberry*, años atrás. Los móviles de esa época contaban con pantallas reducidas y muchas veces no táctiles, son los que ahora se conocen como *featurephones*.

Las investigaciones sobre el origen de las aplicaciones móviles, no tienen un criterio único aceptado por la comunidad tecnológica. Sin embargo, se pueden situar en las primeras aplicaciones de videojuegos, tonos de llamada y calendario, implementados en los teléfonos celulares o móviles de segunda generación de los años 90. Eran denominados teléfonos básicos de pantallas reducidas, no táctiles (Rojas, 2015).

La evolución de las *Apps* se dio rápidamente gracias a las innovaciones de la tecnología WAP (Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas) y en la transmisión de data (EDGE) y su conexión a internet, esto vino acompañado de un desarrollo muy fuerte de los celulares y de las aplicaciones ya existentes, pero las restricciones de los fabricantes que hacían sus propios sistemas operativos conllevó a que los desarrolladores externos no ayudaran a la expansión y evolución de las aplicaciones y esto no hacía más que estancar la industria. Era una época en la que se prestaba más atención al hardware y a los “*features*”, la evolución de la industria móvil era desordenada y no tenía un rumbo fijo.

Todo cambia con la aparición en el año 2007 del *Iphone* de *Apple* que plantea una nueva estrategia, cambiando las reglas del juego, ofreciendo su teléfono como plataforma para correr aplicaciones que dejaban desarrolladores y compañías externas ofrecerlas en su *AppStore*.

Desde el momento en que *Apple* y *Android* aparecen en el mercado, el resto de empresas empiezan a desarrollar nuevas tecnologías y lanzan *Smartphone* cada vez más innovadores y potentes.

Figura 1 Aplicación HUGO



Fuente: Página Web hugoapp.com

Apple, pionero absoluto, creó su propia *App Store* en junio de 2008 e invitó a los desarrolladores del mundo a crear sus propias aplicaciones para *Iphone*, facilitándoles el SDK (*Software Development Kit*) y ofreciéndoles un 70% de las ventas de cada aplicación.

Android con su *Market* al ser una plataforma *Open Source* (Código abierto), permitió una mayor libertad, y con esto llegaron *Smartphone* de bajo costo. La venta de *Smartphone* superó a la de teléfonos normales. Ahora es común ver a personas de cualquier edad y *status* social utilizando aplicaciones, y es porque éstos aparatos se están volviendo imprescindibles, y no serían nada sin el abundante y variado ecosistema de aplicaciones que existe para todas las plataformas (Rojas, 2015).

En El Salvador, el desarrollo de aplicaciones se ha convertido en los últimos años en una profesión y un área de estudio en las universidades. El auge de los teléfonos inteligentes y la conexión a Internet ha permitido que se utilicen estas aplicaciones y con ello ha abierto infinidad de posibilidades en el área creativa, laboral y de estudio.

Aunque una buena aplicación debe tener como requisito indispensable ser de fácil uso y entendimiento, todo comienza por identificar una necesidad. El mundo está lleno de exigencias como el transportarse, pagar el recibo de la luz, comunicarse, reservar un hotel o un restaurante, etc.

Por ejemplo, los creadores de HUGO (servicio de *delivery* o entregas a domicilio de servicios como alimentos, bebidas, supermercado, conecta a los usuarios con los comercios afiliados y se entregan a través de motociclistas) Alejandro Argumedo y Ricardo Cuéllar, vieron una oportunidad en la necesidad de las personas de acercar los servicios sin que ellos tengan que salir a la calle(Expansión, 2017).

2.1.3 Antecedentes del Comercio Electrónico

El comercio electrónico ha tenido un gran auge en el ámbito mundial en los últimos años, de tal suerte, que desde la comodidad de casa se puede comprar cualquier artículo que es vendido en diferentes países del mundo; se puede realizar cualquier transacción bancaria (pago de recibos, contratación de créditos, transferencias de fondos, etc.), sin necesidad de asistir físicamente al banco (Banca *online*). El Salvador no se queda atrás en este estadio de desarrollo del comercio y se observa que muchas empresas ya poseen un sitio Web, por medio del cual hacen transacciones comerciales. A través de los años han aparecido diferentes formas o tipos de comercio.

A principio de los años 1920 en Los Estados Unidos apareció la venta por catálogo, impulsado por las grandes tiendas de mayoreo. A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa.

A principio de los años 1970, aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos.

El desarrollo de estas tecnologías y de las telecomunicaciones ha hecho que los intercambios de datos crezcan a niveles extraordinarios, simplificándose cada vez más y creando nuevas formas de comercio, y en este marco se desarrolla el Comercio Electrónico (Calderón Orellana, Delgado Ramírez, & Rivas Hernández, 2005).

En El Salvador se tiene muy claro que, con el comercio electrónico, se pueden alcanzar nuevos mercados, operar a casi toda hora, todos los días, y llegar a más consumidores específicos o segmentados. Pero también es necesario tener en cuenta los obstáculos para que se lleve a cabo el comercio electrónico.

Entre ellos se pueden mencionar: la insuficiencia de infraestructura de las TICs y su uso; la limitada utilización de las tarjetas de crédito; la falta de poder adquisitivo; la debilidad en los marcos legales; la

desconfianza en el uso de las transacciones en línea; la preferencia del consumidor a tener un trato personal; y la inclinación por el dinero en efectivo.

A pesar de los obstáculos mencionados, en El Salvador existen varias empresas, aplicaciones y plataformas que han tenido excelentes resultados y gran aceptación de parte de consumidores locales e internacionales y que han alcanzado con éxito comercializar de forma más sencilla y rápida gracias al comercio electrónico.

En el sector de servicios de distribución, podemos mencionar a HUGO, una aplicación muy amigable y efectiva, que entrega a domicilio a los usuarios no solo alimentos comidas y bebidas, sino que ha ampliado su catálogo de servicios a la entrega de productos de tiendas de conveniencia, farmacias y transporte ejecutivo.

De los casos de éxito detallados, podemos concluir que el sector de servicios está teniendo mucha importancia en el país y que el surgimiento del comercio electrónico ha ayudado a que esto se lleve a cabo. Como se ha relacionado anteriormente, El Salvador ha tenido muchos avances en materia de comercio electrónico, pero persisten a la fecha retos y desafíos para los cuales se están llevando a cabo iniciativas a fin de que la población tenga un mayor acceso a las TICs y a Internet.

Así se logrará conocer cómo utilizar las herramientas para lograr una cultura de utilización de las tecnologías, la digitalización en los negocios y, en consecuencia, para que las MYPEs del país tengan más participación en el comercio nacional e internacional de bienes y servicios, apoyando así al crecimiento económico de las familias salvadoreñas y del país (Salazar, 2017).

2.1.4 Antecedentes del Marco Técnico para la Gestión de Riesgos

Los cargos gerenciales como jefaturas (incluida la del profesional contable), en el desarrollo de sus actividades, deben valerse de normativas técnicas que les permita obtener una seguridad razonable dentro de los procesos que desempeñan, sobre todo en aquellas compañías donde el uso de las nuevas tecnologías es mayor. Estos marcos técnicos favorecen en el apoyo administrativo mediante la evaluación de riesgos, elaboración de informes de deficiencias, entre otros.

Ante la tecnificación y modernización de ciertos procesos que hasta ese momento se habían desarrollado de forma manual, en muchos sectores se puso de manifiesto la necesidad de realizar un mejor control de las actividades.

Una normativa muy aplicable a este tipo de procedimientos es la “NTS ISO 31000:Gestión de riesgos. Directrices” publicada en el 2009 con el propósito de aportar directrices para la implementación de una cultura organizacional y protección de la organización mediante la gestión de los riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño.

Para el año 2018, la versión NTS ISO:31000 2009 sufrió una serie de modificaciones debido a la revisión técnica que se le realizó, éstos cambios se describen a continuación:

1. Revisión de los principios de la gestión de riesgos, que son los criterios claves para el éxito.
2. Destaca el liderazgo de la alta dirección y la integración de la gestión del riesgo, comenzando con la gobernanza de la organización.
3. Se pone mayor énfasis en la naturaleza iterativa de la gestión de riesgos.
4. Simplifica el contenido con un mayor enfoque en mantener un modelo de sistemas abiertos para adaptarse a múltiples necesidades y contextos.

La NTS ISO: 31000 se trata de un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de organización, más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores. A través de una serie de directrices y principios que cada empresa implemente un sistema de gestión de riesgo para reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos, siendo compatible con cada sector (García, 2017).

2.2 Marco teórico

I. Principales Definiciones

Aplicación: también llamada *App*, es un programa informático diseñado como herramienta para llevar a cabo o facilitar a un usuario una o diversos tipos de tareas en un dispositivo informático. Cabe destacar que aunque todas las aplicaciones son programas, no todos los programas son aplicaciones.

Aplicaciones Móviles: programas diseñados para ser ejecutados en teléfonos, tabletas y otros dispositivos móviles, que permiten al usuario realizar actividades profesionales, acceder a servicios, mantenerse informado, entre otro universo de posibilidades.

Auditoría: inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.

Bienes de Consumo: son los bienes finales en el proceso de producción de una economía. Satisfacen necesidades de las personas de una manera directa (el consumidor).

Certificación: es un procedimiento destinado a que un organismo independiente y autorizado, valide o dictamine la calidad del sistema aplicado por una organización, partiendo y verificando si la misma cumple o no lo dispuesto por un determinado referencial o modelo de calidad, reconocido y oficial.

Control: medida que mantiene y /o modifica un riesgo. Los controles incluyen, pero no están limitados a cualquier proceso, política, dispositivo, práctica, u otras condiciones y/o acciones que mantengan y/o modifiquen un riesgo.

Delivery: el término *delivery* no forma parte del diccionario elaborado por la Real Academia Española (RAE), pero su uso es muy frecuente en nuestro idioma. Se llama así al servicio de reparto que ofrece un comercio para entregar sus productos en el domicilio del comprador.

El reparto suele ser realizado por empleados que se movilizan en motocicletas o en bicicletas, aunque puede desarrollarse en automóvil o incluso a pie.

Desarrollador de aplicaciones móviles: ingenieros o técnicos especialistas en ciencias de la computación que desarrollan, crean y modifican aplicaciones informáticas de software generales o programas de utilidad especializada; analizan las necesidades del usuario y desarrollan soluciones de software, diseñan o personalizan software para el uso del cliente con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa.

Eficacia: es la capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia: es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente. No debe confundirse con la eficacia, que se define como la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Internet: red informática de nivel mundial que utiliza la línea telefónica para transmitir la información.

Riesgo: combinación de la probabilidad de un suceso y de su consecuencia. El término, normalmente se utiliza únicamente cuando existe al menos la posibilidad de consecuencias negativas. Es la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.

Riesgo Empresarial: toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo, algunas en mayores medidas que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define, y ayuda a ponerle límites. Son circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Tecnología WAP: son las siglas de *WirelessApplicationProtocol* (Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas), un estándar seguro que permite que los usuarios accedan a información de forma instantánea a través de dispositivos inalámbricos como PDAs, teléfonos móviles, buscas, *walkie-talkies* y teléfonos inteligentes (*smartphones*).

Transmisión de Data: son los datos que son expresiones generales que describen características de las entidades sobre las que operan los algoritmos, estas expresiones se deben de expresar de una manera, para que puedan ser tratadas por un ordenador.

II.Generalidades del Comercio Móvil

El comercio móvil es también llamado (*m-commerce*) es el tipo de comercio que se realiza cualquier transacción de comercio móvil, solo se necesita un software de navegación de web (ejemplo: *Mozilla*, *Google Chrome* o una aplicación que ofrezca servicios de compra(Instituto Internacional Español de Marketing Digital, 2017)).

El Comercio Electrónico constituye un fenómeno jurídico y se concibe como la oferta y la contratación electrónica de productos y servicios a través de dos o más ordenadores o terminales informáticos conectados a través de una línea de comunicación dentro del entorno de red abierta que constituye internet.

Importancia del Comercio Móvil

En este momento, la tendencia de acceso a internet se está focalizando en la preferencia por las aplicaciones móviles con los teléfonos inteligentes como protagonistas y debido a la importancia que han tomado los dispositivos móviles, se han convertido en compañeros imprescindibles en cualquier momento y en cualquier lugar del proceso de compra.

Los dispositivos móviles están cambiando el panorama de los negocios. A medida que las empresas se han trasladado hacia las operaciones de negocios globales, estos dispositivos se han convertido en indispensable. Los dispositivos móviles ofrecen a las empresas la capacidad de mantener a sus empleados conectados en todo momento.

Es por eso que se ha convertido en algo necesario adaptar la web a los dispositivos móviles. Simplemente, porque los móviles tienen unas características determinadas que hacen que la navegación sea diferente. Se puede realizar desde cualquier parte y no hay necesidad de tener una computadora para realizar nuestros pedidos.

Si las empresa desea cada vez llegar más al cliente, en este entorno móvil lo puede hacer de forma mucho más efectiva, en cualquier momento y en cualquier lugar puesto que ahora todo lo buscamos desde un *Smartphone*, las empresas tienen que adaptar sus servicios web al entorno móvil para seguir siendo competitivas en este entorno multi-dispositivo y móvil.

Las empresas no deben perder de vista la integración de las plataformas habituales de comercio electrónico como las “*App*” para que desarrollen todo el proceso de compra y pago sin salir del entorno móvil y de manera segura.

Características del Comercio Móvil

Dentro de las características del comercio electrónico podemos mencionar las siguientes:

- a) **Ubicuidad:** está disponible en cualquier parte y en todo momento, permite comprar desde el escritorio del cliente, su hogar, su oficina y distintos lugares mediante el comercio móvil, este espacio se denomina “*market place*”. Gracias a la ubicuidad se logran reducir los costos de las transacciones: costos por participar en un mercado y también reduce la energía cognoscitiva que define el esfuerzo mental requerido para completar una tarea.
- b) **Alcance Global:** la tecnología del comercio electrónico permite que las transacciones comerciales traspasen los límites culturales y nacionales con mucha mayor conveniencia y efectividad en costos de lo que se puede lograr con el comercio tradicional.
- c) **Estándares universales:** patrones que son compartidos por todas las naciones del mundo, estos estándares técnicos universales de internet y del comercio electrónico reducen considerablemente los costos de entrada al mercado.
- d) **Riqueza:** la riqueza de la información se refiere a la complejidad y contenido de un mensaje, internet tiene la facilidad el potencial para ofrecer mucha más riqueza que el comercio tradicional gracias a que es interactiva y puede ajustar el mensaje a cada usuario individual; la riqueza del servicio web permite a los comerciantes de ventas al detalle y de servicios comercializar y vender bienes y servicios complejos que hasta ahora requerían de presentación directa.
- e) **Interactividad:** es la tecnología que permite la comunicación de dos vías entre el comerciante y el cliente, la interactividad permite que un comerciante en línea se comprometa con un cliente en formas similares a una experiencia cara a cara, pero a una escala global mucho más masiva.
- f) **Densidad de la Información:** es el monto y la cantidad totales de información disponible para todos los participantes en el mercado, clientes y comerciantes por igual; la información se vuelve más plena, menos costosa y de mayor calidad. (Gestion EGRP, 2016).

Clasificación del Comercio Móvil

El comercio electrónico se clasifica en 5 formas que se presentan a continuación:

1. **B2B:** es la abreviación de “*businesstobusiness*” (negocio a negocio), y es aquel en donde la transacción comercial únicamente se realiza entre empresas que operan en Internet, lo que quiere decir que no intervienen consumidores.

Existen tres modalidades:

- a) El mercado controlado que únicamente acepta vendedores en busca de compradores
- b) El mercado en el que el comprador busca proveedores y
- c) El mercado en el que los intermediarios buscan que se genere un acuerdo comercial entre los vendedores y los compradores.

Para poder participar en este tipo de comercio electrónico, debes tener experiencia en el mercado. La relación entre las dos empresas tiene como principal objetivo vender la pieza final al consumidor.

2. **B2C:** este es el tipo de comercio electrónico, también conocido como “*businesstoconsumer*” (negocio a consumidor), es el más conocido porque se lleva a cabo entre el negocio y una persona interesada en comprar un producto o adquirir un servicio.

Las ventajas más destacables son:

- a) El cliente puede acceder a la tienda virtual desde cualquier lugar a través de un dispositivo electrónico, lo que le facilita una compra cómoda y rápida.
- b) Se tienen actualizadas las ofertas y los precios de manera constante para la comodidad del cliente
- c) El soporte al cliente se puede proporcionar de manera directa por diferentes medios, como chat en vivo, redes sociales, correo electrónico o *Skype*.

Aquí es donde participan los intermediarios online y se incluye a todas las plataformas de comercio electrónico, incluyendo “*Shopify*”. Esto se trata principalmente cuando se integran compañías que facilitan las compras entre los clientes y las tiendas virtuales, a cambio de un pago. Las empresas facilitan a los usuarios que interactúan en áreas similares de interés, y que además incluyen un sistema de pago.

3. B2E: la relación comercial “*business to employee*” (negocio a empleado) se centra principalmente entre una empresa y sus empleados. Es decir, son las ofertas que la propia empresa puede ofrecer a sus empleados directamente desde su tienda online o portal de internet, con ofertas atractivas que servirán de impulso para una mejora en el desempeño laboral.

Este tipo de comercio electrónico se ha convertido en un tema novedoso entre empresas para generar competencia entre sus empleados.

Más allá de una opción, es un portal en donde los empleados pueden utilizar algunos recursos de la empresa. El empleado tendrá la posibilidad de hacer trámites internos en este micro sitio empresarial, que una vez en la red, llegará a manos del encargado.

Algunas de sus ventajas son:

- a) Reducción de costos y tiempos en actividades internas
- b) Comercio electrónico interno, con oportunidades únicas para los empleados
- c) Motiva al empleado con la empresa
- d) Informa, en el momento y en línea para consultar en cualquier momento.

4. C2C: este tipo se conoce como “*consumer to consumer*” (consumidor a consumidor). Esto es una evolución de las tradicionales y ya conocidas ventas de garaje que está tomando fuerza en internet. El consumidor final le adquiere al consumidor primario los productos que él ya no quiere o necesita y a los que les podrá dar una nueva utilidad a precios muy accesibles.

Se sigue el mismo proceso de compra del comercio electrónico tradicional.

Algunas de las ventajas son:

- a) Reutilización de productos
- b) Compras a menores precios y con ofertas únicas en el medio
- c) Alcance más allá de un garaje o patio.

5. G2C: cuando un gobierno municipal, estatal o federal permite que los ciudadanos realicen sus trámites en línea a través de un portal, se realiza el conocido comercio

“*govermenttoconsumer*”(gobierno a consumidor), y se considera un tipo de comercio ya que se paga un trámite y se puede acceder a la información en línea en cualquier momento.

Algunas de las ventajas son:

- a) Ahorro en tiempo
- b) Trámites más rápidos y seguros
- c) Respaldo electrónico y
- d) Costos más bajos.

Aunque estos tipos de comercio electrónico no son los únicos, son los más utilizados de manera cotidiana. (Lane, 2014).

Ventajas y Desventajas del Comercio Móvil

Tabla 1 Ventajas y Desventajas del e-Commerce

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Reducción de costos	Falta de contacto físico con el producto
Mayor productividad	Falta de seguridad y fiabilidad
Grandes mejoras en la forma de organizaciones y sus suministros.	Problema de reclamaciones y devoluciones
Oportunidades para las empresas locales a crecer y competir en el mercado global.	Pérdida de integridad de los datos
Ingresos potenciales 24/7.	Pérdida de privacidad en los datos
Obtener acceso a la información de los clientes	No puedes vender si se cae tu página
Capacidad para procesar una gran cantidad de pedidos	Los clientes no pueden probar el artículo antes de comprarlo
Factibilidad para conectar con los clientes a través del <i>remarketing</i>	Los clientes pueden ser impacientes
Experiencia online personalizada	Pérdida de servicio

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 1 se detallan las ventajas y desventajas que puede darse en el comercio electrónico móvil.

III. Generalidades de Gestión de Riesgos

Figura 2 Proceso de Gestión de Riesgos



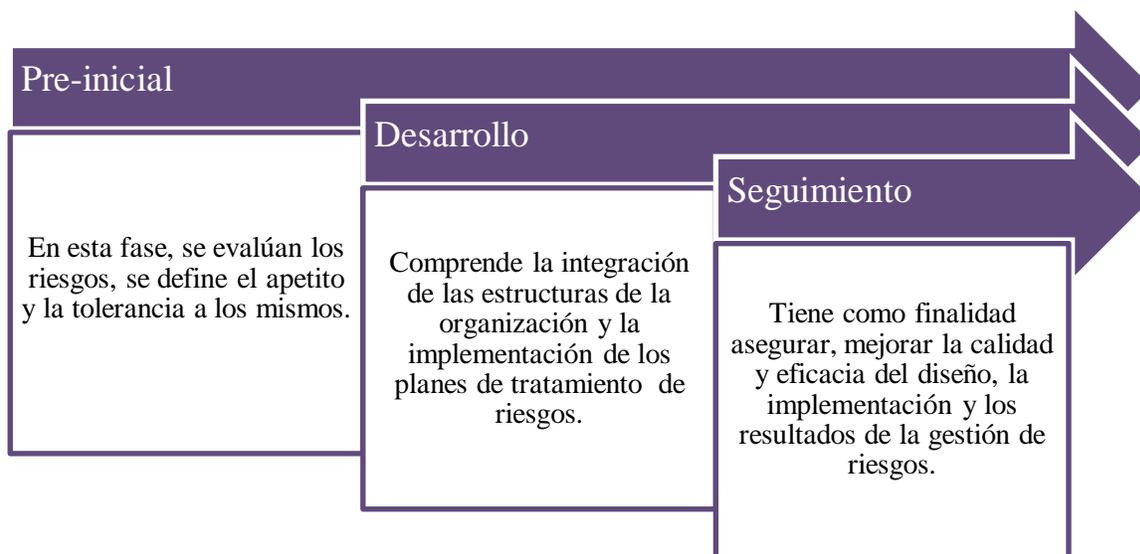
Fuente: NTS ISO 31000:2018. Gestión de riesgos. Directrices

La gestión de riesgos son directrices coordinadas para dirigir y controlar a la organización con relación al riesgo (Normalización, 2018).

