

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



**"GESTIÓN COMPLIANCE ANTISOBORNO Y CONTRABANDO, EN LA
EMPRESA TRANSPORTES OPIQUEÑOS, S.A. DE C.V., CON BASE EN LOS
REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN ISO 37001:2017"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR GRUPO B18

HERNÁNDEZ PAREDES, OSCAR ANTONIO

RODRÍGUEZ PALACIOS, LUIS ALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

MAYO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: MSc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
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. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinado de Seminario	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares
Jurado Examinador	Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares : Lic. Benito Miranda Beltrán Lic. Daniel Nehemías Reyes López

MAYO DE 2021

SAN SALVADO, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme fortalecido en los difíciles, brindándome paciencia y sabiduría para alcanzar una meta más, a mis padres y hermanas por brindarme lo necesario para seguir adelante, por sus consejos y sus esfuerzos que hicieron posible, a mis amigos y en especial a Nineth Núñez por estar cada día apoyándome, brindándome calma y a no rendirme, este triunfo no es solo mío sino que de todos ellos.

Hernández Paredes, Oscar Antonio

Agradezco a Dios por brindarme la dicha de realizar mis estudios superiores ya que no todos los jóvenes tienen la oportunidad hacerlo, por darme el entendimiento y la fuerza de voluntad cuando más la necesite, por no apagar mis sueños cuando el camino se volvió vereda. Gracias a Teresa de Jesús por ser la inspiración para que tuviera un hijo con una carrera profesional, agradezco y dedico este logro a Luis Rodríguez quien falleció a mitad de mi carrera y ahora ruego a Dios porque este celebrando conmigo desde el cielo. Gracias a mis tres hermanas y mi pequeña sobrina. Son el alma de este logro.

Rodríguez Palacios, Luis Alberto

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	IV
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA SOBRE LOS SOBORNO Y CONTRABANDO EN LAS EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Novedoso	5
1.3.2 Factible	6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 HIPÓTESIS	8
1.5.1 Hipótesis	8
1.5.2 Determinación de variables.	8
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	9
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL SALVADOR	9
2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES	10
2.3 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE	12
2.3.1 Importancia de las empresas de transporte de carga terrestre	12
2.3.2 Ventajas y desventajas que poseen las empresas del transporte de carga terrestre	13

2.3.3 Clasificación de empresas de transporte de carga	14
2.3.4 Características de transporte de carga terrestre.	15
2.4 GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNO Y CONTRABANDO	16
2.4.1 Ventajas de la implementación de un sistema de gestión “ <i>compliance</i> ” anti- sobornos	18
2.4.2 Importancia del uso de un sistema de gestión “ <i>compliance</i> ” anti- sobornos	19
2.4.3 Elementos claves para adoptar un sistema de gestión anti- sobornos.	21
2.4.4 Requisitos del Sistema de Gestión Anti soborno	22
2.5 BASE TÉCNICA	26
2.6 BASE LEGAL	28
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	32
3.2.1 Espacial	32
3.2.2 Temporal	32
3.3 SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO	33
3.3.1 Unidad de análisis	33
3.3.2 Universo y marco muestral	33
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	33
3.4.1 Técnica y procedimientos para la recopilación de la información	33
3.4.2 Instrumento de medición	34
3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	34
3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	34
3.7 DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS	35

CAPÍTULO IV- GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNOS Y CONTRABANDO, EN LA EMPRESA TRANSPORTES OPIQUEÑOS, S.A. DE C.V., CON BASE EN LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN ISO 37001:2017	36
4.1 Planteamiento del caso	36
4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN	36
4.3 Beneficios y limitantes	38
4.3.1 Beneficios del sistema de gestión anti sobornos y contrabando	38
4.3.2 Limitantes de la gestión de prevención de riesgo	39
4.4 Desarrollo del caso práctico	40
4.4.1 Fase 1: Generalidades del Diseño de Gestión.	40
4.4.2 Fase 2: Contexto de la Organización.	41
4.4.3 Fase 3: Liderazgo	48
4.4.4 Fase 4: Planificación	52
ANEXO DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNOS Y CONTRABANDO	63
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 PIB por ramas de actividad económica.	10
Figura 2 Medidas de ISO.	20
Figura 3 Sistema de gestión antisoborno.	23

ÍNDICE DE FIGURAS PROPUESTAS

Figura Propuesta 1 Estructura organizacional.	42
Figura Propuesta 2 Matriz PEST.	43
Figura Propuesta 3 Matriz FODA.	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Requerimientos del sistema de gestión antisoborno	24
Tabla 2 Cronograma de actividades	34

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador existe diversidad de empresas por cada rubro, entre ellas están las de transporte de carga terrestre, la mayoría corren riesgos que muchas veces no los tienen presente o no les toman la importancia debida y que llegan a tener un alto impacto, entre estos se encuentra el caso del soborno y el contrabando; un alto porcentaje de entidades desconocen la existencia de herramientas que contribuyen a la gestión antisobornos, entre ellas está la aplicación de la ISO 37001 sistema de gestión antisoborno, la cual brinda una serie de medidas que se utilizan para que las empresas implementen de forma posterior los controles que mejoren su capacidad de prevención, detección y tratamiento del riesgo de sobornos, asimismo ayuda a llevar a cabo las buenas prácticas empresariales, “*compliance*” En general, la función de “*compliance*” permite a las organizaciones evitar sanciones, pérdidas económicas o efectos negativos sobre su reputación, como consecuencia de incumplir con normativas, leyes o códigos de conducta.