Para establecer un proceso de gestión de riesgos se retoma el establecido en la NTS ISO 31000: 2018, tal como se presenta en la figura 2, dicho proceso debe adecuarse al sector en el que se encuentra la empresa, direccionado a los objetivos y a las amenazas tanto externas como internas que la afecten, para así orientar en la toma de decisiones, estructura organizacional, procesos y actividades propias de la organización y adecuarse al cumplimiento de objetivos, mejorando el desempeño de las actividades operativas, financieras y contables que se realizan.

En el proceso de gestión de riesgos la etapa de evaluación compuesto por la identificación, análisis y valoración del riesgo, es necesario considerar que toda organización trabaja con la premisa de generar una cadena de valor, que de algún modo se ve afectada por la incertidumbre, por tal razón, la inclinación del riesgo debe alinearse con los objetivos estratégicos que se han planteado.

Figura 3 Etapas de Gestión de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

Por medio de una adecuada gestión de riesgos, se reducen las posibilidades de impacto negativo que genera el desarrollo de actividades de la entidad por lo que la empresa deberá de precisar la cantidad y el tipo de riesgo que puede o no tomar, con relación de los objetivos, se deberá definir los criterios para valorar la importancia del riesgo.

Evaluación del Riesgo

Para poder evaluar los riesgos es necesario establecer el siguiente proceso: identificación, análisis y valoración del riesgo (Normalización, 2018).

Identificación del riesgo: el propósito es encontrar, reconocer y describir los riesgos que benefician o afectan los objetivos de la organización.

Análisis del riesgo: permite comprender la naturaleza y característica del riesgo, considerando la incertidumbre, fuentes de riesgo, probabilidad, impacto, controles y eficacia.

Valoración del riesgo: ayuda a la toma de decisiones ya que permite comparar los resultados del análisis de riesgo con los criterios establecidos y así determinar si se requieren acciones adicionales.

Tabla 2 Mapa de Riesgos

		IMPACTO		
		Ligeramente Perjudicial (1)	Perjudicial (2)	Extremadamente Perjudicial (3)
PROBABILIDAD	1) Baja	Riesgo Trivial (1)	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Moderado (3)
	2) Media	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Moderado (3)	Riesgo Importante (6)
	3) Alta	Riesgo Moderado (3)	Riesgo Importante (6)	Riesgo Intolerable (6)
RIESGO		ACCIÓN Y TEMPORIZACIÓN		
TRIVIAL	No se requiere acción específica.			
TOLERABLE	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones más rentables que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.			
MODERADO	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer la probabilidad de daño como base para determinar las necesidades de mejora de las medidas de control.			
IMPORTANTE	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponde a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.			
INTOLERABLE	No se debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.			

Fuente: Anteproyecto Metodología para la gestión de riesgos y cumplimientos contractuales en las empresas dedicadas a los servicios especializados de soluciones de radiofrecuencia y telecomunicaciones, basada en la NTSISO 31000: 2018

Tratamiento del riesgo: el propósito es seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo. Una herramienta muy útil para la medición de los riesgos de las compañías es el mapa de riesgos, este permite conocer las amenazas y facilitar la toma de decisiones, gracias a la facilidad que posee de identificar que tan probable es que ocurra el suceso y el impacto que puede generar, como se observa en la tabla 2.

Rol del Contador Público en la Gestión de Riesgos

La IFAC expone que “aunque la mayoría de los programas profesionales incluyen la gestión de riesgos, este no ha sido un núcleo de competencia para los contadores profesionales”, lo cual quiere decir que aún queda bastante camino por recorrer para que los contadores aumenten su competitividad en el plano de la asesoría empresarial.

De acuerdo a encuestas realizadas por la IFAC se menciona que “muchos jóvenes que se vinculan a la carrera de contaduría pública tienen entre sus motivaciones y perspectivas la gestión de riesgo. Así pues, se espera que en su proceso de formación cuenten con un aprendizaje permanente en dicho aspecto y aprendan a identificar la contribución potencial de las funciones financieras.”

Es por ello que IFAC recomienda al profesional de la carrera de Contaduría Pública lo siguiente:

1. Tener una comprensión profunda de la empresa y su entorno externo.
2. Conocer herramientas y modelos que mejoren las prácticas empresariales.
3. Contar con habilidades estadísticas.
4. Asumir un rol de liderazgo para dirigir equipos de trabajo y para comunicarse con los miembros de estos.

En cuanto a las normas competentes, se pueden estudiar las ISO o COSO como marcos relevantes en lo que atañe a la evaluación de riesgos. (Contadores, 2019)

2.3 Base técnica y normativa

Base Técnica

En el contexto actual, tener una unidad de gestión de riesgos eficiente y eficaz es una verdadera necesidad. La misión de los gerentes es mejorar y proteger el valor de la entidad, proporcionando a las partes interesadas aseguramiento objetivo basado en los análisis de riesgos y asesoría. Generalmente bajo la supervisión de un comité de auditoría, los auditores internos revisan los procesos, operaciones y propósitos de la compañía, y proporcionan a la alta dirección y junta directiva información necesaria para tomar decisiones sobre temas críticos.

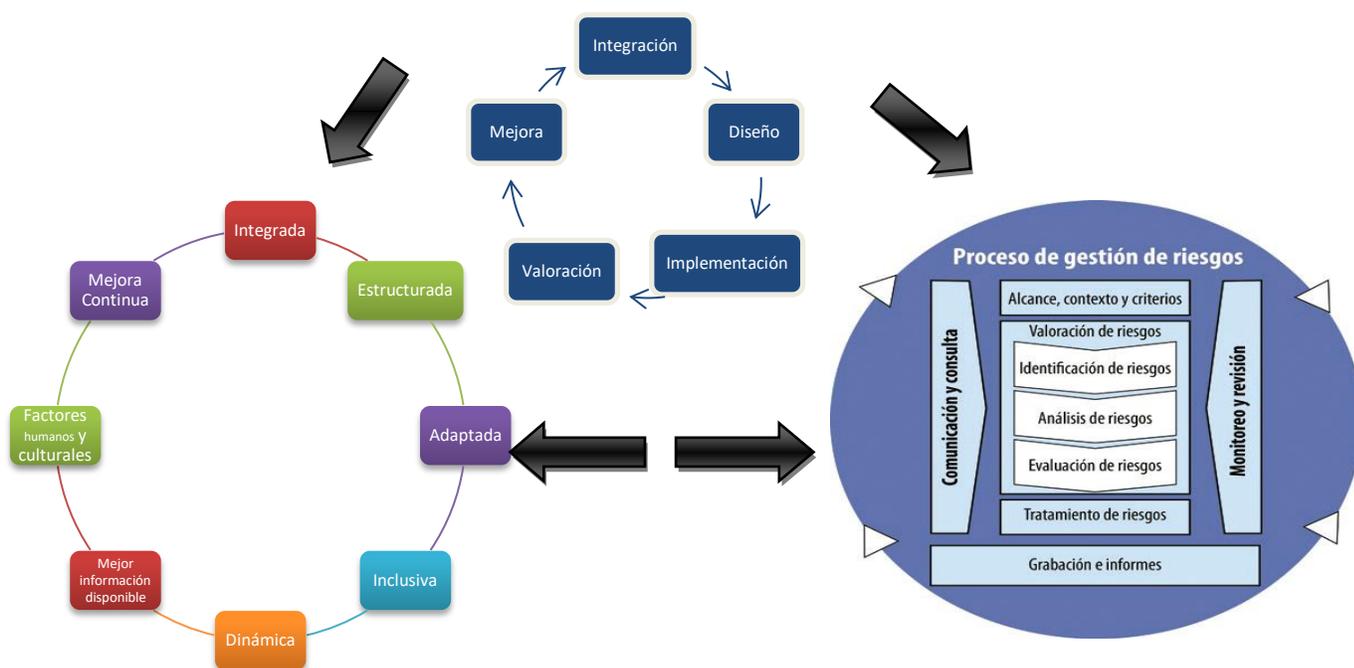
Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2018, Gestión de Riesgos

Las compañías que gestionan sus riesgos de forma eficiente y eficaz tienen más oportunidades de protegerse y tener éxito en el crecimiento de sus negocios. El desafío para cualquier empresa es integrar las buenas prácticas en sus operaciones cotidianas y aplicarlas al máximo número de aspectos de su práctica organizativa.

La ISO 31000 es una norma internacional que proporciona principios, guías de referencia y procesos que ayudan a mejorar el análisis y la gestión del riesgo en la organización tanto en entidades públicas o privadas, ya que es una norma que se adapta a cualquier tipo de actividad empresarial de la organización incluyendo planificaciones, operaciones de control, gestión del riesgo, creación y protección de valor, liderazgo y compromisos. Aunque cada organización es independiente y gestiona sus riesgos de maneras diferentes, esta norma trata de generalizar componentes que a la entidad le sea más fácil de adaptarlos, y así lograr que la gestión de los riesgos sea más eficaz, eficiente y coherente.

Dentro de las ventajas para implementar ISO 31000 en una organización le posibilita que gestione de una mejor manera sus riesgos, como un apoyo a los objetivos, ya que todas las organizaciones gestionan sus riesgos, también facilita a las compañías de manera que todos los componentes están integrados con el gobierno, funciones y procesos de la organización y estas se relacionan con la toma de decisiones de manera correcta.

Figura4 Principios, Marco de Referencia y Procesos



Fuente: NTS ISO 31000-2018 Gestión de riesgos

La Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos está basada en principios, marco de referencia y procesos, como se muestra en la figura N°4 que están descritos en la norma. Cabe recalcar que este estándar, puede ser utilizado por cualquier organización y no específica a alguna industria o sector y adaptarlos de manera que la gestión sea más eficiente, eficaz y coherente.

Principios

La ISO 31000 se basa en 8 principios los cuales se adaptan con cualquier entidad ya que están relacionados con normativas de implementación de riesgos.

La gestión de riesgos eficaz requiere los elementos que se muestran en la tabla N°3.

Tabla 3 Descripción de los Principios

PRINCIPIOS	
Integrada	La gestión del riesgo es parte integral de las actividades de la organización
Estructurada y exhaustiva	Un enfoque de este nivel contribuye a resultados coherentes y comparables
Adaptada	Cada entidad tiene un contexto diferente ya sea interno o externo, por lo tanto debe adaptarse al que se adecúe
Inclusivo	La participación apropiada de las partes interesadas permite que se considere percepciones
Dinámica	La gestión de riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios o eventos de una manera apropiada y oportuna
Mejor información disponible	Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada
Factores humanos y culturales	El comportamiento humano y cultural influye en todos los aspectos relacionados con la gestión del riesgo
Mejora Continua	La gestión se mejora continua por medio del aprendizaje y experiencia.

Fuente: NTS ISO 31000-2018 Gestión de riesgo

5.4.1.2 Marco de Referencia

El objetivo del marco de referencia es contribuir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades y funciones significativas. El desarrollo del marco de referencia implica 5 componentes que se detallan en la figura N°5: los cuales deben de adaptarse a las necesidades de la entidad.

Figura 5 Componentes del Marco de Referencia



Fuente: NTS ISO 31000-2018 Gestión de riesgos

La organización siempre y cuando aplique deberá asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas sus actividades de la organización y deberá de demostrar liderazgo y compromiso de tal manera que:

- Adapte e implemente los componentes del marco de referencia
- Estableciendo una política de enfoque
- Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización
- Asegurar los recursos necesarios para gestionar los riesgos
- Establecimiento de comunicación y consulta
- Valorar de manera periódica el desempeño del marco de referencia en relación con sus propósitos.

Por consiguiente, una adaptación de estos componentes ayudara a la organización a alinear la gestión del riesgo con sus objetivos, estrategias y cultura, abordar los compromisos así

- Integración
- Diseño
- Implementación Valoración
- Mejora
- Liderazgo y Compromiso

Como sus obligaciones, establecer la magnitud y el tipo de riesgo que puede o no ser tomado para el desarrollo de criterios del riesgo, comunicar el valor de la gestión de riesgos y promover el seguimiento sistemático de los riesgos.

Es importante para la integración de la gestión del riesgo, conocer el contexto de la entidad de manera que se facilite estructurar el plan que se llevara a cabo.

Proceso

El proceso para la gestión del riesgo es parte integral de la gestión, debe de estar incluido en la cultura y las prácticas, y estar adaptado a los procesos de negocio de la organización, por lo cual esto implicara la aplicación de:

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Comunicación y consulta
- d) Establecimiento del contexto y evaluación
- e) Tratamiento del riesgo
- f) Seguimiento y revisión
- g) Registro e Informe

Estos se pueden aplicar a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto. Es importante definir el Marco de Trabajo en el que vamos a implementar la gestión del riesgo, sobre el que vamos a realizar seguimiento y revisión y cómo vamos a procurar la mejora continua de éste. Tras ello, se procederá al desarrollo de los procesos de la gestión del riesgo que son:

Establecimiento del contexto: Aquí plasma tus objetivos, define los parámetros externos e internos para la gestión del riesgo y establece el alcance y los criterios de riesgos.

Apreciación del riesgo, que incluye:

- a) Identificación del riesgo: Tanto sus orígenes, como áreas de impacto, suceso, causas y consecuencias principales, con el objetivo de generar la lista de riesgos.

- b) Análisis del riesgo: En este proceso se hallarán la Probabilidad, el Impacto y su combinación matemática sin dar sentido aún al nivel de riesgo.
- c) Evaluación de los riesgos. Para ello se define una matriz de priorización.

Tratamiento de los riesgos. Esto incluye:

- a) Comunicación y consulta del riesgo: Esta actividad está destinada a llegar a un acuerdo sobre cómo gestionar el riesgo a través de un intercambio y/o uso compartido de la información sobre el riesgo entre los que toman las decisiones y otras partes interesadas.
- b) Seguimiento y revisión del riesgo: Se debe establecer la responsabilidad de supervisar y realizar las revisiones.
- c) Mejora continua de la Gestión de Riesgos: este es un proceso de aumento de la eficacia y eficiencia de la organización para cumplir sus políticas y objetivos.

2.4 Base legal

Tabla 4 Marco Regulatorio Nacional

Regulación	Comentarios
<p>Código de Comercio (Artículos 1066-1078)</p>	<p>Se establece las generalidades de los contratos por comisión, sus derechos y obligaciones, se entiende por comisionista la persona quien actúa a nombre de terceros como agente intermediario para ejecutar el acto de comercio frente a terceros.</p>
<p>Código Tributario (Artículo 41, 45 y 108)</p>	<p>Se aclara que lo comisionistas son obligados tributariamente por los ingresos de su comisión y no por la transferencia de bienes o prestación de servicios a nombre de terceros. Solamente si los terceros representados no han pagado el impuesto respectivo a las transferencias y prestación de servicios el responsable subsidiario será el comisionista.</p> <p>Los comisionistas deberán presentar ante su representado un comprobante de liquidación en donde se detalle las ventas y prestación de servicios realizados además del impuesto.</p>
<p>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (Artículo 8)</p>	<p>Como parte de los hechos generadores del referido impuesto, se entiende causado el impuesto si se entrega real o simbólicamente los bienes antes de la emisión de documentos o viceversa, esta regla aplica a los consignatarios.</p>
<p>Ley de Protección al Consumidor (artículo 12-a)</p>	<p>Se establece que solo podrá cobrarse las comisiones establecidas en los contratos y que corresponden a un servicio adicional efectiva prestado por el proveedor.</p>

Ley de Firmas Electrónicas (artículo 7-18)**(artículo 23-28)**

Dado la naturaleza de las operaciones a través de aplicaciones móviles la firma electrónica es un elemento importante de su realización.

Se establece la equivalencia de firma electrónica con la firma tradicional y los requisitos de seguridad mínimos de obtención de información y mantenimiento de documentos. La firma electrónica certificada deberá cumplir con los requisitos de vincular el mensaje con el auxiliar.

Ley Especial contra Delitos Informáticos**(Artículos 4-27)**

Establece las bases para proteger los bienes jurídicos de aquellas conductas delictivas cometidas por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos en perjuicio de los datos almacenados, procesados o transferidos.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método y Enfoque de la investigación.

Se utilizó el método hipotético-deductivo, el cual consiste en la observación y el análisis del, o los fenómenos a estudiar; de este proceso se formulan las hipótesis, es decir que de una teoría general se derivan ciertas hipótesis, las cuales posteriormente son probadas con las observaciones de los fenómenos en la realidad. Se explica el problema, se establecen teorías y preguntas iniciales, se recopila la información general del fenómeno a investigar y se obtienen las conclusiones.

El enfoque es de tipo cualitativo o interpretativa, ya que los resultados que se generaron son descriptivos, entre estos, las respuestas de los gerentes a la entrevista, actitudes, comportamientos y nivel de conocimiento del personal tecnológico y operativo. Con base a lo anterior se consideró que el método cualitativo se apegaba más al tipo de investigación, dado que los resultados son la realidad de la empresa. Mostrando a través del análisis las cualidades de la gestión de riesgos, y el análisis de la cultura y la práctica de la gestión del riesgo en una empresa del sector *delivery* de El Salvador.

La información recopilada se obtuvo mediante entrevistas realizadas a informantes claves, es decir gerentes de las áreas vinculadas a la gestión de riesgos, quienes tenían el conocimiento de cómo podían afectar a la empresa la falta de controles internos preventivos, detectivos y correctivos y de mitigación ante la identificación de riesgos.

3.2 Delimitación de la investigación

A. Espacial

La investigación se desarrolló en la empresa del sector servicio *delivery*, denominada Hugo Technology, S.A de C.V, ubicada en el municipio de San Salvador, en el departamento de San Salvador. Se seleccionó esta ubicación dado a que es ahí donde se encuentra la sociedad que nos brindó información respecto a los riesgos.

B. Temporal

El periodo de investigación estuvo comprendido desde el mes de abril del año 2018, considerando que en ese año entró en vigencia la nueva versión de la normativa ISO 31000: 2018, la cual sirve como fundamento técnico de la investigación.

3.3 Sujeto y tipo de estudio

Una vez determinado el método y el enfoque de la investigación, con base a diagnóstico previo, se identificaron los sujetos o informantes claves que intervinieron en la investigación, definiéndose la siguiente unidad de análisis:

Para el sector de operaciones de comercio electrónico en empresas dedicadas al servicio *delivery*, fueron considerados los cargos gerenciales (operaciones y tecnología), ya que estos cuentan con el conocimiento, experiencia y manejo de la información apropiada sobre el riesgo que rodea cada una de las operaciones y situaciones para el funcionamiento de la empresa.

3.4 Universo y muestra

El universo estuvo conformado por una sola empresa, la cual realiza operaciones de comercio electrónico y se dedica al servicio *delivery* en el municipio de San Salvador, razón por la cual no se determinó una muestra a utilizar del total de empresas a investigar.

3.5 Técnicas materiales e instrumentos

La técnica que se utilizó fue la entrevista, estuvo dirigida a las gerencias de operaciones y tecnología de la empresa, y cuyo instrumento fue un cuestionario previamente diseñado, que contiene una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas, con el fin de obtener un amplio conocimiento de las áreas con mayor exposición a riesgos en las operaciones de comercio electrónico, y así conocer la importancia de su participación en el sector económico, las oportunidades y las amenazas que afectan directamente al desarrollo de sus actividades. (Anexo 1 y 2)

3.7 Presentación de resultados

3.7.1 Análisis de los resultados

La recolección de datos se hizo a través de entrevistas estructuradas realizadas al gerente de tecnología y al gerente de operaciones, ambas áreas consideradas como fuentes primarias de información y como responsables de identificar los riesgos a los que la compañía Hugo Technology, S.A. de C.V. se expone cotidianamente por la prestación de servicios electrónicos *delivery*, por lo cual se efectuó el análisis de la problemática en estudio. (Anexos 3 y 4)

3.7.2. Diagnóstico

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación, proporcionados a través de un análisis completo de los indicadores de cada interrogante y estableciendo el diagnóstico de la situación actual referente a la problemática.

Identificación del problema

En función del enfoque de la metodología, y basados en la observación cualitativa durante las entrevistas y el análisis posterior de las respuestas, se define un perfil de conocimiento para cada gerente. Área de tecnología de información, posee conocimientos muy básicos sobre la gestión de riesgo de la empresa, no se identificaron actitudes que expresaran entendimiento y comprensión del tema en estudio. Únicamente se enmarcó de forma muy general en las funciones de su jefatura, entre ellas la seguridad de los sistemas informáticos, el manejo de la información confidencial, perfiles de cada usuario, y autorizaciones y denegaciones para acceder al sistema, aclarando que únicamente tienen acceso los cargos de confianza. En ningún momento manifestó la posibilidad de que ocurra un suceso o evento que impida al área que el coordinador cumplir con sus objetivos y metas.

El Área de operaciones, según el análisis de las respuestas y lo observado y expresado por el gerente, posee conocimiento, entendimiento y comprensión sobre la gestión de riesgos.

Esconsciente que por falta de tiempo no se han elaborado documentos legales que puedan respaldar situaciones donde se encuentre expuesta la operatividad de la compañía, considerando que es el área que genera mayor movimiento.

Así mismo destaco la falta de herramientas administrativas que describan las actividades y responsabilidades de los cargos o puestos operativos, aclarando que es necesario que la organización aplique manuales, con la finalidad de examinar el grado de eficiencia y eficacia de las personas que están en el desarrollo del área.

Hace énfasis que la capacitación de todo el personal operativo de la compañía, es importante, dicha aseveración la basa en los riesgos a los que están expuestos diariamente, siendo indispensable que desde los altos mandos, estos sean mitigados a niveles aceptables, dado los constantes cambios y actualizaciones que permanentemente se hacen en la plataforma de la aplicación APP (cliente, comercios y motociclistas).

También manifiesta que de todo el personal que forma parte del equipo operativo, únicamente se le está dando importancia a un reducido número, este pequeño grupo es capacitado cada dos semanas, o en su defecto cuando hay mejoras en la plataforma del programa para los dispositivos móviles.

Concluye indicándole la importancia de implementar un modelo de gestión de riesgos en HUGO APP, debido a la utilidad que este tendría en el logro de sus objetivos y metas, en función de mejorar la atención al cliente e incrementar las ventas.

Importancia y necesidad de la propuesta de solución

HUGO APP podrá alcanzar una gestión eficaz de riesgos cuando logren identificar sus áreas críticas, siendo necesario para ello mantener un portafolio actualizado que permita evaluar continuamente su exposición al riesgo, identificar sus fuentes, y desarrollar mecanismos y acciones para minimizar dicha exposición. En este contexto, con base a los resultados de la entrevista realizada, se identificó que el área operativa es la más expuesta a riesgos, con niveles considerados de ocurrencia y alto impacto debido a las características del comercio electrónico, por lo tanto es necesario evitar fallas en los procesos vitales de la empresa y ejecutar acciones estratégicas.

Se requiere de cambios en la toma de decisiones, en la forma de gerenciar, y en la formación y desarrollo de una cultura de gestión de riesgos en todos los niveles, comenzando con la alta dirección, estableciendo para ello una metodología formal basada en la NTS ISO 31000:2018, que permita de forma técnica, clara y sencilla su evaluación y análisis, con el fin de agregar valor a la empresa y volverse más competitivos en el rubro comercio electrónico.

CASO PRÁCTICO

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DELIVERY CON BASE EN NTS ISO31000:2018”

4.1 Generalidades

La siguiente metodología describe las directrices, lineamientos y responsabilidades para la óptima gestión de riesgos, que permitan proteger el valor, facilitar la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la empresa Hugo. El éxito de la metodología, depende del compromiso, liderazgo y desempeño de todos los niveles de la organización y de la adecuada implementación por parte de la auditoría interna.

A. Objetivos de la metodología

Establecer estrategias de gestión de riesgos con base en la NTS ISO: 31000, para disminuir la probabilidad de impacto negativo que estos puedan generar o que dificulten el cumplimiento de las actividades de la organización.

B. Importancia de la metodología

Adoptar las directrices que proporciona la norma, permite conocer los riesgos posibles, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y así determinar una planificación óptima. Debido a la vulnerabilidad en los servicios, es necesario establecer la cantidad y el tipo de riesgo que pueden o no asumir en relación con las metas a seguir, estableciendo medidas que sean trazables y los recursos a utilizar.

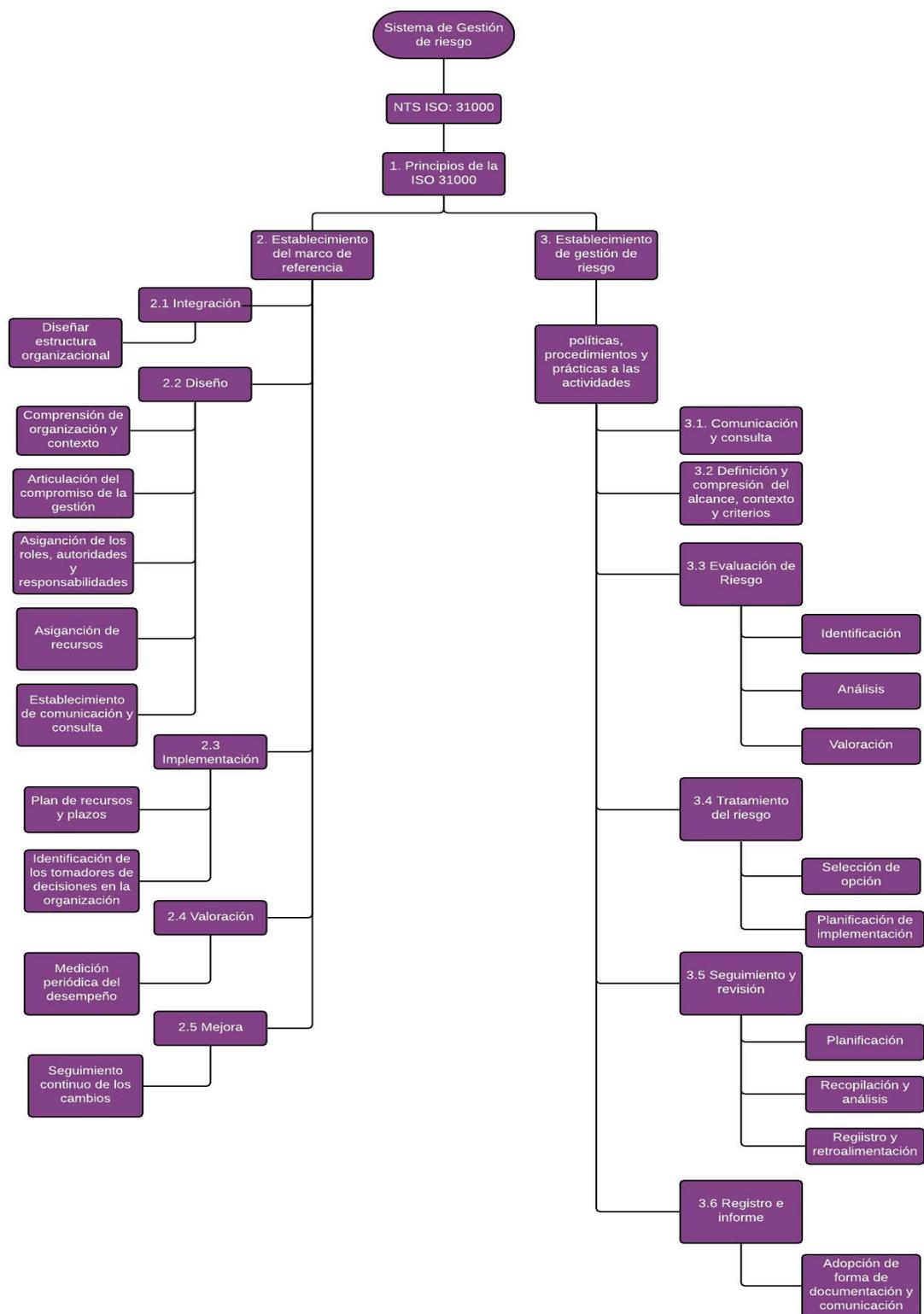
La adecuada gestión no crea totalmente un ambiente sin riesgos, sin embargo, lo que permite que al momento de operar se hayan reducido los impactos negativos que estos pueden generar, permitiendo a la alta dirección tratar con la incertidumbre y a mejorar los controles establecidos, administrándolos de manera más eficaz y eficiente, generando mayores oportunidades y aportando valor a la compañía. La NTS ISO-31000, aprobada por el comité técnico internacional ISO/ TC en marzo de 2018 proporciona

principios, marco de referencia y un proceso destinado a gestionar diferentes tipo de riesgos de manera transparente, sistemática y creíble dentro de cualquier alcance o contexto’

4.2. Esquema operativo de la guía

La metodología de gestión de riesgo va orientada a las organizaciones cuyos esfuerzos se encaminan a la creación y protección del valor; en ese sentido, es de suma importancia establecer procesos basados en un marco de referencia y principios, que habiliten a la entidad para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos. Dicha metodología está dotada de procesos que integran todas las actividades y funciones con los recursos, incluyendo la alta gerencia quien es responsable de la adecuada gestión de riesgos. El desarrollo de la metodología está estructurado en tres grandes fases que se interrelacionan para ampliar su alcance a todas las actividades, según se observa en la figura 5.

4.3 Estructura de solución.





CASO PRACTICO



Caso Práctico**ÍNDICE**

4.4 Sistema de gestión de riesgos de la compañía HUBBO, S.A. DE C.V.	2
4.4.1 Políticas	2
4.4.2 Principios	2
4.5 Establecimiento del marco de referencia	3
4.5.1 Integración	3
4.5.2 Diseño	4
4.5.3 Implementación	9
4.5.4 Valoración	9
4.5.5 Mejora	10
4.6 Proceso de gestión de riesgos	10
4.6.1 Comunicación y consulta	10
4.6.2 Alcance	10
4.6.3 Definición de los criterios de riesgo	10
4.7 Matriz de riesgos	12
4.8 Mapa de riesgos	18
4.9 Propuesta de solución	19
4.10 Seguimiento y revisión	22
4.11 Registro e informe	22

4.4 Sistema de Gestión de Riesgos de la compañía HUBBO, S.A. de C.V.

4.4.1 Políticas

La metodología de gestión de riesgos para la compañía se ha formulado con base a principios y directrices de la NTS ISO 31000: 2018

4.4.2 Principios

Se adoptan los principios establecidos en la ISO 31000 como fundamento de la gestión de riesgos, para ejecutar de manera eficaz y eficiente el marco de referencia y su proceso presentado en la siguiente tabla.

Tabla 5 Aplicación de los principios a la compañía

PRINCIPIOS	
Integrada	La gestión del riesgo es parte integral de las actividades de la organización
Estructurada y exhaustiva	Un enfoque de este nivel contribuye a resultados coherentes y comparables
Adaptada	Cada entidad tiene un contexto diferente ya sea interno o externo, por lo tanto debe adaptarse al que se adecúe
Inclusivo	La participación apropiada de las partes interesadas permite que se consideren percepciones
Dinámica	La gestión de riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios o eventos de una manera apropiada y oportuna
Mejor información disponible	Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada
Factores humanos y culturales	El comportamiento humano y cultural influye en todos los aspectos relacionados con la gestión del riesgo
Mejora Continua	La gestión de mejora continua por medio del aprendizaje y experiencia.

Fuente: Elaboración Propia

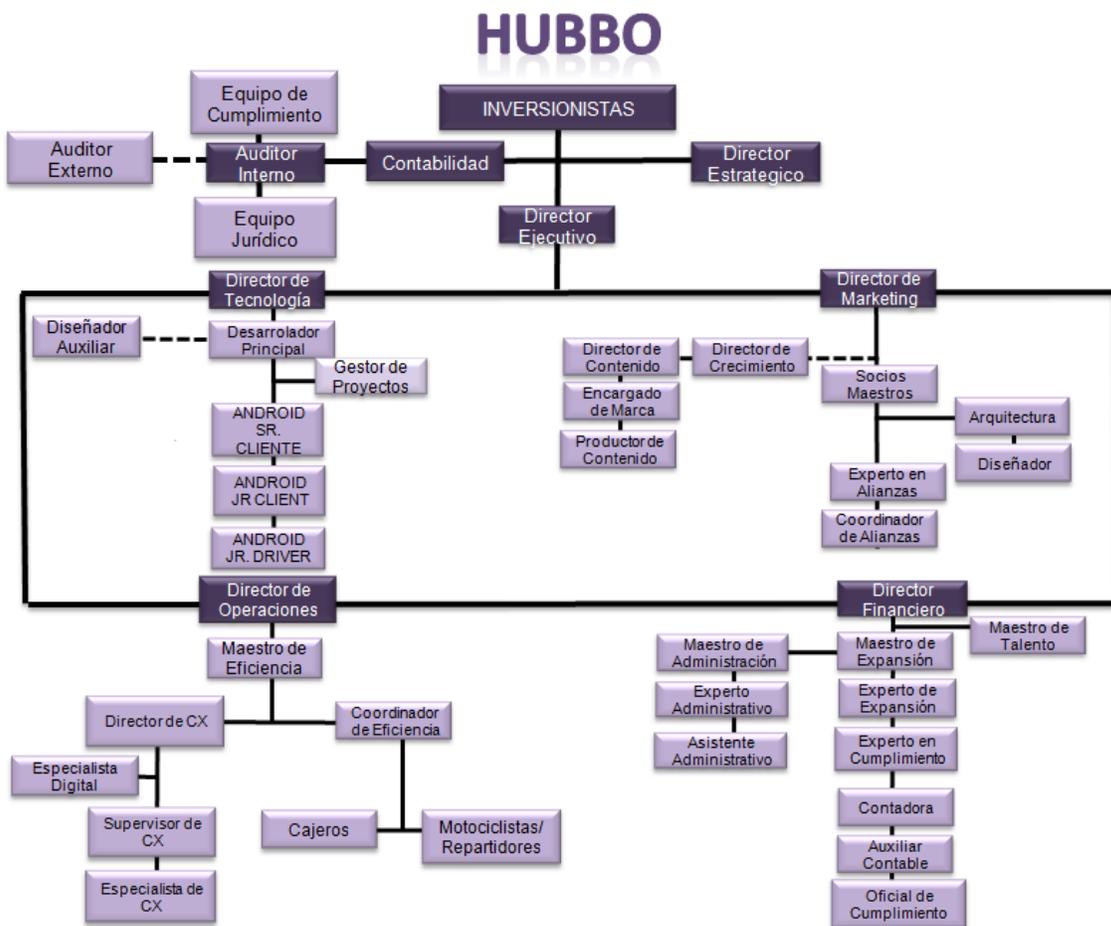
La tabla se encuentra estructurada por los ocho principios y su descripción, estos deberán aplicarse en todas las etapas del sistema de gestión de riesgos.

4.5 Establecimiento del Marco de Referencia

4.5.1 Integración

La compañía HUBBO, S.A. DE C.V. posee la siguiente estructura organizativa que servirá como orientación de la administración en su relación a la gestión de riesgos.

Figura 6 Organigrama de la Compañía



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. Diseño

4

Comprensión de la Organización

Generalidades

Las oficinas administrativas y operativas de HUBBO, S.A. de C.V. se encuentran ubicadas en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, actualmente cuenta con una sucursal operativa y una base donde se encuentran los cajeros que entregan y reciben el efectivo de cada driver, formando un total de 80 colaboradores.

Misión

“Generar una experiencia positiva e inolvidable en cada pedido, entregado todo tipo de productos y servicios en menos de 45 minutos”

Visión

“Ser la empresa líder en entrega a domicilio a través de tecnología en toda Centroamérica”

Valores

Compromiso: Generar la mayor lealtad, por medio del buen desempeño de las tareas asignadas en la empresa.

Honestidad: Cumplir nuestra palabra demostrando una buena conducta, que se basa en no hacer mal uso de lo que ha sido confiado.

Servicio: Brindar y realizar las tareas diarias con esmero y dedicación.

Responsabilidad: Reconocernos la capacidad de responder a las labores que ejecutamos, orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Respeto: Aceptar y valorar a las personas, incentivando la igualdad entre compañeros de trabajo, teniendo en cuenta sus opiniones.

Humildad: Reconocemos la necesidad de mejorar día con día

Comprensión del contexto

En el desarrollo de sus actividades, las empresas que brindan servicio *delivery*, convergen con una diversidad de factores tanto internos como externos. Todo servicio está asociado a una serie de riesgos; es por ello necesaria la coordinación y alineación de prácticas enfocadas en su debida gestión.

Para definir el marco de referencia y planificar la adecuada gestión de riesgos, resulta sumamente importante conocer las condiciones propias del sector en el que desarrollará sus actividades. La organización debe examinar todo el contexto interno y externo; el cual, para su comprensión se utilizará la herramienta de análisis FODA, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 Análisis FODA de la empresa HUBBO, S.A DE C.V.

Contexto Interno	Contexto Externo
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Limitada cobertura y capacidad de entrega *Demoras en la entrega de los productos *Falta de capacitaciones al personal en general *Ineficiencia a nivel de controles internos *Caída de sistema en horas pico *Poca experiencia ante situaciones difíciles 	<p>Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tráfico Vehicular *Inseguridad Social *Problemas con la <i>App</i> por parte del cliente *Amenazas de fraude externo *Incremento de la competencia
<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> *Alianzas estrategias con pequeñas y micro empresas *Auditorias constantes para identificar las áreas que deben mejorar y que necesitan mayores controles. *Nuevas instalaciones e infraestructura, adecuada a las gestiones comerciales de la empresa. *Compromiso por parte del personal para mejorar *Capacidad económica para expansión *Variedad en las formas de pago *Adaptación de la IT al crecimiento de la compañía 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mercado <i>delivery</i> en crecimiento *Preferencias del consumidor por solicitar el servicio de <i>delivery</i> *Mayor uso de aplicaciones <i>App</i> y plataforma virtuales para compras *Mayor accesibilidad a internet en teléfonos *Aumentar las proyecciones de las ventas. * Incrementar la capacidad de reparto en el proceso de <i>delivery</i>.

Fuente: Elaboración Propia

Articulación del compromiso de la gestión de riesgos.

Los inversionistas, el CEO, el gerente estratégico, las gerencias de cada uno de los departamentos y el auditor interno se comprometen a llevar a cabo y desarrollar de forma continua el control de gestión de riesgos, cuyo propósito está en:

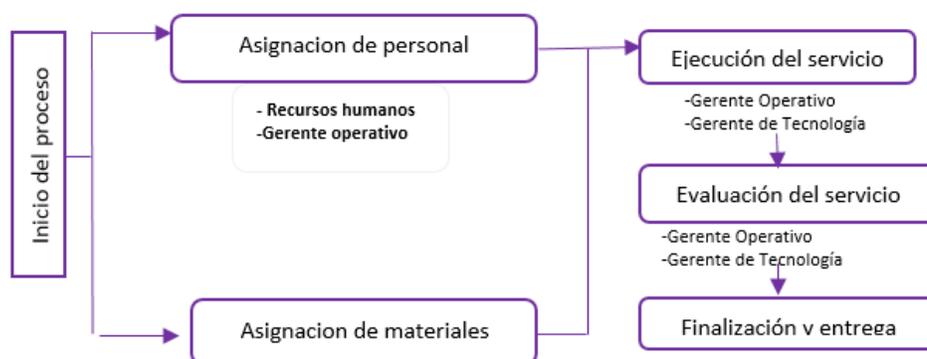
- La vinculación con los principales objetivos y otras políticas importantes
- El esfuerzo de implementar e integrar la gestión de riesgo en toda la cultura de la compañía
- La necesidad de integrar la gestión de riesgos en las actividades principales de la compañía y en la toma de decisiones
- La manera en que se manejan los objetivos en conflicto
- La revisión y mejora continua

Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas.

Se debe establecer un cronograma para la asignación de actividades en cada proceso, que se adapte a las necesidades del cliente, de esa manera se identifica las personas que poseen la autoridad para gestionar el riesgo en cada área designada, como se muestra en la figura 7.

En cada etapa del proceso de *delivery* es prioritario designar responsables que colaboren directamente con la alta dirección en la mitigación de eventos que afecten el logro de las metas y estrategias.

Figura 7 Integración de Actividades y Recursos



Fuente: Elaboración Propia

Asignación de recursos

1) Competencia, toma de conciencia y formación

HUBBO, S.A de C.V. ha determinado competencias (éstas pueden ser: genéricas, técnicas o especiales), para el personal de trabajo:

a) Dentro de la planificación anual de la empresa el rubro de capacitaciones debe poseer mayor relevancia, buscando con ello que el personal de los comercios afiliados y el personal de la compañía amplíen sus competencias y habilidades.

b) Desarrollar plan e incentivos para los conductores, de tal manera que aporten mayores ingresos a HUBBO, por ejemplo, otorgar bonos por el número de viajes en un día o en las horas punta.

c) Establecer evaluaciones de la eficacia e incidencia que tienen las capacitaciones realizadas a sus colaboradores en su desempeño, por medio de diferentes indicadores, de acuerdo al tipo de trabajo realizado

d) Elaborar un Manual de Funciones y Responsabilidades para cada cargo, con el fin de que cada persona sea consciente de las actividades que debe realizar y de la contribución de éstas para lograr los objetivos de calidad.

e) HUBBO debe tener un registro que evidencie el nivel de educación, formación, habilidades y experiencia, de todo el personal que labora para ellos.

f) Reclutamiento de conductores, revisión rápida y segura de los antecedentes del conductor, evaluaciones psicológicas y evaluaciones de perfil digital.

g) Evaluación, vigencia y actualización de datos de los conductores, es decir, definir ratios de puntuación para su permanencia en la empresa y actualizar de manera periódica el perfil (fotografías, datos personales, licencia, identificación de vehículo, seguros).

2) Infraestructura

Es necesario que HUBBO proporcione, determine y mantenga la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio prestado.

La infraestructura incluye:

- a)** Local, donde funciona la sede administrativa de la organización, dotado de los servicios necesarios para el buen desempeño de las labores.
- b)** Equipo (hardware, software) necesario para el desarrollo de los procesos (hardware, software) tanto en la sede administrativa, como para cada uno de los servicios que se prestan.
- c)** Referente a hardware debe instalarse una planta de energía que pueda activarse de la forma más inmediata posible, como apoyo en situaciones de fallos en la red eléctrica.
- d)** Lo equipos deben permanecer en habitaciones que cuenten con la temperatura y humedad óptimos para su funcionamiento y duración de los mismos.
- e)** Los equipos deben recibir el mantenimiento correcto de forma periódica, y las reparaciones necesarias de manera oportuna. Si un equipo debe recibir mantenimiento o reparación alguna, deberá existir un plan de contingencia que permita reemplazarlo de forma temporal sin que y con miras a no perjudicar el curso normal de las operaciones de la entidad, ni incurrir en pérdidas de oportunidades de generar beneficios.
- f)** Los encargados de los equipos deberán realizar inspecciones periódicas sobre el funcionamiento y mantenimiento de los mismos. Cualquier anomalía detectada en ellos deberá notificarse lo antes posible ante un superior para la toma de las medidas necesarias ante tal bien.
- g)** Servicios de apoyo, como transporte y comunicaciones que facilitan el quehacer de la organización.
- h)** Extintores en caso que se ocasione un incendio.

La infraestructura debe ser idónea para poder reducir los riesgos.

El control de los riesgos estará bajo la responsabilidad del comité de seguridad, quienes verificarán que las acciones sugeridas en cuanto a correcciones se lleven a cabo en los tiempos establecidos, además de verificar que según el área evaluada se estén cumpliendo las acciones correctivas.

3) Ambiente de trabajo

La compañía HUBBO debe proporcionar al personal que trabaja, todo lo necesario para generar un ambiente de trabajo conforme, en el que puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva: como es la buena iluminación, seguridad, temperatura adecuada, ventilación adecuada, espacios de oficina y mobiliarios, etc.

Establecimiento de la comunicación y consulta

Se realizarán reuniones mensuales con la finalidad que las gerencias de tecnología y operaciones comuniquen y consulten sobre la implementación, valoración y seguimiento de la gestión de riesgos.

Se elaborará por cada reunión un acta donde se establezcan los acuerdos y puntos a discutir en reuniones futuras, y serán firmadas por los participantes.

Las decisiones se tomarán por unanimidad de los presentes en cada reunión y cuando no haya menos de las dos terceras partes, en caso contrario se hará una nueva convocatoria.

La comunicación y consulta se realizará a través de correo electrónico, donde se incluya al personal correspondiente.

4.5.3 Implementación

La compañía HUBBO, S.A. DE C.V. en sus áreas de tecnología y operaciones adopta el plan de implementación descrito en la siguiente tabla.

Objetivo	Plazo	Responsables	Recursos
Implementar el sistema de gestión de riesgos con base a las directrices de la NTS ISO 31000:2018	Enero a diciembre de 2021	Gerente de Tecnología Gerente de Operaciones	- Humanos - Financieros - Materiales

4.5.4 Valoración

Se medirá cada año el desempeño del marco de referencia y el proceso de gestión de riesgo en relación con su propósito, planes de implementación, indicadores y el comportamiento. Con el objetivo de determinar si es idóneo y protege valor.

4.5.5 Mejora

Se realizará seguimiento continuo (semestralmente) y adaptado al marco de referencia de la gestión de riesgo en función de los cambios externos e internos para mejorar las desviaciones o diferencias y así enfocarlo al objetivo mediante mejoras eficaces.

4.6 Proceso de gestión de riesgos

4.6.1 Comunicación y consulta

Todo el personal con autoridad, responsabilidad y obligación deberá comunicar mediante correo electrónico o documentos impresos con información que facilite la supervisión de los riesgos y la toma de decisiones.

4.6.2 Alcance.

El proceso de gestión de riesgo será aplicado únicamente a las áreas operativas y tecnológicas.

El tiempo de aplicación del proceso de gestión de riesgo será indefinido y estará en función de la misión y visión de la organización.

Se espera que con la aplicación del proceso de gestión de riesgos, la empresa pueda lograr generar y proteger el valor de la organización.

La herramienta a utilizar para la evaluación de los riesgos será el mapa de calor y los responsables de evaluación serán el administrador único, el supervisor y los gerentes.

4.6.3 Definición de los criterios del riesgo.

Los riesgos se clasificarán por su, probabilidad de ocurrencia, determinando como altamente, mediante y poco probable; b) Impacto en la organización, que será medido como bajo, medio y alto impacto.

Para el análisis de los riesgos se consideran tres colores, rojos para riesgos de alta criticidad, amarillo mediana criticidad y verde baja criticidad.

Se les dará seguimiento a todos los riesgos de alta criticidad, para el caso de los de media y baja criticidad, será decisión de la administración darle seguimiento.

La probabilidad de ocurrencia se establecerá dependiendo de la frecuencia con la que suceda el problema, el consultor puede tomar pero no limitarse a los criterios descritos en la siguiente tabla:

Tabla 7 Criterio para probabilidad de ocurrencia

Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia
Altamente Probable (AP)	Una vez por semana o menos
Medianamente Probable (MP)	Una vez al mes
Poco Probable (PP)	Bimestralmente

Fuente: Elaboración Propia

El impacto será medido dependiendo del efecto económico que tengan en los Estados Financieros y en los presupuestos, el consultor puede tomar, pero no limitarse a los siguientes criterios:

Tabla 8 Criterios para impacto

Impacto	Efecto Financiero
Impacto Alto (IA)	Pérdida del 30% en adelante del patrimonio o presupuesto
Impacto medio (IM)	Pérdida del 10 al 30% en el patrimonio o presupuesto
Impacto bajo (IB)	Pérdida hasta el 10% en el patrimonio o presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

Pasos para completar la matriz de riesgos

1- Primero se identifican los riesgos por área mediante un análisis de los problemas o situaciones indicadas en la columna uno, en la columna dos y tres se le asigna el número de cada riesgo y el riesgo con el objetivo de identificarlo en la matriz de riesgos.

2- En la columna cuatro se detalla el tipo de riesgo identificado (TR) en donde RO significa Riesgo Operativo, RF Riesgo Financiero y RT Riesgo Tecnológico

3- En la columna cinco se escriben las consecuencias o los efectos que se tendrían si ocurre el riesgo.

4- La valoración de riesgos de la columna seis y siete se realiza describiendo la probabilidad de ocurrencia y su impacto, ambas son clasificados como alto, medio y bajo (ver tabla 6 y 7)

5- El análisis de riesgos realizado en la columna ocho determina el nivel de criticidad de acuerdo a la política establecida.

6- Por último en la columna nueve se determina si se le dará tratamiento a los riesgos o no.

4.7 Matriz de Riesgos

A.1 Customer Experience								
Factor de riesgo	Nº	Riesgo	TR	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Tratamiento del Riesgo
No se cuenta con políticas o procedimientos de detección de fraude por parte de los clientes	1	*Falsificación o clonación de tarjetas de crédito y/o de débito para el pago de los servicios	RO	*Transferencias no aplicadas *Daño de relaciones con los comercios afiliados *Riesgo reputacional	AP	IM		Si
El sistema arroja información errónea sobre los pedidos pendientes de entregar	2	*Cancelación de la entrega por parte del cliente debido a errores en el pedido y tiempo de espera	RO	*Disminución en los niveles de operaciones *Riesgo reputacional ante posibles nuevos comercios afiliados *Daño de relaciones con comercios afiliados	AP	IM		Si
No se tiene un registro histórico de resolución de problemas con clientes	3	*Pérdida de tiempo en solucionar eventos antes ocurridos *Posible pérdida de clientes *Disminución en los niveles de ventas	RO	*Riesgo reputacional *Baja en ventas *Incremento de costos por implementación de controles correctivos	AP	IA		Si
No se realiza análisis de factores de riesgo tanto internos como externos	4	*No se identifican los factores que afectan las operaciones de la entidad *Oportunidades de inversión y externalidades	RO	*No se logran los objetivos *Desconocimiento del entorno de operaciones *Riesgo de mercado	AP	IA		Si
Adiciones de términos en las cláusulas de los contratos con nuevos comercios sin aprobación o justificación técnica	5	*Condiciones en desventajas para la compañía	RP/RO	*Perdidas en operaciones *Posible fraude a la empresa	PP	IA		No

A.1 Customer Experience								
Factor de riesgo	N°	Riesgo	TR	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Tratamiento del Riesgo
Emergencia Nacional Covid 19								
No pueden estar más del 20% de empleados trabajando en la oficina por el comunicado de fecha 16/03/2020 en los numerales 11 y 13	6	*Que el 80% del personal presente problemas de conexión.	RO	*Perdidas en operaciones	AP	IM		Si
No se puede tener un control completo de las funciones del personal	7	*Bajo rendimiento de parte del personal	RO	*Perdidas en operaciones	AP	IB		No
Falta de comunicación con atención al cliente por saturación de llamadas	8	*Pérdida de clientes, riesgo reputacional	RR	*Perdidas en operaciones	AP	IM		Si

A.2 Drivers							
Disponibilidad de drivers en horas de alta demanda	9	*El número de drivers no es suficiente para responder a la demanda de pedidos en horas y fechas de mayor movimiento	RO	*Falta de cobertura de pedidos *Saturación en sistema *Error en la información de los pedidos de clientes *Pérdida de relación con comercios afiliados *Daño de reputacional	AP	IA	Si
Quejas de los clientes por la calidad del servicio ofrecido por los drivers	10	*Los drivers no están debidamente capacitados en atención al cliente, relaciones interpersonales, solución de problemas, etc.	RO	*Bajos niveles de operaciones *Pérdidas de pedidos de relaciones con comercios afiliados *Riesgo reputacional *Daño del segmento de mercado en relación a sus competidores	AP	IA	Si
Falta de capacitación del uso de la App	11	*Los drivers no saben como responder a dudas con respecto al uso de la App	RO	Posibles pérdidas de potenciales negocios y tiempo	AP	IA	Si
Ausencia en los niveles de supervisión de los driver en los tiempos de entrega	12	*Disminución en el servicio de entregas	RO	Pérdidas en la confianza de los clientes, debido a que los clientes van a elegir a la competencia	AP	IA	Si
Emergencia Nacional Covid 19							
Alto nivel de contagio por entregas a centros de contención y hospitales	13	*Que no se implemente procedimientos adecuados de bioseguridad	RO	*Riesgo de contagio en la empresa	AP	IA	Si
Aglomeraciones en comercios para retirar producto	14	*Que no se implemente procedimientos adecuados de bioseguridad	RO	*Riesgo de contagio en la empresa	AP	IA	Si

A.3 Cajeros							
Deficiencias en el control de efectivo recibido por los cajeros	15	*Posible fuga de efectivo *Fraude hecho por el cajero o por el driver	RL/RO	*Falta de liquidez en la empresa *Pérdida de operación *Fraude	AP	IA	Si
Indicios de robo o estafa por parte de los cajeros	16	*Los cajeros se apropian de dinero en efectivo debido a que no se aplican medidas detectivas	RL	*Fuga de efectivo *Desconfianza en las personas que ocupan dichos cargos *Alta rotación de personal	AP	IA	Si
Emergencia Nacional Covid 19							
Alto nivel de contagio por efectivo que entregan los drivers	17	*Que no se implemente procedimientos adecuados de bioseguridad	RO	*Riesgo de contagio en la empresa	AP	IA	Si
Por niveles de órdenes hay aglomeraciones de los drivers para retirar y entregar el efectivo	18	*Que no se implemente procedimientos adecuados de bioseguridad	RO	*Riesgo de contagio en la empresa	AP	IA	Si

B. Tecnología								
Problema	Nº	Riesgo	TR	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Tratamiento del Riesgo
Según el área de tecnología el plan de contingencia no contempla tipos de hackeos hechos a la <i>App</i>	19	*Tardanza en resolución de inconvenientes con el cliente	RT/RO	*Pérdida en ventas *Pérdida de confianza con comercios nuevos	PP	IA		No
Software que puede ser susceptible a virus y robo de información	20	*Pérdida de información, *Inhabilitación de la <i>App</i>	RT/RO	*Robo de información de clientes *Pérdida de reputación para la compañía	PP	IM		No
Deficiencia en controles correctivos ante posibles fallas en la aplicación	21	*No se tiene retroalimentación de casos antes solucionados *Tardanza en la resolución de problemas *Inconvenientes con los usuarios de la <i>App</i>	RT/RO	*Inoperatividad de la aplicación *Pérdida del negocio *Pérdida del segmento de mercado en relación a sus competidores *Daño de relaciones con negocios afiliados y con posibles nuevos comercios	MP	IA		Si
Se maneja información del sistema fuera de las oficinas	22	*Robo de información	RT	*Demanda por pérdida de información confidencial *Uso de información de clientes en actividades ilícitas	PP	IM		No
No existe un mecanismo de control del tiempo ocioso y optimización de la jornada de trabajo	23	*Improductividad de los empleados *Riesgo reputacional	RO/RP/RT	*Pérdida del negocio *Deterioro de relaciones con comercios afiliados *Pérdida de clientes	MP	IA		Si
No hay procedimientos para detectar y mitigar fugas de datos	24	*Pérdida de información confidencial de la empresa	RO	*Pérdidas de información y posibles demandas legales	MP	IM		No

No existe políticas específica o sobre transferencia de datos	25	*Robo de información *Competencia desleal	RO	*Pérdida de reputación *Baja en los ingresos de la empresa	MP	IM		No
No se tiene un equipo designado para los asuntos técnico de la empresa.	26	*El departamento no ofrece apoyo a los demás departamentos y pueden verse afectados en el uso de la aplicación	RO	*Pérdida operacional	MP	IM		No
No hay un sistema de sanciones para las violaciones que se hagan a las normativas establecidas por la empresa, en materia de uso de tecnología de información	27	*Los empleados no se ven forzados a cumplir la normativa debido a que no hay consecuencias	RO	*Puede haber alta rotación de empleados y así afectando a la operatividad	MP	IM		No
No hay una lista negra de empresas que prestan mal servicio dentro de la aplicación.	28	*Posibles fallas en el comercio	RO	*La pérdida de operación	MP	IM		No
Emergencia Nacional Covid 19								
No pueden estar más del 20% de empleados trabajando en la oficina por el comunicado de fecha 16/03/2020 en los numerales 11 y 13	29	*Que el 80% del personal presente problemas de conexión.	RO	*Perdidas en operaciones	AP	IM		Si
Caidas del sistema por alto tráfico de solicitudes	30	*Pérdida de clientes, riesgo reputacional	RR	*Perdidas en operaciones	AP	IM		Si

4.8 Mapa de riesgos

18

En el mapa de riesgo será determinado por el nivel de criticidad diferenciado a través de tres colores rojo para riesgo crítico amarillo mediana criticidad y verde baja criticidad.

Pasos para llenar el mapa de riesgos.

1. En la columna a dos se describe el nivel de impacto para cada riesgo identificado en la matriz de riesgo.
2. En la fila cuatro se describe la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
3. Los cuadros de colores verdes representan criticidad baja, los amarillos criticidad media los rojos criticidad alta.
4. De la matriz de riesgo traslade a cada cuadrante el número de riesgo dependiendo de su criticidad.

Mapa de riesgo

IMPACTO	IA	5,19	21,23	3,4,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18
	IM	20,22	24,25,26,27,28	1,2,6,8,29,30
	IB			7
		PP	MP	AP
		PROBABILIDAD		

4.9 Propuesta de solución

N° de riesgo	Opción u opciones de tratamiento	Plan de implementación del tratamiento	Eficiencia esperada	Riesgo residual
1	<p>Política: Medios de pago</p> <p>El registro de la cuenta requiere que el usuario ingrese a la App, la siguiente información personal; nombre completo, dirección, número de identificación tributaria, número de teléfono móvil. Los usuarios pueden elegir si desean pagar en línea a través de tarjeta de crédito, o tarjeta de débito. También pueden cancelar en efectivo al momento de la entrega de su producto. En el caso de las tarjetas, los usuarios deberán pagar al momento de completar su pedido a través de la aplicación. Para tal efecto, deberán ingresar una sola vez la información de su tarjeta, la cual quedará guardada automáticamente en los servidores de la empresa. La entidad bancaria de cada usuario podrá realizar seguimientos de transferencia para asegurar el proceso. La empresa realiza el débito de la cuenta bancaria y de la tarjeta de crédito/débito antes de que el pedido sea aprobado y confirmado.</p> <p>Las transacciones en línea podrán ser rechazadas cuando la validación y aceptación del pago no sea confirmada por la empresa, o cuando la entidad bancaria del usuario o el medio de pago así lo determinen. La empresa no se hace responsable por los trámites internos de autorización que disponga la entidad bancaria/financiera que emita los instrumentos de pago. Es obligación de los usuarios proporcionar información verídica sobre las tarjetas utilizadas y garantizar que quien las utiliza es el legítimo titular. HUBBO emplea medidas de seguridad y validación razonable para mitigar el riesgo de fraude por suplantación de identidad de un pagador, o de ilegalidad de una transacción. La empresa no se hace responsable por los daños y/o perjuicios que terceras personas no autorizadas puedan ocasionar al realizar transacciones. Ante un error o rechazo de las transacciones en línea, la empresa le informará al usuario lo más pronto posible sobre lo sucedido a través del sitio web o la App, vía telefónica o por correo electrónico para que este proceda de nuevo al pago, cancele el pedido, o si lo prefiere, realice el pago en efectivo.</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de tecnología de la información	Se espera que el control reduzca en un 90% la probabilidad de ocurrencia del riesgo	10%

2	<p>Política: Adquisición, seguridad y mantenimiento de servidores</p> <p>El proceso de adquisición de hardware y software debe incluir la suscripción de un contrato con cláusulas básicas para la protección de la información, así como para la documentación y respaldo, con el propósito de proteger los intereses de la empresa y de los usuarios. Queda terminantemente prohibido al personal de la empresa vinculada a los equipos informáticos hacer copias o usar software para fines personales, utilizar software descargado de internet; y en general que provenga de una fuente no confiable. Se asignará en todos los servidores un responsable por la administración del sistema, contando como mínimo con la siguiente información relacionada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del servidor • Localización del servidor • Nombre del administrador responsable y el de su suplente • Detalle específico del Hardware • Sistema operativo y su versión; • Así como aplicaciones y bases de datos, función principal y/o uso. <p>Es responsabilidad de cada administrador del sistema, que todos los servidores, así como el sistema operativo, tengan estándares de configuración de seguridad documentados y aplicados de acuerdo al rol del servidor.</p> <p>Se deben instalar las actualizaciones más recientes de seguridad, validando previamente en ambientes de prueba, considerando el menor impacto posible en la continuidad de los servicios de la compañía. Dicha actualización será producto de revisiones preventivas mensuales.</p> <p>Se deben definir los procesos tecnológicos, mantenerlos actualizados y velar por su cumplimiento, para mantener los servidores protegidos físicamente en un ambiente de control de acceso y protección ambiental, garantizando que los componentes de los servidores se mantengan en alto rendimiento, realizando periódicamente limpiezas físicas, y pruebas para identificar y comprobar fallos en los discos duros, en el sistema de memoria y en el estado de refrigeración.</p> <p>De forma permanente deben actualizarse y/o ampliarse mejoras en el sistema, o sustitución de los equipos.</p> <p>De igual forma con el software debe actualizarse periódicamente el sistema operativo, comprobar las aplicaciones propias de la base de datos del servidor y aplicaciones de clientes. Se debe brindar el mantenimiento a la administración del servidor de correo, de los usuarios, y de las copias de seguridad.</p>	<p>Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de tecnología de la información</p>	<p>Se espera que el control reduzca en un 90% la probabilidad de ocurrencia del riesgo</p>	<p>10%</p>
---	---	---	--	------------

3 y 8	Política: Atención de reclamos y consultas	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que el control reduzca los tiempos de respuesta hasta en un 95%	5%
	<p>La empresa atiende y da respuesta a los reclamos o solicitudes de realizados por sus usuarios, registrándose los eventos subsanados, mostrando la descripción del suceso, fecha y hora de ocurrencia, respuesta al problema y calificación del cliente.</p> <p>Se ha desarrollado mediante una herramienta a través de la <i>App</i> que permita a la empresa recibir consultas, quejas, reclamos, reporte de fallas en la <i>App</i>, retraso en los tiempos de entrega, e información errónea en las órdenes de los pedidos entre otros. Para cualquier tipo de consulta o en caso de existir sugerencias está a disposición un formulario de contacto que debe llenar el usuario, seleccionando el tipo de ayuda, colocando el correo electrónico, el asunto y el mensaje.</p>			

4	<p>Política: Evaluación de la gestión</p> <p>La aplicación de esta política permite determinar cuáles son los principales factores tanto internos como externos que afectan al crecimiento en operaciones de la entidad, que le impiden lograr abarcar un mayor segmento de mercado en relación a sus competidores.</p> <p>Para ello es necesario analizar la situación de la empresa, abarcando todas sus áreas y su nivel de gestión, para observarla y analizarla como un sistema integrado y no como departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo permite detectar los procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>Permite además la toma de decisiones oportunas y eficaces, facilitando el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Una correcta evaluación de la gestión sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las que coinciden en destacar como acciones principales la recopilación de datos, los cálculos de resultados, el análisis de información, la elaboración de conclusiones y de recomendaciones.</p> <p>Esta evaluación la pueden realizar expertos en estudios de mercado, a través de análisis FODA, Análisis Porter, Benchmarking, entre otros.</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
---	---	---	---	----

6 y 29	<p>Considerando las medidas excepcionales y temporales para salvaguardar la estabilidad laboral de nuestros trabajadores y prevenir contagios, se ha reducido hasta en un 80% el personal de oficina de forma presencial, para que lo hagan desde sus hogares a través de la modalidad de teletrabajo, videoconferencias, con horarios flexibles.</p> <p>Debido a que hay servicios en los que se requiere el contacto personal directo, se ha tomado la decisión de que el 20% restante del personal se presente a trabajar, acatando las medidas protocolarias de la empresa. Se rotaran o escalonaran los turnos para limitar la cantidad de empleados que están normalmente en el trabajo al mismo tiempo, se aumentara el espacio físico entre ellos. <u>Ver Anexo 8 en “Medidas para el equipo de Planta”</u></p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
9	<p>Política: Incentivos a los drivers o conductores</p> <p>Se cuenta con un plan de incentivos para los conductores, por esmerarse en ser más productivos, por mayor número de pedidos atendidos, por tiempo de conectividad, por vender más etc. Estos van desde otorgar bonos por el número de entregas realizadas en un día, propinas totalmente para ellos, hasta reducir los riesgos laborales a los que están permanentemente sometidos, a través de una mejor organización del trabajo, revisión preventiva de las motocicletas, equipamiento de protección individual e implementación de protocolos entre otros.</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%

10	<p>Política: Capacitación a los drivers o conductores</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
	<p>Las capacitaciones serán importantes para los colaboradores, ya que así podrán cumplir con sus funciones de manera óptima, logrando además adquirir conocimiento para brindar un servicio de calidad.</p> <p>La empresa brindará capacitaciones constantes a los drivers en aspectos básicos como son la atención, servicio y trato al cliente o marketing, es decir, identificar las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para satisfacerlos de la mejor manera posible. También recibirán formación sobre reacción a problemas o percances y educación vial entre otros. De esta forma el equipo de trabajo adquiere conocimientos que le harán sentirse más seguro y motivado en el cumplimiento de sus tareas.</p> <p>Se realizarán evaluaciones sobre su desempeño a modo de observación, sosteniendo reuniones periódicas para aclarar dudas, reforzar fortalezas y trabajar en los puntos críticos. También se harán evaluaciones de la eficacia, incidencia e impacto de las capacitaciones sobre su desempeño, utilizando para ello diferentes indicadores. <u>Ver Anexo 5.</u></p>			

11	<p>Capacitaciones sobre actualizaciones y funciones de la APP</p> <p>Llevar a cabo un programa de capacitaciones integrado para los drivers que operan a nivel nacional y desarrollar una herramienta a través de la App que les permita mantenerse en constante capacitación y conocimiento de nuevas funciones y facilidades en el uso de la App y poder dar respuesta a consultas hechas por los clientes</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
12	<p>Política: Instalación de Cronómetro</p> <p>La aplicación contará con un cronómetro que medirá los tiempos desde que el driver acepta el pedido, retira el producto en el comercio seleccionado y lo entrega al cliente. Esto será monitoreado porque el tiempo de entrega es una variable fundamental para cubrir la demanda y cobertura del servicio.</p> <p>El sistema tendrá una opción, para recomendar al driver el tiempo estimado de entrega para llegar en el tiempo mínimo hasta donde cliente, especificándole rutas alternas, calles donde pueden circular sin problema entre otros. El driver es el responsable de verificar detenidamente la orden de despacho al retirar el producto en el comercio seleccionado, para evitar errores en los pedidos. El sistema hará una comparación del tiempo real que tardó el driver en todo el proceso de entrega, versus el tiempo que el sistema calculó.</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%

13	<p>A nivel nacional se han instalado centros de contención para cumplir la cuarentena preventiva obligatoria, en estas zonas de confinamiento no se pueden prestar servicio de alimentación ya que existen lineamientos técnicos para el suministro de las personas. Los hospitales conllevan un potencial contagio, que pueda afectar la salud de los repartidores, para ello se han establecido medidas de control y protección, especialmente en aquellas interacciones que lo involucre directamente con el cliente o consumidor. Entre otras acciones se deshabilitarán, la modalidad de pago en efectivo y la firma para validar el cobro de la orden. <u>Ver Anexo 8</u></p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
14	<p>Los comercios aliados deben tener personal responsable de la toma de temperatura de los repartidores a la entrada de sus establecimientos. Previo al ingreso los repartidores deben evitar aglomeraciones, tomando lugar según orden de llegada, respetando los espacios y distancias, y avanzando según amerite. El comercio aliado por su parte debe evitar las aglomeraciones, para ello deben contar con la tecnología necesaria para reducir la demanda en caso se sature y así controlar la afluencia de repartidores que se encuentran a la espera de un pedido. También deben definir un espacio marcado para la espera y entrega de pedidos, a fin de que no tengan contacto cercano frecuente a menos de dos metros de distancia con otros repartidores. <u>Ver Anexo 8</u></p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%

15	<p>Política: Historial de Pagos</p> <p>El cliente al finalizar la compra tiene que seleccionar como método de pago, en efectivo, recordando tener el importe exacto, o avisar la cantidad de dinero que se tiene para que puedan llevar el cambio correcto.</p> <p>La empresa registrará en la base de datos un historial de pagos en efectivo a los drivers, este historial mostrara lugar, fecha, hora y nombre del driver que realizó la entrega; así como el monto en efectivo recibido y número de comprobante.</p> <p>Este procedimiento tendrá un arqueo diario por cada cajero, mediante un formato. <u>Ver Anexo 6.</u></p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
16	<p>Política: Manual de descripción de puestos de trabajo</p> <p>El propósito fundamental del manual es describir la naturaleza de cada puesto de trabajo, definiendo las funciones de cada uno de ellos, así como los requisitos que debe llenar la persona que ocupe el cargo determinado dentro de la empresa. El contenido de cada puesto refleja las responsabilidades que el personal asume con la empresa. Así mismo se establecen las diferentes actividades operativas, desde las pruebas previas para la contratación, niveles de autoridad, líneas de mando y de comunicación que deben seguirse. <u>Ver Anexo 7.</u></p> <p>Dos lineamientos importantes a tomar en cuenta para la aplicación del manual son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación es obligatoria en todas las unidades administrativas y operativas de la empresa; • Y los procesos de selección y reclutamiento de personal deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos. 	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%

17	<p>Se está recomendando a todos los usuarios disminuir los pagos en efectivo y priorizar la opción de pago a través de medios digitales (tarjetas de crédito o de débito), con el propósito de minimizar el contacto directo con los repartidores.</p> <p>Se equipará a cada cajero con guantes, mascarillas, alcohol gel y trajes de protección. Si en un dado caso el driver tiene contacto con dinero en efectivo, tanto el cajero como el repartidor deben cumplir con el lavado de manos como práctica de higiene en general. <u>Ver Anexo 8</u></p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
18	<p>Para asegurar una operación controlada y evitar las aglomeraciones y la saturación de los drivers para retirar y entregar el efectivo, se separarán las bases de liquidación de efectivo.</p> <p>Se tomara la temperatura de los repartidores antes de ingresar a la empresa, se definirán espacios marcados para el retiro y entrega del efectivo, a fin de que no tengan contacto cercano a menos de dos metros de distancia con otros repartidores. Deben tomar lugar según orden de llegada, respetando los espacios y distancias y avanzando según amerite. <u>Ver Anexo 8</u></p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de operaciones	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%

21 y 30	<p>Política: Mantenimiento de la Aplicación</p>	Se implementará desde el mes de marzo 2020 y el responsable será el gerente de tecnología de la información	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
<p>Se contará con un área que se dedique únicamente al mantenimiento de la aplicación, a fin de prevenir fallas a futuro y las que sucedan sin previo aviso y que provoquen la caída del sistema, dando un margen máximo de tiempo para solventarlo de 2 a 3 minutos. Por eso se garantizará la mejora continua de la aplicación, evaluando periódicamente mejoras en nuevas funciones.</p>				
23	<p>Política:Tiempo dentro del sistema</p>	Se implementará en el mes de diciembre 2020 y el responsable será el gerente de tecnología de la información	Se espera que dicho control reduzca el riesgo en un 95%	5%
<p>El tiempo dentro del sistema considerará la actividad que cada usuario tenga del mismo, en ese sentido dicho sistema será programado para que cada sesión de usuario tenga un margen de 15 minutos de inactividad, guardando los cambios realizados. Posteriormente solicitará a cada empleado que ingrese su nombre de usuario y la clave de seguridad; así como la autorización asignada para los accesos correspondientes de cada área, con el propósito de evitar que todo el personal tenga acceso al sistema.</p>				

4.10 Seguimiento y revisión

Con el propósito de asegurar y mejorar la calidad, la eficiencia del diseño, la implementación y los resultados del proceso se le dará seguimiento al proceso de gestión de riesgo en todas sus etapas y el sistema de gestión de riesgos se revisará de manera obligatoria una vez cada año y cuando fuere necesario.

4.11 Registro e informe

El sistema de gestión de riesgo será archivado en documento electrónico y físico; así como los informes y registros por modificaciones estos se resguardarán en archiveros seguros con acceso limitado solo al administrador único y supervisor.

CONCLUSIONES

- a) Las empresas dedicadas a la prestación de servicios de *delivery*, la valoración de sus riesgos la realizan con base a la experiencia adquirida y no bajo una metodología basada en la ISO 31000 que brinde una seguridad razonable a la alta dirección para que los objetivos estratégicos se cumplan
- b) Los riesgos asociados a los diversos servicios que prestan estas entidades y que su impacto y probabilidad de ocurrencia es mayor son: el operativo (que es el más alto), el tecnológico y el reputacional, mismos que no son valorados ni gestionados técnicamente, propiciando así un alto porcentaje en la consecución de los objetivos trazados.
- c) La unidad de auditoría es pieza fundamental en una adecuada gestión de riesgos, por lo que el auditor interno debe tener claro cuáles son las directrices que se deben considerar al momento de evaluar los controles y el cumplimiento de políticas de la empresa, con el fin de agregar valor y ayudar al logro de los objetivos.
- d) Una adecuada gestión de riesgos no depende solo de establecer políticas o detallar las directrices establecidas en la ISO 31000, sino también de su implementación y desarrollo de controles para darle el debido seguimiento al sistema de gestión de riesgos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- a) A las empresas dedicadas a la prestación de servicio *delivery* adoptar esta metodología propuesta para la gestión de riesgos basada en la NTS ISO 31000, ya que proporciona modelos que ayudan a la mitigación de los diferentes eventos a los que están expuestas en el desarrollo de sus actividades y consecución de objetivos.
- b) Los riesgos a los que estas compañías se enfrentan, su impacto y probabilidad es alto durante el desarrollo de las actividades, por lo cual se sugiere considerar como ejecutar oportunamente todos los controles, elaborando y comunicando a todos los involucrados manuales de procedimientos de seguridad para la gestión y control de los riesgos asociados a cada área implicada en el desarrollo de un proyecto, alcanzando así una seguridad razonable en su quehacer.
- c) Para las entidades que no posean en su estructura organizativa la unidad de auditoría interna, se recomienda la creación e implementación de la misma, para que en el desarrollo de sus funciones, logre que la alta dirección se muestre conforme con los procedimientos que ésta ejecuta en el control de los riesgos de mayor importancia y que pueden afectar la consecución de los objetivos y por ende la destrucción de valor.
- d) Realizar un análisis de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de riesgos como mínimo una vez al año para determinar si existe la necesidad de mejoras o cambios

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (10 de Julio de 2017). *Linked In*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-auditor%C3%ADa-interna-y-su-evoluci%C3%B3n-creaci%C3%B3n-de-una-jorge-amaya>

Calderón Orellana, M. J., Delgado Ramírez, J. C., & Rivas Hernández, N. O. (Enero de 2005). *Técnicas y procedimientos de auditoría para obtener evidencias virtuales en empresas que realizan comercio electrónico en El Salvador*. San Salvador.

Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). (2016). *Oportunidades de Negocio en el ámbito de Comercio Electrónico*. España: Micrapel Artes Gráficas.

Contadores, F. I. (2019). *Habilitando el papel del contador en la gestión eficaz del riesgo empresarial*. PAIB Committee.

Defliese, P. L. (1991). *Auditoría Montgomery* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Limusa.

Expansión. (23 de Mayo de 2017). *el salvador.com*. Obtenido de <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/352859/hugo-app-lista-para-android/>

García, D. (19 de Mayo de 2017). *EALDE Business School*. Obtenido de <http://www.ealde.es/evolucion-gestion-de-riesgos-iso-31000/>

Gestion EGRP. (2016). *E-Commerce*. Obtenido de <https://gestionegrp106.weebly.com/caracteriacutesticas.html>

Instituto de Auditores Internos de El Salvador. (Enero de 1998). *La Auditoría Interna*. *Revista 18*, 4.

Instituto Internacional Español de Marketing Digital. (2017). *iiemd.com*. Obtenido de <https://iiemd.com/comercio-movil/que-es-comercio-movil>

Lane, A. (3 de Marzo de 2014). *Shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>

Mega Office Ve. (24 de Agosto de 2015). *Mega Office Ve*. Obtenido de <http://megaofficeve.blogspot.com/2015/08/la-importancia-del-servicio-domicilio.html>

Normalización, O. I. (2018). *ISO 31000*.

PuroMarketing. (30 de Enero de 2015). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/76/23903/como-millennials-estan-cambiando-radicalmente-comercio-electronico.html>

Rojas, P. (1 de Diciembre de 2015). *Blogspot*. Obtenido de <http://pedromrojas12.blogspot.com/2015/12/historia-de-las-aplicaciones-moviles.html>

Salazar, M. R. (09 de Noviembre de 2017). *International Centre for Trade and Sustainable Development*. Obtenido de <https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/el-comercio-electrico-en-el-salvador-oportunidades-avances-y-desafios>

Urías, T. (03 de Enero de 2019). *elsalvador.com*. Obtenido de <https://www.elsalvador.com/noticias/554775/apps-de-comida-a-domicilio-el-negocio-esta-servido/>

ANEXOS

ANEXO 1	MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA
ANEXO 2	MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES
ANEXO 3	ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA
ANEXO 4	ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES
ANEXO 5	FORMULARIO DE SOLICITUD Y REGISTROS DE LA CAPACITACION
ANEXO 6	FORMATO DE ARQUEO DE CAJA DIARIO
ANEXO 7	MANUAL DE PUESTO CAJERO
ANEXO 8	MANUAL DE MEDIDAS PREVENTIVAS DE BIOSEGURIDAD

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA



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



ENTREVISTA SOBRE:

“Gestión de riesgos en las operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al servicio *delivery* con base en NTSISO 31000:2018”

Dirigida al: Gerente del área de Tecnología de la compañía HUGO Technologies, S.A. de C.V. ubicada en el Departamento de San Salvador.

Objetivo de la entrevista: Obtener información de la situación actual de la compañía HUGO Technologies, S.A. de C.V. ubicada en el Departamento de San Salvador, respecto a la aplicación de una metodología de gestión de riesgos en el área de Tecnología y Operaciones para una eficiente automatización de los procesos.

GUIA DE PREGUNTAS

1. En su opinión, ¿Qué es gestión de riesgo?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento que el Gerente del área de tecnología posee sobre la gestión empresarial del riesgo.

2. Mencione cual es la importancia de la gestión de riesgo en el comercio electrónico

Objetivo: Verificar el nivel de prioridad que la empresa tiene sobre la gestión del riesgo en sus operaciones.

3. **¿Cuenta con un encargado de gestión de los riesgos?, si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son sus responsabilidades?**

Objetivo: Comprobar si la prioridad de la gestión del riesgo, se refleja en la estructura organizativa de la empresa, así como evaluar sus funciones.

4. **Mencione cuál es la importancia en aplicar controles de seguridad para evitar robo o daño de información importante para la empresa**

Objetivo: Comprobar si los controles de seguridad forman parte del análisis para la gestión de riesgos de la empresa, así como conocer el tipo y la frecuencia con que estos controles son evaluados.

5. **De los mecanismos de autenticación de usuarios para los clientes ¿Cuál considera que es más seguro y por qué?**

Objetivo: Conocer el proceso que se sigue para validar la identidad de los usuarios, y las herramientas de seguridad o control utilizadas.

6. **¿Qué tipo de fraudes han identificado y como lo han solucionado?**

Objetivo: Investigar si la empresa ya se ha visto amenazada por fraudes, si los han clasificado, priorizado y sistematizado.

7. **Además del uso de la aplicación HUGO APP, ¿De qué otros avances tecnológicos se vale la entidad para llevar a cabo sus operaciones?**

Objetivo: Comprobar si la empresa está preparada para los cambios de dinámica del mercado, lo cual sucede constantemente, considerando que esto permitirá la continuidad de la empresa.

8. **¿Es conocedor de los problemas que presenta la aplicación HUGO APP, a los cuales se ven expuestos diariamente los empleados operativos?**

Objetivo: Averiguar la presencia o ausencia de canales efectivos de comunicación y divulgación interna, y como esto se refleja en la efectividad y eficacia de los servicios que presta la empresa.

9. **¿Se cuenta con certificación de página web o en la APP para brindar mayor seguridad y confianza al cliente al momento de realizar las operaciones?**

Objetivo: Indagar si la empresa posee un protocolo de ciberseguridad, y si este forma parte de un plan de contingencia.

10. **¿Cómo se resguarda y se respaldan la información de las operaciones realizadas por medio de la APPS?**

Objetivo: Conocer en términos generales el procedimiento utilizado para el resguardo y respaldo de los datos e información de las operaciones realizadas.

11. **En caso que se realice respaldo de la información, ¿Con qué frecuencia lo realizan?**

Objetivo: Constatar el nivel de seguridad que aplican al manejo de datos e información, y si este proceso forma parte de un plan de contingencia ante cualquier adversidad.

12. **¿Existe un plan de contingencia para solventar problemas ocurridos por fallos en la red?, Describa el plan de contingencia.**

Objetivo: Averiguar si la empresa está preparada para superar cualquier adversidad y continuar con su normal funcionamiento, en caso suceda.

13. ¿Qué herramientas informáticas utiliza en la empresa para controlar software malicioso?

Objetivo: Conocer si la empresa posee programas informáticos de seguridad, y con qué frecuencia son actualizados, y de esta forma evitar la instalación de programas indeseados que puedan exponer a la empresa entre otros aspectos, al robo de información o fraude.

14. ¿Han propuesto y/o implementados controles preventivos, de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa desarrolla o implementa una serie de controles para prevenir o minimizar significativamente los peligros o riesgos identificados.

15. Han propuesto y/o implementados controles detectivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa posee herramientas para descubrir un evento o una irregularidad que alerte sobre la presencia de riesgos, y cuál es la capacidad para tomar medidas inmediatas para reducir el impacto generado.

16. Han propuesto y/o implementados controles correctivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa posee herramientas para restablecer el desarrollo de las funciones normales de la empresa, después de haber sido detectado un evento de riesgo, y cuál es la capacidad que tienen para modificar las acciones que propiciaron su ocurrencia.

17. La NTS ISO 31000:2018, proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las entidades, es decir, da un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo, dicho lo anterior ¿Considera que la adopción de una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, puede favorecer y fortalecer a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos en las operaciones de comercio electrónico?

Objetivo: Indagar si existe necesidad sobre lo adecuado de establecer metodología basada en ISO 3100:2018, que beneficie a la entidad en la gestión de los riesgos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO DEDICADO

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES



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



ENTREVISTA SOBRE:

“Gestión de riesgos en las operaciones de comercio electrónico de empresas dedicadas al servicio *delivery* con base en NTSISO 31000:2018”

Dirigida al: Gerente del área de Operaciones de la compañía HUGO Technologies, S.A. de C.V. ubicada en el Departamento de San Salvador.

Objetivo de la entrevista: Obtener información de la situación actual de la compañía HUGO Technologies, S.A. de C.V. ubicada en el Departamento de San Salvador, respecto a la aplicación de una metodología de gestión de riesgos en el área de Tecnología y Operaciones para una eficiente automatización de los procesos.

GUIA DE PREGUNTAS

1. En su opinión, ¿Qué es gestión de riesgo?

Objetivo: Indagar el nivel de conocimiento que el Gerente del área de operaciones posee sobre la gestión empresarial del riesgo.

2. Mencione cual es la importancia de la gestión de riesgo en el comercio electrónico

Objetivo: Verificar el nivel de prioridad que la empresa tiene sobre la gestión del riesgo en sus operaciones.

3. **¿Cuenta con un encargado de gestión de los riesgos?, si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son sus responsabilidades?**

Objetivo: Comprobar si la prioridad de la gestión del riesgo, se refleja en la estructura organizativa de la empresa, así como evaluar sus funciones.

4. **¿Cuáles son los eventos que afectan las operaciones de la entidad? ¿De qué forma lo documentan?**

Objetivo: Indagar sobre acontecimientos que afectan directa o indirectamente las operaciones de la compañía.

5. **Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué mecanismos utilizan para dar seguimiento a estos sucesos?**

Objetivo: Verificar si los acontecimientos que afectan a las operaciones han sido identificados para su respectivo tratamiento.

6. **¿Qué tipo de fraudes han identificado y que tratamiento se ha dado?**

Objetivo: Investigar si la empresa ya se ha visto amenazada por fraudes, si los han clasificado, priorizado y sistematizado.

7. **¿Cuentan con mecanismos para que los clientes comuniquen sugerencias y problemas?, de ser afirmativa la respuesta, puede listar ¿cuáles son estos mecanismos, cómo dan respuesta, y el tiempo para dar esa respuesta?**

Objetivo: Verificar si los acontecimientos que afectan a las operaciones desde el punto de vista del cliente, son comunicados a los encargados de forma oportuna para darle seguimiento y solución.

8. **¿Cuáles son los principales criterios que se aplican para la contratación o aceptación de nuevos Driver (motociclista)?**

Objetivo: Indagar sobre la aplicación de manuales para contratación de driver y que aporte a los objetivos de la compañía.

9. **¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que suelen presentarse a los drivers (Motocicletas) durante el proceso de entrega al cliente?**

Objetivo: Investigar sobre riesgos que pueden afectar a la operatividad de los driver.

10. **¿Cuál es el proceso a seguir al recibir pagos en efectivo por el servicio realizado?**

Objetivo: Conocer en términos generales los procedimientos que realizan los driver cuando los clientes hacen pago en efectivo.

11. **¿Cuenta la entidad con un plan de contingencia para cubrir la demanda de órdenes en caso de presentarse efectos negativos (clima, tráfico, fallos de conexión en la red) en las operaciones?, si su respuesta es afirmativa, mencione en qué consiste el plan.**

Objetivo: Verificar si el área de operaciones cuenta con planes cuando ocurren eventualidades negativas.

12. **¿Posee la organización programas de capacitación dirigida al personal operativo, sobre el uso y manejo de la App? De ser afirmativa su respuesta ¿Cómo lo desarrollan?**

Objetivo: Investigar si el personal operativo es capacitado para el uso de la APP y como es desarrollado para cumplir los objetivos trazados con el personal.

- 13. Al momento de nuevas actualizaciones (Mejoras) para el uso de Hugo App, ¿se capacita al personal? de ser así, ¿quiénes son los encargados de brindar las capacitaciones?**

Objetivo: Identificar que procedimiento se sigue cuando la APP tiene mejoras en la plataforma y si estos cambios, son dados a conocer a todo el personal.

- 14. ¿Se establecen criterios previos a la aceptación de contratos con los comercios potenciales a afiliarse? Si su respuesta es afirmativa, describa cuales son.**

Objetivo: Verificar cuales criterios previos sigue la compañía para la aceptación de nuevos comercios afiliados.

- 15. ¿Cómo documentan la alianza con los nuevos comercios afiliados? Por ejemplo, contrato, mutuo, etc.**

Objetivo: Verificar cuales criterios sigue la compañía con los nuevos comercios afiliados.

- 16. ¿Describa cuáles son las cláusulas que se establecen entre HUGOAPP y el comercio afiliado?**

Objetivo: Investigar cuales son las clausulas descritas en los contratos entre la compañía y el comercio afiliado para una armonía en la operatividad.

- 17. ¿La empresa posee un mapa de riesgos? De ser afirmativa su respuesta como identifican cada riesgo, sus causas, sus efectos.**

Objetivo: Indagar sobre el procedimiento de identificación, evaluación, análisis y tratamiento de los riesgos.

18. ¿Han propuesto y/o implementado controles preventivos, de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa desarrolla o implementa una serie de controles para prevenir o minimizar significativamente los peligros o riesgos identificados.

19. ¿Han propuesto y/o implementado controles detectivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa posee herramientas para descubrir un evento o una irregularidad que alerte sobre la presencia de riesgos, y cuál es la capacidad para tomar medidas inmediatas para reducir el impacto generado.

20. ¿Han propuesto y/o implementado controles correctivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?

Objetivo: Saber si la empresa posee herramientas para restablecer el desarrollo de las funciones normales de la empresa, después de haber sido detectado un evento de riesgo, y cuál es la capacidad que tienen para modificar las acciones que propiciaron su ocurrencia.

21. La NTS ISO 31000:2018, proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las entidades, es decir, da un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo, dicho lo anterior ¿Considera que la adopción de una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, puede favorecer y fortalecer a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos en las operaciones de comercio electrónico?

Objetivo: Saber si la empresa posee herramientas para restablecer el desarrollo de las funciones normales de la empresa, después de haber sido detectado un evento de riesgo, y cuál es la capacidad que tienen para modificar las acciones que propiciaron su ocurrencia.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO DEDICADO

ANEXO 3.

<i>N°</i>	<i>Preguntas/Respuestas</i>	<i>Análisis del Equipo</i>
P1	En su opinión, ¿Qué es gestión de riesgo?	
R1	<p>Es bien critico el mantenerla independientemente, el manejo de de toda la información de la mayoría de empresas es a través de las Tecnologías de Información incluyendo un montón de parámetros de esa información. El hecho de que muchas empresas basan su gestión en la web, por lo tanto, todas las personas que tienen acceso a la web tendrían que ser personas de cargo de confianza, es decir, que no puede ser cualquier operador para evitar el acceso a esa información que esta pública.</p> <p>Muchas veces las empresas optan por adoptar software para la seguridad desde el punto de vista de administrar la seguridad de la información. Por ejemplo, yo tengo un cargo de gerencia pero no y tengo acceso a todo, y así el área contable solo tiene acceso al área de finanzas, aunque es el mismo sistema pero no hay acceso a todo lo demás, por eso se crean los roles para acceder a las partes de sistema que compete.</p>	<p>No expresó una definición personal de gestión de riesgo, más bien, su análisis lo baso de forma muy general en la seguridad de la tecnología de información. Es decir, el riesgo que implica si información confidencial llega a manos de personas ajenas a la empresa. Por esa razón para cada área han definido perfil de usuario y autorizaciones y denegaciones para acceder al sistema, lo cual según lo manifestado por él, únicamente tienen acceso los cargos de confianza. No manifestó la probabilidad de que ocurra un suceso que impida que el área que el maneja cumpla sus objetivos.</p>
P2	Mencione cual es la importancia de la gestión de riesgo en el comercio electrónico	
R2	<p>Es muy importante pues se controlan las fallas que puede tener la compañía, y así dar un valor añadido a lo que hacemos para el cumplimiento de nuestros objetivos.</p>	<p>A criterio personal del Gerente es importante por el control que la empresa puede tener sobre cualquier falla, además de vincularlo al logro y cumplimiento de sus objetivos. Aunque no menciono la importancia que esta tiene para identificar los riesgos antes de que ocurran, y tampoco si el área de tecnología cuenta con un plan de contingencia en caso de que alguno de los riesgos identificados llegue a producirse</p>

P3	¿Cuenta con un encargado de gestión de los riesgos?, si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son sus responsabilidades?	<p>No cuentan con responsable para la gestión de los riesgos, más bien es una persona responsable de la protección de los sistemas informáticos, los equipos de cómputo, las redes, infraestructura y la información en formato digital que estos almacenan para su procesamiento.</p> <p>No se vincula a las medidas que tiendan a proteger los activos de dicha información, es decir, los conocimientos o datos de valor para la empresa, que reduzcan los riesgos y mitiguen las amenazas.</p>
R3	<p>Hay una persona que es la encargada de ver la seguridad de los sistemas, nosotros manejamos tanta información local, fuera de las oficinas y está encargada a administrar la seguridad.</p> <p>Las responsabilidades de esas personas encargadas son: ver servidores, bases de datos, redes conexiones con otras personas porque se debe tener la comunicación.</p> <p>Los sistema que administren y que tengan acceso a las credenciales que tengan su password y su usuario, es el encargado de ver la seguridad de cada uno de los servidores de determinar que roles con base de datos y que personas tendrán acceso y crear las políticas que se van a utilizar en dichos accesos</p>	
P4	Mencione cuál es la importancia en aplicar controles de seguridad para evitar robo o daño de información importante para la empresa	<p>Si considera importante la aplicación de controles, y los vincula a la prevención de tres tipos de riesgos, en beneficio de uno de sus objetivos, que es la confidencialidad de la información que los clientes proporcionan en la aplicación. Esto debería suponer que cuentan con mecanismos de control ante cualquier posible evento que puedan suceder relacionado al fraude, ciber ataque o fuga de información.</p>
R4	<p>Considero importante los controles en la seguridad de la aplicación por los avances que la misma va desarrollando con el tiempo, así se evitan fraudes, ciber ataques, fuga de información. Y así cumplir con la confidencialidad que los clientes tienen en la aplicación con la información que brindan.</p>	

P5	De los mecanismos de autenticación de usuarios para los clientes ¿Cuál considera que es más seguro y por qué?	Consideran por lógica al usuario y contraseña como el mecanismo más seguro para la autenticación de los clientes, de hecho es la modalidad que la empresa utiliza para acceder a la aplicación APP.
R5	<p>Usuario y contraseña es lo más lógico para los clientes antes solo se utilizaba FACEBOOK para acceder a la APP ahora tienen más mecanismos, en el sentido que ahora se requiere del usuario y de una contraseña para acceder a la aplicación básicamente es eso y ahora está un poco restringido para que la seguridad no la pueda utilizar alguien más y sus perfiles sean un poco más robustas para que el hecho de tener usuario y contraseña porque con FACEBOOK cualquiera podría descargar y hacer su ingreso de FACEBOOK.</p>	<p>Aunque deberían considerarse más precauciones para asegurar la aplicación, es un riesgo latente ya que en los ciber ataques buscan las vulnerabilidades de las APP.</p>
P6	¿Qué tipo de fraudes han identificado y como lo han solucionado?	Tienen identificado los diferentes tipos de fraude a los que diariamente de ven expuestos, y hace énfasis en las tarjetas de crédito, lo que es un gran riesgo por las estafas cibernéticas a través de las aplicaciones, por tal motivo no guardan respaldo de la información de las tarjetas de crédito.
R6	<p>Casi todos los días identificamos fraudes de todo tipos, utilizan distintas tarjetas de crédito, con los mismos números de teléfono se pueden bloquear los mismos números de teléfono pero los pueden seguir utilizando, las tarjetas tienen un número de bloqueo en donde solo se aceptan ciertos tipos de tarjeta, pueden ser locales o extranjeras y no se pueden poner diez tarjetas sino que hay un límite.</p> <p>Si soy cliente puedo tener tres o cuatro tarjetas de todos los bancos y de dos de cada banco pero la APP solo permite cierto número de tarjetas una adicional tendría que borrar una de las que ya tiene y nosotros tendríamos que validarla, es decir que no puede utilizarse en el momento sino que tienen que pasar tres días, eso molesta a los clientes pero es por su seguridad del lado de nosotros.</p>	<p>Tampoco menciono si se han visto afectados por uno de estos fraudes mencionados, por lo tanto, también se desconoce de qué forma lo han solucionado.</p>
P7	Además del uso de la aplicación HUGO APP, ¿De qué otros avances tecnológicos se vale la entidad para llevar a cabo sus operaciones?	No menciono específicamente que tipo de tecnología avanzada utilizaran para la actualización y desarrollo de la APP, pero si se considera que es parte de la planificación y metas de la empresa.
R7	No ahorita solo la APP, la empresa vive actualmente de la aplicación pero esta tiene varias funciones adicionales se manejan varias cosas. Puede para pedir comida, supermercado, farmacias y se va implementar transporte.	

P8	¿Es conocedor de los problemas que presenta la aplicación HUGO APP, a los cuales se ven expuestos diariamente los empleados operativos?	<p>Aunque manifestó conocer los problemas que presenta la aplicación, no profundizo ni explico en detalle cuales son estas fallas, únicamente hizo referencia a la tardanza en la entrega de comida, por lo que se considera que es el mayor problema que a diario les afecta. Vale mencionar que al final de respuesta dejo entrever que el problema se origina en la aplicación del móvil del cliente. Por lo tanto no es culpa de la empresa</p>
R8	<p>Si somos conocedores de todo, tenemos que enterarnos de cuando fallan las cosas, los problemas más comunes son: Tardanza en la entrega de comida y cuando ya van en camino la aplicación falla pero no de nuestra parte, sino de la del cliente.</p>	
P9	¿Se cuenta con certificación de página web o en la APP para brindar mayor seguridad y confianza al cliente al momento de realizar las operaciones?	<p>Para mantener segura la conexión a internet entre el servidor y el cliente, para proteger la información personal y confidencial, y que los datos transferidos no sean modificados, utilizan certificación SSL, acrónimo en inglés de SECURE SOCKETS LAYER, es decir, capa de conexión segura.</p> <p>Evita que los datos personales y números de tarjetas de crédito que se transfieren de los usuarios sean imposibles de leer por un tercero y pueda ser robada fácilmente. Reduciéndose así el riesgo a que la pagina web pueda ser vulnerada. Esto genera confianza en los clientes, usuarios.</p>
R9	<p>Si contamos con certificaciones para la página web son certificaciones con SSL es decir que para GOOGLE de PLAY STORE.</p>	

P10	¿Cómo se resguarda y se respaldan la información de las operaciones realizadas por medio de la APPS?	<p>En términos muy generales respondió que a excepción la información de las tarjetas de crédito, el resto de información si se almacena, pero no explico en detalle cómo se resguarda y almacena dicha información, limitándose únicamente a decir que hay una persona responsable para ello. Esto debería ser parte de un plan de contingencia, dado el riesgo que se corre en caso se caiga el sistema por uno minutos u horas, especialmente las pérdidas económicas que la empresa puede sufrir.</p>
R10	<p>Una de las cosas que no guardamos es la información de las tarjetas de crédito de ahí la demás información si se guarda con la persona que es la encargada y vela por eso.</p>	
P11	En caso que se realice respaldo de la información, ¿Con qué frecuencia lo realizan?	<p>Al tener respaldo diario de la información, se generan copias automáticas de seguridad, ya que la información se guarda entiempro real, de manera que pueden recuperarse en el momento que se desee, de esta forma la empresa reduce los riesgos, tomando en cuenta también que el espacio es ilimitado.</p>
R11	<p>El respaldo se realiza todos los días.</p>	

P12	¿Existe un plan de contingencia para solventar problemas ocurridos por fallos en la red?, Describe el plan de contingencia.	<p>Afirma que cuentan con un plan de contingencia, pero solo se refirió a la manera como ellos solventan que se presentan con el servidor y la base de datos. Pero no menciono las formas como deben actuar y las medidas que deben ejecutarse ante una posible eventualidad, tampoco menciono metodologías, procedimientos, parámetros para analizar y clasificar el riesgo, ni la posterior evaluación. Tomando en cuenta que ante un riesgo hay que planificar, comprobar y revisar el monitoreo.</p>
R12	<p>Si tenemos plan de contingencia se maneja con la empresa que ve la parte administrativa, lo principal es que nosotros manejamos todo con servidores y bases de datos. Entonces cuando un servidor se cae entonces entra otro servidor para que la plataforma se mantenga estable y eso es tiempo real, por ejemplo se cayó ahorita y en dos o tres segundos se coloca el otro servidor o si es base de datos igual se tiene redundancia en base de datos, se cae e inmediatamente se pone el otro servidor se cae y sabemos que es réplica de la misma para que siga funcionando y eso parte de las contingencias que nosotros trabajamos.</p>	
P13	¿Qué herramientas informáticas utiliza en la empresa para controlar software malicioso?	<p>Aunque los sistemas operativos que se mencionan no necesitan antivirus, el no contar con medidas de seguridad es arriesgado ya que el internet está lleno de todo tipo de amenazas informáticas, y en la menor oportunidad pueden robarse datos e información confidencial. Por lo que de alguna forma los sistemas operativos mencionados tienen cierto porcentaje de vulnerabilidad, es decir que lo que presenta son menos fallos de seguridad, por lo tanto los riesgos son mucho menores.</p> <p>Como jefe de tecnología tendría que estar al tanto de cómo hackearon la APP y que acciones de contingencia se aplicaron, es decir que este tipo de situaciones tendrían que formar parte de un Plan de Contingencia.</p>
R13	<p>No se tiene antivirus como tal porque los sistemas operativos son Mac y Linux y estos no requieren de antivirus así literalmente.</p> <p>Los eventos más riesgosos más fatales han sido cuando hackearon la APP pero no sé cómo se solucionó.</p>	

P14	¿Han propuesto y/o implementados controles preventivos, de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	No se evidencia una forma sistematizada de implementación de controles preventivos, ni mucho menos de un protocolo. Describió un solo control preventivo, que más bien parece una función o responsabilidad de la persona encargada de la APP, es decir, medidas de seguridad para el control interno de la aplicación.
R14	Si se han implementado, por ejemplo la persona encargada de la APP es la que evita que nuestros operadores puedan sacar información de la empresa solo las personas de cargo de confianza tienen acceso a sacar la información fuera de la oficina y esto evita el riesgo de que otras personas puedan tener acceso la información y se controlan con los cargos de confianza es lo primero, lo otro son los roles, y otra es que eso de los cargos de confianza y roles pueda tener acceso a un sistema desde su casa u otro lugar tiene que tener un código de acceso o puede entrar al sistema.	
P15	Han propuesto y/o implementados controles detectivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	Los controles detectivos identifican los eventos en el momento en que se presentan. El gerente de tecnología describe que si se tienen controles detectivos cuando ingresan a la aplicación e identifica a los usuarios mediante sus credenciales, o cuando ingresan a puertos informáticos, las USB o si algún usuario que labora en la compañía esta extrayendo demasiada información y se logra identificar de quien se trata.
R15	Para mitigar el riesgo de que entren al sistema, y después de eso es que en el momento se utilizo el código de acceso y en teoría dentro de la APP, en aquel entonces estaba un software en la nube, el cual iba a detectar el tipo de usuario que quería entrar al sistema, por ejemplo está el acceso a los programas que están en la nube, estamos nosotros y digamos que tiene una comunicación directa y se intenta en la oficina entrar al sistema en la nube es una comunicación directa, entonces el software va a estar en medio y cuando nosotros intentemos ingresar, detectará el tipo de credenciales que tiene y aunque le mande el código aun así estará viendo qué tipo de persona es la que quiere tener acceso y terminar. Por medio del comportamiento que tengo, si yo por ejemplo recibo correos maliciosos o información que no tienen nada que ver, o si estoy sacando mucha información, si se detecta que pongo una USB y extraigo mucha información y así se determina el comportamiento y puede ser que la información no sea critica pero en su momento se verá mucha información y quiere acceder a nuestro sistema.	
P16	Han propuesto y/o implementados controles correctivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	
R16	Primeramente es rezar a Dios que no pase a mas, es bien difícil y eso significa hackeo y responder cuando una empresa es hackeada responder es difícil y tener que cerrar todas las posibles entradas que se tengan aislar porque se tienen que detectar como ingreso y quien es para aislarlo el software así lo hace y lo aísla para que no pase a más.	Los controles correctivos aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado. Por lo que el departamento de tecnología no cuenta con controles correctivos.

P17	<p>17. La NTS ISO 31000:2018, proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las entidades, es decir, da un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo, dicho lo anterior ¿Considera que la adopción de una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, puede favorecer y fortalecer a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos en las operaciones de comercio electrónico?</p>	<p>La respuesta fue muy ambigua por que más que referirse a la importancia y los beneficios de la NT ISO 31000:2018 en la gestión de riesgos de la empresa, se dedico a mencionar los costos y los inconvenientes, sin analizar que la implementación de la ISO es una inversión y al hacer cálculo del costo beneficio, la empresa sale fortalecida financieramente, ya que contaría con medidas preventivas, detectivas y correctivas, pensando en las pérdidas económicas que la empresa pudiera tener en caso de sufrir un evento que les genere un fuerte impacto negativo.</p>
R17	<p>La verdad es que toda cuestión de información que venga a mitigar riesgos requiere la implementación de normas, no todos los negocios tienen la capacidad de implementar y certificarse, no hay empresas que certifiquen y cuesta dinero, no es barato y claro esta lleva su tiempo y no es de hacer de un momento a otro. Todas las empresas deberían de implementarse como la 270001 seguridad de información y cada empresa ve que tipo de norma desea implementar y todas deberían de hacer la adaptación para mitigar gestionar para prevenir la seguridad de información.</p>	

ANEXO 4.

<i>N°</i>	<i>Preguntas/Respuestas</i>	<i>Análisis del Equipo</i>
P1	En su opinión, ¿Qué es gestión de riesgo?	
R1	Prever cualquier situación que pueda alterar un resultado o una meta que nosotros esperamos, osea, puede haber una variabilidad que nos aleje de la meta que queremos.	Al expresar una definición personal sobre gestión de riesgo, de forma directa y específica, indica que conoce muy bien sus procesos, lo cual es importante para la empresa, al estar consciente de que cualquier variabilidad o alteración en las actividades, puede alejarlos del cumplimiento de sus objetivos o metas.
P2	Mencione cual es la importancia de la gestión de riesgo en el comercio electrónico	
R2	Es mucha, porque no se directamente a que riesgo se quieren enfocar pero como es un mercado nuevo, son procesos muy diferentes a los tradicionales de todas las industrias, entonces se corre mucho riesgo con el tema de la información que nosotros guardamos, de las transacciones que son a través de tarjetas electrónicas, entonces nosotros corremos con muchos riesgos y es muy importante que nosotros los controlemos.	Existe certeza y conciencia de la importancia que tiene la gestión de riesgos en este nuevo rubro de comercio, debido a la gran cantidad de riesgos a los que la empresa se ve sometida diariamente en sus diferentes procesos. Especialmente por el tipo de información que guardan en su plataforma, y más que todo por las transacciones que se hacen a través de tarjetas de crédito. Es interesante conocer que se considere indispensable tener controlado esa cantidad de riesgos.
P3	¿Cuenta con un encargado de gestión de los riesgos?, si su respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles son sus responsabilidades?	
R3	No.	No cuentan con un encargado para la gestión de los riesgos. Es decir que no existe alguien capacitado, que pueda realizar, como él lo menciono en el ítem anterior, un control efectivo sobre los riesgos y poder así reducirlos y mitigar las amenazas.

P4	¿Cuáles son los eventos que afectan las operaciones de la entidad? ¿De qué forma lo documentan?	El mayor problema desde el punto de vista laboral es la voluntad de los conductores de motocicletas o motoristas, que son responsables de recoger los pedidos en los restaurantes y luego entregarlo a su destino, dado que no es personal contratado directamente por la compañía, provocando desventajas para ambas partes. Entre esas está la falta de lealtad a la empresa, no se les puede hacer ningún tipo de exigencia y además se depende de la disposición de trabajo que ellos tengan. Esta situación es un gran riesgo, ya que la entrega de comida para este tipo de comercio es un factor fundamental para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
R4	El mayor problema que tenemos es el poder de negociación con nuestros motoristas, porque ellos no son empleados directos de nosotros, ellos tienen un contrato de servicio bajo demanda, no se establece un patronato, por lo tanto tú no le puedes exigir tantas horas conectado al día. Entonces nosotros por lo general en otros países tenemos capacidad operativa con tema de equipo y al contrario a El Salvador, nosotros no vendemos, por lo que dependemos mucho de la disponibilidad que ellos tengan para venir.	
P5	Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué mecanismos utilizan para dar seguimiento a estos sucesos?	
R5	Trabajamos mucho con incentivos porque es como nuestro punto más débil ahí, si ellos deciden no conectarse durante el día, se nos viene abajo todo, porque ahorita que ya existe una competencia aquí que no está tan marcado ya el servicio que nosotros damos al cliente es muy fuerte el impacto que tiene si damos un mal servicio. Aunque una de las soluciones que estábamos armando a mediano plazo es poder terciolizarlo y que alguien más contrate.	Dada las dificultades que este tipo de vinculo laboral genera, la empresa motiva a los motoristas a través de incentivos, sin mencionar de que tipo, se trata de estimularlos para mejorar el rendimiento y por ende brindar un mejor servicio y tener más clientes satisfechos. Al ser catalogado este riesgo como el punto más débil, ya se está trabajando en un mecanismo de control preventivo para este tipo de situaciones.

P6	¿Qué tipo de fraudes han identificado y que tratamiento se ha dado?	
R6	<p>Es que fraudes todos los días identificamos, en el tema operativo con los clientes, con los motoristas hemos identificado que nos han querido hacer fraude pero no es muy frecuente, quizás al tiempo pasa, porque a los motoristas nosotros les entregamos, por ejemplo al inicio del día les entregamos \$15.00 para que ellos tengan para dar vuelto, entonces ellos recogen el dinero en efectivo y hay personas que pueden recoger hasta \$600 en el día, hace como 9 meses una persona se fue con \$400.00 y no tenemos una forma en que diga demostrado que esa persona tenía ese dinero o que se había quedado con ese dinero.</p> <p>Operaciones se encarga de todo el efectivo que recolectamos en El Salvador y un día puede andar entre \$50,000, porque nosotros tenemos efectivo en una caja fuerte y todo de lo que movemos a diario, igual tenemos vigilante, a los cajeros les hacemos pruebas de polígrafo constantemente, entonces no se nos ha dado ningún problema de eso, con los clientes si, aunque nosotros hemos integrado un sistema que reconoce diferentes puntos que nos puede dar una probabilidad de fraude, por ejemplo, si ha registrado más de tres tarjetas en la aplicación, esa es una alerta y te da una calificación, luego si la tarjeta es internacional, si el pedido excede de una cierta cantidad de dinero y no es comida, sino algo revendible, dependiendo de la zona donde lo estén haciendo, entonces se genera una calificación en la aplicación que le llega a los agentes de servicio al cliente, que ya están capacitados para que ellos puedan revisar y realizar un análisis de la situación y decidir si procesar la orden o no. Entonces por el momento, nosotros hemos programado el sistema para que la orden se procese, esto solo es en tarjeta, se procese pero no se cobre directamente así no le vamos a generar un cargo a la tarjeta que probablemente es clonada o fue robada, entonces esa parte si la cuidamos un montón, aunque hemos tenido en Costa Rica operaciones de este tipo con más frecuencia de fraude, y de dos formas, nos pasa eso con las tarjetas clonadas, que la gente crea una cuenta, pide y es cuando más sobrecargos tenemos, igual a la superintendencia nosotros tenemos que provisionar una comisión por el tema de fraude porque cada vez que el banco genera un contracargo nosotros tenemos que pagarlo como HUGO. También en Costa Rica en efectivo también nos genera fraude cuando piden en efectivo y cuando llega el motorista, le dicen que no tienen el efectivo y que se lo darán con la de débito, entonces si tu se lo dejas , las demás aplicaciones lo hacen, ellos la agarran y tu le pone el débito para la siguiente compra cobrárselo de un solo en la tarjeta, pero lo que ellos hacen es crear otra cuenta y ya no te lo vuelven a pagar y te vuelven a pedir, entonces es una práctica muy frecuente que se da todos los días en Costa Rica.</p>	<p>La empresa ha identificado que cotidianamente se ven sometidos a actos de fraude a través de montos fraudulentos del efectivo que se maneja o errores en cantidades de dinero registradas, lo cual es un factor de alto riesgo para la estabilidad financiera de la empresa, dada la cantidad de efectivo que se mueve diariamente en el área de operaciones. La empresa ha estado evaluando este tipo de riesgo y ha implementado actividades de control que incluyen un adecuado monitoreo y seguimiento. La forma en la que logran mitigar este tipo de riesgo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Video vigilancia • Guardia de Seguridad • Polígrafos a cajeros • Sistema de identificación de fraude dentro de la aplicación

P7	¿Cuentan con mecanismos para que los clientes comuniquen sugerencias y problemas?, de ser afirmativa la respuesta, puede listar ¿cuáles son estos mecanismos, cómo dan respuesta, y el tiempo para dar esa respuesta?	
R7	<p>Si, directamente cuando tu generas un pedido al final del pedido, la aplicación te permite generar una calificación, entonces tu calificas al comercio, a la aplicación como tal y se califica al motorista, entonces el equipo de costumers revisa todo lo que tiene que ver con la aplicación, el equipo de operaciones revisa todo lo que tiene que ver con el motorista y lo que tiene que ver con el comercio lo revisa el área comercial.</p> <p>Y el tiempo de respuesta, depende por el medio que llegue, es mucho más rápido si llega a través de redes sociales, anteriormente si teníamos un problemas con redes sociales por antes se media así, yo que no estoy directamente en esa parte, lo mediamos por el tiempo de respuesta que decía FACEBOOK, y decía dos días de respuesta, entonces veíamos que es bastante lento, tenemos otro método que se llama Zendesk, ponen el ticket y vimos la acumulación, y lo hemos mejorado, ahorita andan en un tiempo de respuesta de dos horas, dependiendo, ahí si hay diferentes procesos, y tardan diferentes tiempos, por ejemplo lo que más nos piden solución a través de redes sociales es tema de facturas, que directamente el comercio debería estar sacando facturas porque nosotros no vendemos producto, entonces como los comercios no lo están haciendo, porque ellos no lo están vendiendo en ningún momento, porque nosotros no pagamos la orden en el momento sino dos días después, entonces ellos no lo pueden facturar y nosotros no podemos dar un crédito fiscal ni nada, lo que nosotros hacemos es facturar más que todo para que las personas la reintegren en los trabajos, por viáticos y todo. Nosotros hacemos una facturación que puede tardar una semana. Y gravado le dejamos una propina que es para el driver. Gastamos recurso y tiempo en eso. Y tenemos a un mensajero que nosotros mandamos, entonces las mayores quejas vienen por eso por que quiere la factura a tiempo.</p> <p>De ahí todo lo demás, tratamos de resolver en tiempo real, los clientes tienen un botón de solicitud de ayuda, y automáticamente cae aquí, no tienen que llamar ni nada, porque si nos intentan llamar cae a cualquier teléfono de esos y lo más probable es que este ocupado.</p> <p>Cuando se genera la solicitud de ayuda cae directamente al sistema y se le asigna a un agente, si el cliente tiene la orden activa, el agente le está dando seguimiento y ellos tienen una métrica que en menos de tres minutos tienen que llamar y estamos un poco arriba, como en 4 minutos, pero casi que inmediatamente se le resuelve, dependiendo del tema.</p> <p>Si se trata de un reintegro, de que cancelan una orden, por ejemplo cree una orden y cuando llego al comercio, el comercio nos dijo que no tenía ese producto, entonces el cliente ya no quiso nada, y pagan en tarjeta, nosotros tenemos que gestionar el reintegro que puede tardar entre 2 a 15 días. Por lo cual nosotros lo que hacemos es ofrecerle un crédito, para que puedan comprar otro producto en la aplicación.</p>	<p>La transformación de las quejas y sugerencias de los clientes, debería convertirse en conocimiento útil para la empresa, y considerarse con un valor añadido a su gestión.</p> <p>Actualmente disponen de mecanismos y de un procedimiento establecido y formal para la gestión de quejas y sugerencias, lo que se transforma en una mejora del nivel de calidad del servicio prestado.</p> <p>Las sugerencias se gestionan dentro de la aplicación, cuando finaliza el pedido, el cliente califica o evalúa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al comercio. • La aplicación como tal. • Al motorista. <p>Hay una persona responsable de controlar y administrar las calificaciones que se ingresan, y luego cada área las evalúa. Para el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CostumerExperience evalúa a la aplicación • El área de operaciones a los motociclistas. • El área comercial a las calificaciones del comercio proveedor

		<p>Por lo que más obtienen quejas es por las facturas que en su mayoría el comercio debería realizar mas no lo hace, debido al tipo de actividad económica a la que se dedica la compañía.</p> <p>La compañía trata de resolver las inquietudes en tiempo real. Mientras se realiza el pedido, el usuario puede acudir en ayuda por alguna inquietud, cambio en pedido, cambio de dirección, etc. En casos de reintegro, por error en orden o tiempo de espera, los usuarios solicitan el dinero, y como la compañía tarda días en gestionarlo ofrecen un crédito en otro producto del mismo o de otro comercio.</p>
P8	¿Cuáles son los principales criterios que se aplican para la contratación o aceptación de nuevos Driver (motociclista)?	Los criterios establecidos para la contratación de motociclistas son:
R8	<p>Nosotros ese proceso lo tenemos bien estandarizado, primero nosotros recibimos toda la documentación, la moto no debe ser de un año en específico, mientras este buena y no se vaya a quedar y ellos tengan la tarjeta de circulación, no se la vayan a quitar, pueden optar a ese rubro. Luego de eso ellos vienen a una entrevista donde les evaluamos su tono de voz, su presentación personal. Posterior a eso, nosotros les hacemos un examen de nomenclatura, que en muchos casos sirve como filtro para ver sus deficiencias, se les hacen 20 preguntas y por lo menos deben de pasar 12, desde preguntas sencillas como donde se encuentra Multiplaza, y luego ya a colonias más específicas. Ese examen es para ver que tanto conocen de nomenclatura de las calles, si hay que enseñarle también porque si hay que enseñarles nos tomamos el tiempo, pero si definitivamente no conocen ninguna, no nos arriesgamos a meterlo porque probablemente se puede tardar mucho un pedido. Luego del examen de nomenclatura ellos hacen una prueba de sombreado, que consiste en acompañar a un motorista experimentado hacer tres órdenes, dos órdenes las hace el motorista experimentado y la ultima la hace el motorista de prueba. Y el motorista experimentado lo evalúa, que respeten las normas de transito, el manejo del producto, el trato con el comercio y el trato con el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de documentos personales. • Entrevista personalizada para evaluar presentación y tono de voz • Examen de nomenclatura • Prueba de sombreado, con motociclista experimentado. Por lo visto y evaluado, la empresa no cuentan con: • Manual de selección de personal con base a perfil de las competencias que debe tener el nuevo personal a contratar.

	<p>Luego hacemos la capacitación en el uso de la aplicación, donde explicamos cómo funciona y antes de crear el perfil firman un contrato de servicio bajo demanda que es lo que nos protege contra cualquier demanda laboral, donde se indica que no hay un patronato directo, sino que una alianza estratégica entre una persona natural que brinda servicios profesionales y nosotros que somos una empresa de tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay procesos o programas sistemáticos de capacitación y fortalecimiento de capacidades sobre los objetivos, visión y misión de la compañía, pudiendo ser a futuro una debilidad para que el personal se fidelice con la empresa.
<p>P9</p>	<p>¿Cuáles son los inconvenientes más comunes que suelen presentarse a los drivers (Motocicletas) durante el proceso de entrega al cliente?</p>	
<p>R9</p>	<p>A los motoristas les suele pasar que el cliente indica mal la dirección, pero el cliente nunca acepta sus errores, ya ha pasado que se han equivocado y ya no aceptan las órdenes. Y en ese caso siempre asume HUGO.</p> <p>Los accidentes a los motociclistas también. Que dentro del presupuesto de operaciones provisionamos una línea que se llama beneficios de salud, con ello nosotros provisionamos mensualmente \$500.00, por cualquier caso de esos, si alguien tiene un accidente nosotros le ayudamos económicamente y estamos presente para cualquier cosa. Otro problema es cuando se va la red, sucede mucho cuando llueve.</p>	<p>Riesgos a los que se ven expuestos los motociclistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direcciones ingresadas de correa incorrecta. • Mala dirección brindada por el cliente. <p>En ambos casos las órdenes ya no son aceptadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes de tránsito. <ul style="list-style-type: none"> -Provisión mensual de \$500.00 por parte de la empresa para cubrir gastos de salud. <p>Consecuencia: Pérdidas económicas asumidas por HUGO</p> <p>Riesgos en el personal administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fallos de red, especialmente en los meses de lluvia, ocasionando pérdida de tiempo, y en la mayoría de los generando pérdidas económicas

P10	¿Cuál es el proceso a seguir al recibir pagos en efectivo por el servicio realizado?	<p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motociclistas reciben el pago en efectivo. • Cuando el efectivo supera \$100.00, obligadamente tienen que ir a depositarlo. Ya que el sistema bloquea que ellos puedan recibir más ordenes. • Entregan el efectivo en los cajeros, ubicados en la colonia San Benito. • Una vez liquidada la cuenta, continúan con el mismo procedimiento a cualquier hora del día. <p>Objetivo principal: Evitar el riesgo de robo o pérdida del efectivo.</p>
R10	<p>Los cajeros están ubicados en la base que está en San Benito, ellos están durante todo el día, excepto en su hora de almuerzo. Tu como motorista tienes la facilidad de llegar durante todo el día, tratamos de que no acumulen mucho dinero por lo tanto a nosotros nos queda un botón en el sistema que se llama forzar liquidaciones, donde nosotros podemos ver quienes andan arriba de \$100.00 de lo que han recolectado, pues el sistema identifica también si ya entregaron efectivo y lo toma el sistema desde los cajeros, mientras tanto no pueden seguir haciendo ordenes hasta que liquiden el dinero, esto es para evitar que anden mucho dinero en efectivo y se los vayan a robar.</p>	<p>Ejecutan acciones o actividades de contingencia para solventar cualquier eventualidad. Específicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de que por causas de inundaciones no haya acceso para las motocicletas a un sitio, cuentan con vehículo extra para cubrir el servicio. • En caso de cortes de energía, poseen su propia planta de energía, que se activa automática e inmediatamente. • También cuentan con servicio de internet inalámbrico por fallos. • A criterio del Gerente no pierden internet por el <i>costumerexperience</i>. <p>Pero más allá de esas acciones no poseen un plan estructurado de contingencia, ni tampoco una política o manual de procedimientos.</p>
P11	¿Cuenta la entidad con un plan de contingencia para cubrir la demanda de órdenes en caso de presentarse efectos negativos (clima, tráfico, fallos de conexión en la red) en las operaciones?, si su respuesta es afirmativa, mencione en qué consiste el plan.	
R11	<p>Si, por el mismo tipo de negocio solo tenemos un panelito que incluso es resultado de una alianza que lo ocuparíamos en caso de que hayan inundaciones y no puedan tener acceso los motociclistas al lugar.</p> <p>Con el tema de la luz, en las antiguas instalaciones se iba la energía con mucha frecuencia, da pena pero es la realidad, actualmente contamos con una planta de energía, si se va la luz, se activa ella sola. También tenemos un servicio de internet inalámbrico, por si se da algún evento en fallo de la red, los <i>costumerexperience</i> no pierden internet. Pero así un plan de contingencia bien armado no lo tenemos.</p>	

P12	¿Posee la organización programas de capacitación dirigida al personal operativo, sobre el uso y manejo de la App? De ser afirmativa su respuesta ¿Cómo lo desarrollan?	
R12	<p>Si, constantemente por lo general se tiene una reunión cada dos semanas con cada uno de ellos por la naturaleza de la aplicación, seguido sufre cambios y constantemente nosotros tenemos que estarle actualizando el uso de la aplicación a los motoristas. En cuanto al grupo CX son los que tendrían que ser las personas que dominan la aplicación y las mejoras que sufre. Pero hay muchas cosas que damos por hecho que probablemente no conozcan. Quizás el uso de la aplicación de comercios, por ejemplo, probablemente muchos ni siquiera la hayan visto como es. La aplicación de driver, los más antiguos la conocen más. Para contratar a un costumer, lo que se hace es colocarlo atrás de uno, que se llama sombrero y va aprendiendo, en un proceso de cuatro días para que ellos se acostumbren. El gerente de Cx es el que le da toda la inducción más básica, una persona de tecnología les enseña todo el sistema central y luego las personas de alto rendimiento dentro del equipo, ellos se encargan de seguirle dando la inducción. Más que todo se da la capacitación en las mejoras y los nuevos servicios que tenemos.</p>	<p>Motoristas: La naturaleza de la aplicación, implica que esté sometida a constantes modificaciones, por esa razón los motoristas tienen que ser actualizados en la práctica y uso de dichas modificaciones, lo hacen mediante reuniones quincenales.</p> <p>Grupo <i>costumerexperience</i> (CX), supone que son los que dominan la aplicación y sus modificaciones.</p> <p>Los nuevos miembros del grupo son capacitados de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente de CX les da una inducción muy básica de dicha área de trabajo. • Una persona de tecnología también les da una inducción básica sobre el sistema central. • Luego un miembro de más alto rendimiento dentro del grupo CX, continua la inducción a través de una modalidad conocida como sombrero, o acostumbramiento, el cual dura 4 días. <p>Con los que ya forman parte del grupo, se reúnen cada 15 días, esto son capacitados más que todo en las mejoras de la aplicación y los nuevos servicios que se ofrecen.</p> <p>Pero más allá de esas</p>

		<p>inducciones, que indican el ir sacando el día a día con el personal de CX, no poseen un programa estructurado y sistemático de capacitación.</p> <p>Esto es de vital importancia, si se toma en cuenta que un buen CX debe implicarse en todos los roles de la empresa, mediante una buena planificación que busque la satisfacción total de los clientes, a fin de generar fidelidad y recurrencia.</p>
P13	Al momento de nuevas actualizaciones (Mejoras) para el uso de Hugo App, ¿se capacita al personal? de ser así, ¿quiénes son los encargados de brindar las capacitaciones?	
R13	<p>Si, más que todo esa es la razón de las capacitaciones, cuando hay mejoras. Se contrato a una persona de calidad, y cada dos semanas le da feedback, sienta a la gente y le cuenta como ha venido su trabajo, su desempeño y le da los puntos de mejora. Y con los motoristas cada dos semanas, lo hacemos día jueves tipo 4 p.m. Los días sábado son de procesos de inducción y contratación de motociclistas.</p>	<p>El personal es capacitado cada 15 días sobre las actualizaciones de la aplicación.</p> <p>Estas capacitaciones están bajo la responsabilidad de personal calificado, contratado específicamente para eso.</p> <p>La modalidad es a través de la retroalimentación, o intercambio de información sobre el desarrollo y evaluación del desempeño y el cumplimiento de las tareas y las actividades en función de encontrar los puntos de mejora y fortalecer la gestión del personal.</p>
P14	¿Se establecen criterios previos a la aceptación de contratos con los comercios potenciales a	La compañía tiene mayor control

	afiliarse? Si su respuesta es afirmativa, describa cuales son.	para la aceptación de nuevos comercios:
R14	<p>Nosotros hacemos un análisis de eso, para priorizar, pero todos los comercios que estén legalmente constituidos, osea, uno de los puntos principales para poderse afiliarse con nosotros es de que estén legalmente constituidos para el tema del IVA. Mientras no tenga eso, puede ser una pupuseria y quizás muy buena, probablemente no se pueda afiliarse. Luego con ellos antes de firmar contrato tenemos un anexo A que es básicamente un acuerdo comercial y un manual de usuario de comercios que ellos tienen que comprometerse a firmar para poder firmar el contrato, se le da una aplicación en el uso de la aplicación, se le crea el perfil, se hacen pruebas también para lanzarlo. Todo esto después de revisar la factibilidad operativa, para un nuevo comercio, dependiendo de la zona, las cantidades que se solicitan, las sucursales, el tipo de producto, el peso y volumen. Por ejemplo quiere entrar un comercio que se llama Elsy's Cake y estamos ahorita en el paso de factibilidad operativa, hacemos pruebas de movimiento de los pasteles para que no se vayan a dañar, hay pasteles que llegan íntegros sin ningún problema y hay otros que no, pero son de diferente variedad. Y verificamos las ubicaciones, que no vaya a ser una zona conflictiva. Como operaciones nos encargamos de revisar las zonas de cobertura, se crea un territorio, se ocupa la herramienta Google Earth para poderlo desarrollar, y de ahí la gente que descarga la aplicación, y verifica la zona de cobertura, ahí ya hay comercios dentro de la zona de cobertura y el cliente ya ve que no solo tenemos comida sino también conveniencia y transporte. Pero de las zonas de cobertura, nosotros tenemos zonas rojas, esas zonas rojas nosotros las marcamos. Ya que puede poner en riesgo la integridad de los motociclistas, luego el dinero que andan y el pedido. Se coloca una capa o polígono sobre ese territorio que a ellos les dice la aplicación a quienes ingresan, que se está expandiendo próximamente ahí en esa zona. Cuando es para ingresar en un nuevo país, se le solicita al ente policial el listado de las zonas rojas que ellos tienen, y son las primeras en ser marcadas. A parte de eso, en la aplicación, la gente puede poner el punto de ubicación en otro lado donde si haya cobertura, lo que creamos fueron unos keywords, que son palabras claves que el sistema antes de cobrar la orden y antes de que le llegue al comercio los lee rápido, y les llega la notificación a ellos que están en una zona fuera de cobertura, por la palabra que lee. Es más que todo un filtro para cuidar de que vayan a una zona peligrosa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deben estar legalmente constituidos 2. Aceptación de criterios establecidos 3. Acuerdo de la creación de un perfil y capacitación sobre la aplicación 4. Y someterse a pruebas de factibilidad operativa. <p>Estas pruebas de factibilidad incluyen cantidades, sucursales cercanas y el tipo de producto a mencionar en el catálogo.</p> <p>Para el caso de evaluación de sucursales, la compañía ha establecido zonas de cobertura, donde se identifican las zonas rojas que son de alto riesgo para los motociclistas.</p> <p>Para eso, en la aplicación se incluyó el sistema keywords donde identifica lo digitado antes de donde se ubica el usuario en el mapa.</p>
P15	¿Cómo documentan la alianza con los nuevos comercios afiliados? Por ejemplo, contrato, mutuo, etc.	El único documento que comprueba la alianza con los nuevos comercios, es el contrato, que establece una serie de cláusulas donde ambas partes acuerdan sus responsabilidades por un bien común.
R15	Por contrato.	
P16	¿Describa cuáles son las cláusulas que se establecen entre HUGO APP y el comercio	Las cláusulas que contiene el

	afiliado?	contrato entre la compañía y el comercio son personalizadas, más no tienen un formato estándar establecido.
R16	No se tiene estandarizado, sino que es más personalizado. Por ejemplo con una cadena grande de comida texmex entonces con ellos dentro del contrato se menciona que nos deben dar una cuota mensualmente para el mercadeo. Entonces vamos acordando. Por las posiciones del comercio, te damos la oportunidad de invertir en publicidad en tus redes sociales, diferentes puntos van acordados dentro del contrato. Se guarda el país, el nombre de la razón social, el tipo de comercio, si es sociedad anónima, si es unión de personas, o es persona natural, el numero de IVA, documentos tributarios, el giro de la entidad económica, la dirección de la oficina, la categoría de contribuyente, el departamento, el municipio, el contacto técnico, cuentas bancarias, información del representante legal, nombre, número de teléfono, fecha de nacimiento, documento de identidad, departamento, nacionalidad, el documento tributario y el email del representante legal.	
P17	¿La empresa posee un mapa de riesgos? De ser afirmativa su respuesta como identifican cada riesgo, sus causas, sus efectos.	La compañía no cuenta con un mapa de riesgo que cuantifique la probabilidad de estos eventos o el daño que se asocia a su ocurrencia.
R17	No tan formal, pero si se identifican fraudes, zonas de riesgo, etc.	
P18	¿Han propuesto y/o implementado controles preventivos, de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	Se respuesta se basa únicamente en controles preventivos aplicados a dos aspectos:
R18	Si, más que todo con el tema de las zonas rojas y el tema de fraude, que tiene que ver con los procesos de los cajeros.	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de dar servicio a clientes que residen en áreas geográficas conocidas como zonas rojas por el alto índice delincriminal. • El fraude, vinculado al proceso de los cajeros automáticos.
P19	¿Han propuesto y/o implementado controles detectivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	Controles detectivos implementados por alertas de fraude en el sistema:
R19	Las alertas de fraude en el sistema, de tarjetas clonadas o cuando se registran más de tres tarjetas en el sistema, o alertas de que el driver anda mucho efectivo con él.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de crédito clonadas. • Registro de más de tres tarjetas. • El motociclista a acumulado más efectivo del permitido (\$100.00)

P20	¿Han propuesto y/o implementado controles correctivos de respuesta y de mitigación ante los riesgos identificados? De ser afirmativa la respuesta ¿puede describir cuáles son?	Controles correctivos implementados:
R20	<p>Cuando identificamos que de verdad es un cliente fraudulento, empezamos a procesar el contracargo en el banco y bloqueamos el usuario de la aplicación.</p> <p>Cuando vamos a una zona roja que no está dentro de la cobertura, tenemos identificado el keywords. Pero igual, hay muchos más procesos que quizá son sub procesos pequeños que si necesitan controlarse. Por la velocidad que tiene el negocio, es complicado poder ponerse a hacer manuales y controlar todo eso, porque están más con la planificación de la capacidad y la demanda, en el tema de expansión. Creamos directrices para hacer las cosas pero no queda mucho tiempo para controlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se identifica un cliente fraudulento se procesa el contracargo en el banco y se bloquea el usuario de la aplicación de la empresa. <p>Considera que por la naturaleza de la empresa hay una cantidad de procesos y subprocesos que necesitan ser controlados, pero que también debido al rápido crecimiento de la misma es complicado elaborar manuales. Dado que se enfocan más en planificar la capacidad y la demanda en el área de expansión.</p> <p>Según su criterio el factor tiempo impide ejercer controles sobre los procesos y sub procesos.</p>
P21	La NTS ISO 31000:2018, proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las entidades, es decir, da un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo, dicho lo anterior ¿Considera que la adopción de una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, puede favorecer y fortalecer a la entidad en sus esfuerzos para gestionar los riesgos en las operaciones de comercio electrónico?	Esta muy consciente de la necesidad de adoptar una metodología basada en la NTS ISO 31000:2018, considerando lo siguiente:
R21	Si. La verdad es que si, es un proyecto que me gusta bastante. Hay varios puntos, que en el tema de la prevención y la detección, quizá nos enfocamos más en un punto como más crítico. Y quizás por los tiempos y la cantidad de personas que trabajamos, no tenemos específicamente alguien que vea los riesgos con exactitud. Pero en todo lo que nos puedan ayudar, para nosotros bienvenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Existen varios puntos sobre los temas de prevención y detección, que requieren controles. • No cuentan con el tiempo suficiente, ni con el recurso humano dedicado a tiempo completo para identificar con exactitud los riesgos. • Todas las propuestas que surjan como resultado de la presente investigación serán bienvenidas por la empresa.

ANEXO 5.

FORMULARIO DE SOLICITUD Y REGISTROS DE LA CAPACITACION					
A. Información general de la solicitud de capacitación:					
Nombre de la capacitación solicitada:			Sistema de Gestión de Seguridad de la Información:		
Persona que solicita capacitación:					
Capacitación solicitada para el área					
Lugar y fecha a impartir la capacitación:					
Fecha Inicial	Fecha Final	Teoría	Práctica	Ubicación	Responsable
Tipo de capacitación:		Ingreso <input type="checkbox"/>	Orientada al Desarrollo Humano <input type="checkbox"/>	Refuerzo <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		Nuevo ingreso	<input type="checkbox"/>	Solicitud de instituciones	
<input type="checkbox"/>		Rotación	<input type="checkbox"/>	Sugerencias de usuarios/personales	
<input type="checkbox"/>		Evaluación	<input type="checkbox"/>	Plan de Capacitación	
<input type="checkbox"/>		Documentos de mejora	<input type="checkbox"/>	Sistema de Gestión de Calidad	
<input type="checkbox"/>		Modificaciones de procesos	<input type="checkbox"/>	Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional	
<input type="checkbox"/>		Nuevos procesos/equipos	<input type="checkbox"/>	Otros	
La capacitación se impartirá: Completa <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/>					
GUIAS EXISTENTES					
Código de la Guía: ISO/IEC 27001:2011			Temas a seleccionar: TODOS		
Objetivo de la capacitación: Que el personal de la firma comprenda los sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y su aplicación					
B. Medición posterior de la capacitación (basándose en los resultados esperados)					
Fecha de seguimiento:		Responsables del seguimiento			
Medio a utilizar para el seguimiento:					
Mediante de formularios de preguntas-respuesta personal		<input type="checkbox"/>			
Mediante producción y seguimiento de la medición mensual de los estándares de calidad		<input type="checkbox"/>			
Otros, especifique		<input type="checkbox"/>			
Firma de autorizado:					

FORMATO DE ARQUEO DE CAJA DIARIO			
FECHA:		ARQUEO Nº:	1
HORA INICIO:			
HORA TÉRMINO:			



hubbo
Entregas al momento.

1.- SALDO INICIAL:

Saldo Inicial

2.- EFECTIVO:

MONEDAS		
Valor	Cantidad	Total
0.10		-
0.20		-
0.50		-
1.00		-
2.00		-
5.00		-
Total Monedas		-

BILLETES		
Valor	Cantidad	Total
10.00		-
20.00		-
50.00		-
100.00		-
200.00		-
Total Billetes		-

3.- EQUIVALENTE DE EFECTIVO:

CHEQUES	
Total Cheques	

OTROS	
Vales	
Otros	
Total Otros	

4.- DOCUMENTOS:

VENTAS - INGRESOS	
Facturas	
Boletas de Venta	
Nota de Crédito	
Nota de Débito	
Otros	
Total Ventas	

COMPRAS - EGRESOS	
Facturas	
Boletas de Venta	
Nota de Crédito	
Nota de Débito	
Otros	
Total Compras	

RESUMEN	
SALDO INICIAL	-
DOCUMENTOS	-
RESULTADO ESPERADO	-
EFFECTIVO	-
EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	-
TOTAL	-
DIFERENCIA	-
FALTANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>
SOBRANTE	<input style="width: 50px;" type="text"/>

OBSERVACIONES:

Se finaliza el presente arqueo de caja con un total de Dolares, pasando a firmar en señal de conformidad.

Encargado de Caja

Auditor / Supervisor

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAG. N°
	NIVEL: OPERATIVO	1 DE 2
	UNIDAD: CAJAS	

I. TITULO DEL CARGO

CAJERO/A

II. DESCRIPCION DEL CARGO

Nivel operativo administrativo que recibe y entrega fondos diarios monetarios en efectivo a los drivers, así como del depósito diario en la cuenta de la institución de fondos recaudados según normas establecidas para el efecto. Registro en sistema de cada transacción realizada en el día.

III. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar la custodia del ingreso de efectivo y otros valores en estricto cumplimiento de las normas y procedimientos legales establecidos por la compañía.

IV. FUNCIONES

1. Realizar informes diarios del efectivo recolectado de cada viaje de los drivers, cuando éste termina su turno.
2. Realizar informes diarios de ingresos de cada driver, cuando éste llega al límite que notifica la aplicación.
3. Realizar informes diarios de egresos que se entregan a cada driver cuando empiezan su turno.
4. Realizar el manejo fondos de caja chica junto con el jefe de operaciones.
5. Realizar el detalle de reposición de Caja Chica de la compañía adjuntando la documentación respectiva.
6. Cumplir con el reglamento específico para la administración de fondos de Caja Chica
7. Realizar arqueos diarios de caja.
8. Supervisar el depósito de los ingresos diarios en las cuentas bancarias de la institución.
9. Realizar la conciliación de los ingresos del día al cierre del libro diario contra las facturas emitidas por recepción y los comprobantes de los pagos realizados.
10. Actualizar el perfil del puesto, descripción de funciones y cargos, en coordinación con el inmediato superior.
11. Realizar otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el Jefe del Departamento de Contabilidad y Operaciones, por necesidad institucional y en el marco de las normas y disposiciones legales vigentes.

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PAG. N°
	NIVEL: OPERATIVO	2 DE 2
	UNIDAD: CAJAS	

V. RESPONSABILIDADES

1. Es responsable del adecuado manejo de los ingresos por diferentes conceptos de recaudación o cobro, así como del pago de obligaciones en efectivo.
2. Manejo de los valores que intervienen en las operaciones de la compañía, entregando información válida y oportuna al área de contabilidad.

VI. CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

1. **Depende formalmente de:**
 - Jefe del Departamento de Operaciones en coordinación con el área de Contabilidad.
2. **Ejerce autoridad formal sobre:**
 - Ninguno
3. **Tiene relaciones internas con:**
 - Operaciones
 - Contabilidad
 - Drivers
 - Comercios
4. **Tiene relaciones externas con:**
 - Ninguno

VII. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

1. **Nivel de Educación:**
 - Bachiller o estudiante universitario según carreras afines al área económica.
2. **Experiencia:**
 - Un año en funciones similares
3. **Otros Conocimientos**
 - Conocimientos en manejo de Caja
 - Conocimiento y manejo de software
 - Habilidad numérica, proactiva y organizada.

VIII. NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES QUE TIENE QUE CUMPLIR

1. Código de Ética
2. Reglamento Interno de personal
3. Manual de Organización y Funciones

Manual de Medidas Preventivas de Bioseguridad

hubbo

En relación a Emergencia Nacional por Covid-19

San Salvador, 2020

Índice

Contenido

Presentación	1
Marco Conceptual	2
Medidas para el Equipo de Planta	4
Medidas para el Equipo de Drivers	8
Anatomía de un Driver	10
Medidas para el Equipo de Cajeros	11
Usuarios de la <i>App</i>	13
Medidas para Comercios Afiliados	14
Anexo	15

Presentación

Considerando el actual estado de emergencia nacional decretado por el gobierno de El Salvador por la afectación de la pandemia del virus Covid-19 o más conocido como *coronavirus*; en nuestra empresa HUBBO, S.A. DE C.V., comprometidos con la salud y bienestar de nuestros trabajadores hemos implementado acciones encaminadas a crear conciencia de prevención.

Este manual de medidas representa un esfuerzo para contribuir a evitar los riesgos de contagio, por tal razón su contenido está dirigido a dos grupos importantes de nuestra empresa, el primero conformado por el personal de planta, drivers y cajeros; y el segundo por los usuarios de la *App* y comercios afiliados.

Aunque las normas de bioseguridad no eliminan el riesgo como tal, disminuyen la probabilidad de que ocurra. La salud de nuestras familias y país, dependen de nuestra responsabilidad ante esta situación.

Objetivo

Implementar un protocolo para fortalecer la capacidad de los dos grupos meta, para prevenir el contagio por COVID 19, proponiendo medidas sanitarias y de bioseguridad.

Estructura

El documento en primera instancia presenta un marco conceptual, luego se indican las recomendaciones sanitarias y de bioseguridad aplicables para el equipo de planta, los drivers, el equipo de cajeros, los usuarios de la *App* y los comercios afiliados respectivamente.

Marco Conceptual

1. Bioseguridad: Según la OMS(2005) es un conjunto de normas y medidas para proteger la salud del personal, frente a riesgos biológicos, químicos y físicos a los que está expuesto en el desempeño de sus funciones, también a los pacientes y al medio ambiente.

2. Covid-19: Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Los síntomas más habituales de la COVID-19 son la fiebre, la tos seca y el cansancio. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.

Una persona puede contraer la COVID-19 por contacto con otra que esté infectada por el virus. La enfermedad se propaga principalmente de persona a persona a través de las gotículas que salen despedidas de la nariz o la boca de una persona infectada al toser, estornudar o hablar. Estas gotículas son relativamente pesadas, no llegan muy lejos y caen rápidamente al suelo. Una persona puede contraer la COVID-19 si inhala las gotículas procedentes de una persona infectada por el virus. Por eso es importante mantenerse al menos a un metro de distancia de los demás.

Estas gotículas pueden caer sobre los objetos y superficies que rodean a la persona, como mesas, pomos y barandillas, de modo que otras personas pueden infectarse si tocan esos objetos o superficies y luego se tocan los ojos, la nariz o la boca. Por ello es importante lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón o con un desinfectante a base de alcohol.

3. Desinfectante: Aquellos productos o elementos naturales que sirven para desinfectar, limpiar, evitar la presencia de bacterias, virus y otro tipo de microorganismos peligrosos para la salud. En el grupo de los más comunes se encuadran: alcohol etílico, clorhexidina, povidona, tintura de yodo, agua oxigenada y merbromina.

4. Home Office: Consiste en trabajar desde casa o en un sitio diferente a una oficina. Esta es una tendencia que ha crecido en los últimos años y ha traído muchas ventajas tanto a los empleados como a las empresas. La modalidad se basa en que las compañías sean flexibles a la hora de establecer cuáles son los horarios y los espacios de trabajo.

Está demostrado que el *Home Office* es una modalidad de trabajo de alta eficiencia. El desarrollo tecnológico hace que las distancias se acorten, porque existen muchas herramientas que brindan formas de comunicación a través de la web. Es así como se puede establecer comunicación a través de

conexiones que dan lugar a comunicaciones rápidas. Por ejemplo, hay diferentes herramientas tecnológicas que permiten hacer una videollamada desde cualquier parte del mundo.

5. Inmunodeprimidos: Cuando el cuerpo no puede producir una respuesta inmunitaria adecuada. Una persona puede ser inmunodeficiente por causa de una enfermedad o de una infección, como la causada por el VIH, o como resultado del tratamiento con medicamentos o con radiación.

6. Pandemia: Una epidemia se produce cuando una enfermedad contagiosa se propaga rápidamente en una población determinada, afectando simultáneamente a un gran número de personas durante un periodo de tiempo concreto. En caso de propagación descontrolada, una epidemia puede colapsar un sistema de salud.

Cada enfermedad epidémica requiere una actuación específica en los ámbitos de prevención y tratamiento.

7. Sanitización: significa aplicar calor o químicos necesarios para matar la mayoría de los gérmenes en una superficie hasta el punto de que no signifiquen un riesgo a la salud.

Los sanitizadores se usan en superficies para comida como trastos, utensilios, tablas para cortar, charolas de sillas infantiles, juguetes que se ponen en la boca y chupones.

8. Señalética: Técnica comunicacional que, mediante el uso de señales y símbolos icónicos, lingüísticos y cromáticos, orienta y brinda instrucciones sobre cómo debe accionar un individuo o un grupo de personas en un determinado espacio físico.

El objetivo principal de la Señalética es facilitar a los usuarios el acceso a los servicios requeridos, informando de manera clara, precisa, concreta y lo más directa posible ya que el destinatario necesita acceder rápidamente al destino. Debemos recordar que en Señalética, menos siempre es más, dado que la sobreinformación puede confundir y enviar mensajes equivocados o poco atractivos y difíciles de percibir. Es por este motivo que hay que tener en cuenta sólo lo esencial para el armado de un sistema, utilizar fórmulas sintéticas y ser muy esquemáticos.

Dado que se emplea en lugares con un gran flujo de personas, requiere de un lenguaje universal entre los usuarios, predominantemente el visual y de rápida percepción debido a la inmediatez del mensaje.

Medidas para el Equipo de Planta

El Gobierno de El Salvador emitió un comunicado el pasado 16 de marzo de 2020, en las que se enumeraron instrucciones para contener la pandemia del COVID-19, específicamente las indicadas en los numerales:

11. Las aglomeraciones de más de 50 personas están prohibidas, exceptuando lugares de trabajo, personas en circulación y terminales de buses.

13. El sector público y la empresa privada deben enviar a casa, sin excepción, a los siguientes trabajadores:

- ✓ Mayores de 60 años,
- ✓ Mujeres embarazadas,
- ✓ Personas con enfermedades crónicas, como insuficiencia renal, inmunodeprimidos, afecciones cardíacas serias y todos los casos que indique el Ministerio de Trabajo.

Las empresas deben realizar esta medida de forma remunerada, permitiendo el teletrabajo cuando sea posible.

Se recomienda hacer trabajo de oficina en casa “*home office*” hasta nuevo aviso, siempre y cuando se tengan las herramientas necesarias para realizar sus labores de forma adecuada.

Se establecerán horarios para que cada jefatura programe reuniones laborales de forma virtual por sus equipos. Los cuales son de carácter obligatorio.

Protocolo a seguir por el personal que visite las oficinas:



1. El ingreso será únicamente para drivers que lleguen a liquidar efectivo, cajeros encargados, personal que ha sido solicitado por su jefe inmediato para presentarse.

2. Personal asignado tomará la temperatura por medio de un termómetro digital por infrarrojo para descartar síntoma de fiebre, guardando la distancia de 2.0 metros. Si tiene una temperatura menor a 37.5 puede ingresar, pero si la temperatura es arriba de 37.5 se recomienda que visite alguna institución médica para ser tratado.



3. El encargado asignado indicará a la persona colocarse alcohol gel durante 20 segundos, verificando correcta aplicación en palmas de manos y entre los dedos.

4. Después del alcohol gel la persona deberá desinfectar su calzado por medio de la plataforma de Sanitización por al menos 5 o 10 segundos.



5. Antes de la entrada de ingreso se ha colocado un arco rociador. La persona se colocará dentro y debe esperar a que se activen los sensores con el líquido sanitizante. Debe llevar colocada correctamente su mascarilla.

6. De ser necesario puede hacer la técnica del lavado de manos por 20 segundos estando dentro de las instalaciones con agua y jabón asignado.



7. Dentro de las instalaciones se debe respetar el distanciamiento social entre compañeros de planta de al menos 2 metros de distancia, usar la mascarilla y los guantes. (Ambos serán entregados por la compañía cuando sea requerido por el personal).

Al retornar a casa...

HUBOO recomienda:

Quitarse los zapatos y la ropa, dejarlos en la entrada.



Dejar llaves, cartera y demás objetos en una caja a la entrada y desinfectarlos con un atomizador que contenga alcohol al 70%

Al ingresar a la vivienda evitar saludar de abrazos y besos a la familia, así como tocar objetos, debes proceder directamente a lavar tus manos y ducharte.



Medidas para el Equipo de Drivers

- a) Se entregará a cada driver un bote de alcohol en gel para ser utilizado al recibir el producto del comercioafiliado y posterior a entregarlo al cliente.



- b) Cada driver sanitizará sus zapatos antes de ingresar a las instalaciones.

- c) HUBBO driver quitará mascarilla y guantes y los botará en un recipiente específico para ello. A continuación se lavará las manos según protocolos de la Organización Mundial de la Salud-OMS. (Ver Anexo)



- d) Luego se colocará mascarilla y guantes nuevos.

- e) Desinfectará la moto y la mochila al menos tres veces cada día.



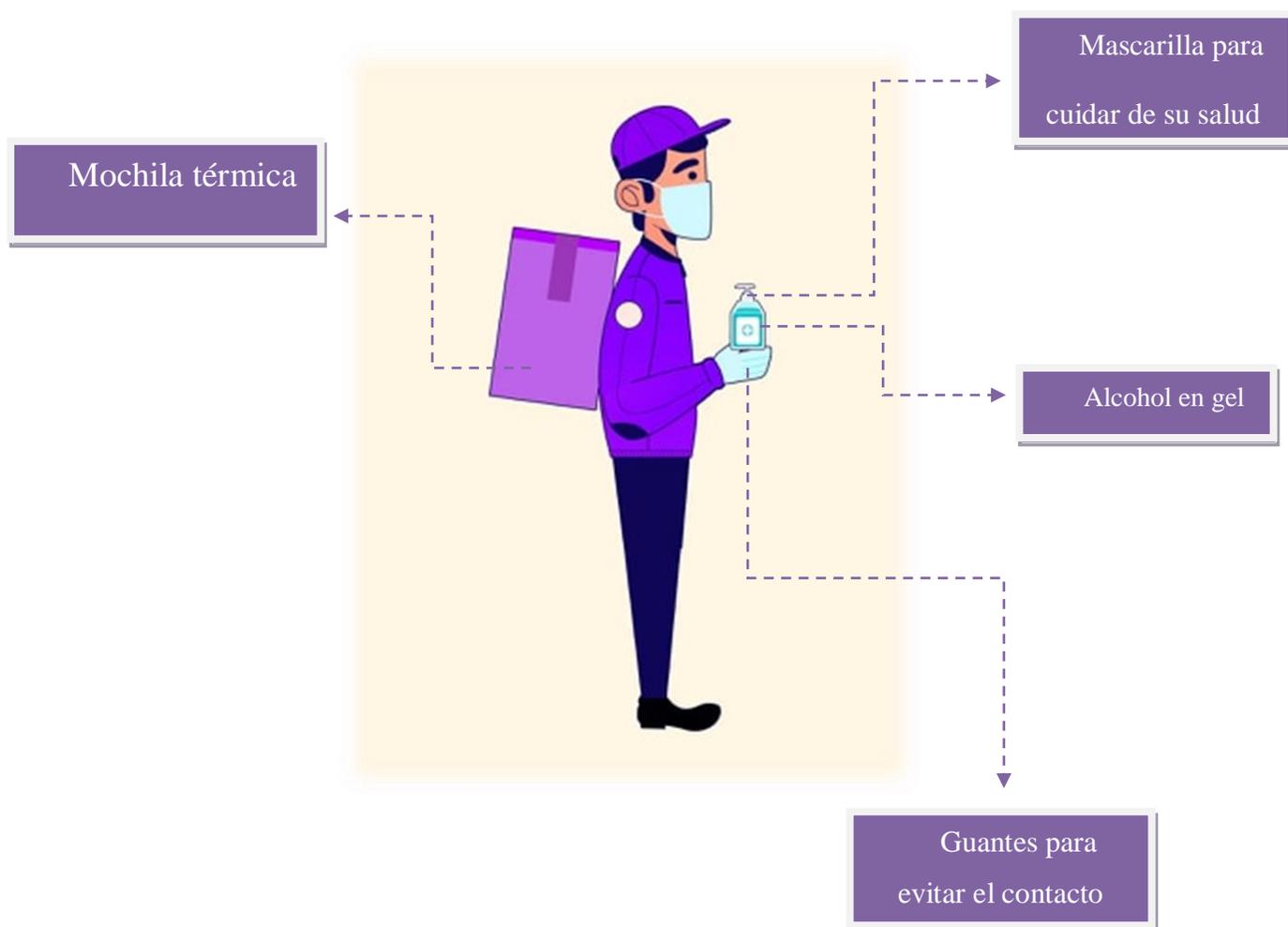
- f) Luego de recibir el producto, sin hacer contacto con otro personal, el mismo se introducirá inmediatamente a la mochila.

- g) El cliente recibirá su pedido sin necesidad de firma electrónica.



Si cliente solicita alcohol en gel para sus manos, el drivers debe proporcionárselo.

Anatomía de un Driver



Medidas para el Equipo de Cajeros

- a) Se entregará a cada cajero un bote de alcohol en gel para ser utilizado al recibir dinero y luego de ser entregado al driver.



- b) Cada cajero sanitizará sus zapatos antes de entrar a las instalaciones.

- c) Los cajeros se lavarán las manos según protocolos de la OMS, cuando crea conveniente.



- d) Luego se colocará mascarilla nueva y guantes.

- e) El cajero debe desinfectar el área de trabajo cada hora o luego de tener una transacción con los drivers.



- f) El driver puede solicitar alcohol en gel, en caso se le acabe el que andaba en uso.

Usuarios de la app

- a) Al entregar los pedidos se recordará al usuario que debe sanitizar los productos antes de ingresarlos a su hogar.



- b) Se recomendará al cliente que debe lavarse las manos durante 20 segundos luego de recibir sus productos.

- c) Promover el uso de tarjeta de débito y tarjeta de crédito para pagos por el servicio.



PAGA CON CONFIANZA

Paga con tarjeta de crédito o débito de una manera fácil y segura.

Medidas para Comercios Afiliados

¡Respetamos el distanciamiento social!

En alianza con comercios, se iniciará la instalación de señalética para garantizar el orden al momento de retirar pedidos.



Anexo

Lavado de Manos según la OMS