El cumplimiento trata por tanto de identificar aquella legislación, normativa, reglamento, código de buena conducta, o código de ética y transparencia que afecta a la organización. Todo ello, para evitar los riesgos que puedan darse en cierto momento por el incumplimiento de una norma, ya sea externa o interna

Las amenazas de soborno y corrupción tienen implicaciones comerciales tangibles. Aún más, el riesgo de ser expuesto al soborno, aunque sea puramente percibido, tiene el potencial de destruir algo mucho menos tangible, pero mucho más difícil de recuperar: la confianza en su organización.

La preparación para enfrentar el riesgo de soborno puede ayudar mucho en una empresa a proteger su reputación de marca a largo plazo y la integridad de sus operaciones por ello se aplicó

en la empresa de Transportes Opiqueños este modelo. El objetivo es fortalecer cada una de las áreas empezando por la alta dirección y demás áreas operativas.

Para conocer la entidad se utilizó la herramienta de la entrevista la cual ayuda a identificar los requerimientos necesarios para llevar a cabo el modelo y así fortalecer cada una de las áreas, esta problemática del soborno amenaza el desempeño transparente tanto de manera interna como externa, iniciando desde la contratación de los empleados hasta su labor en el campo, dichos riesgos afectan tanto monetariamente como el prestigio de la entidad, si bien Transportes Opiqueños no ha sido víctima de sobornos y contrabandos, el modelo añadirá un plus a su imagen.

La implementación de la ISO 37001 requiere de:

- Política antisoborno
- Cumplimiento antisoborno y personal de control
- Evaluación de riesgos
- Debida diligencia
- Mecanismos de control
- Procedimientos de comunicación e investigación

Entre otros requisitos, la norma establece una política anti-soborno y sus procedimientos. El liderazgo de la alta dirección, así como compromiso y responsabilidad. La designación de una persona que vele por el cumplimiento del modelo de “*compliance*” establecido. Formación del personal. Evaluación del riesgo de soborno y la realización de procesos de debida diligencia para proyectos y socios del negocio. Controles financieros, comerciales, contractuales y de

adquisiciones. Procedimientos de información e investigación y acciones correctivas, además de la mejora continúa.

INTRODUCCIÓN

El contrabando y el soborno es muy común en empresas de transporte de carga debido a la vulnerabilidad en aduanas o por los tipos de productos que se comercializan, este tipo de prácticas no solamente afectan con el prestigio o la cuantía monetaria de las empresas sino también afecta a todos los ciudadanos, a la recaudación de aranceles, a la economía en sí, a los precios de las mercancías etc. Por tal motivo es importante conocer la incidencia en los diferentes medios tanto internos como externos. El estudio ayudó a identificar las debilidades de la empresa, pero asimismo a encontrar las fortalezas que ayudarán a llevar a cabo el modelo de gestión antisobornos. El desarrollo de la investigación mostró el camino para identificar la falta de conocimientos de la alta dirección, pero a su vez la necesidad para fortalecer controles que mitigan este tipo de malas prácticas a las cuales están siendo propensos.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA SOBRE LOS SOBORNO Y CONTRABANDO EN LAS EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE INTERNACIONAL

La corrupción es un fenómeno que ataca a todos los niveles dentro de una organización y fuera de ella; si el gerente de una empresa es corrupto, la selección de los proveedores se verá influenciada tanto por las comisiones ilegales, como por los intereses de los accionistas (Cruz & de Vega, 2004, p. 11).

Heidenheimer y otros (1989, p. 9) ofrecen la definición de Van Klaveren: “Una autoridad corrupta ve su cargo como un negocio cuyo ingreso intentará maximizar”. Por lo tanto, se puede decir que el modelo de corrupción existe cuando una autoridad a quien se le encargan ciertas tareas es inducida a actuar por una recompensa pecuniaria o de otro tipo no contemplada por la ley, y con ello favorecer a quien proporciona la recompensa, perjudicando así al público y sus intereses.

La corrupción sistemática genera costos económicos al distorsionar los incentivos; políticos al debilitar las instituciones y sociales al redistribuir la riqueza y el poder hacia personas que no lo merecen.

La defraudación y el contrabando son males endémicos del área centroamericana. La herencia evasora encuentra sus raíces en la época colonial, y, por tanto, es el mismo antiguo mal que sólo ha ido adquiriendo nuevas connotaciones y está arraigado en los países; por ello, todos los esfuerzos para su erradicación y extirpación han devenido en proyectos insuficientes y frustrantes. (Calavachi Cruz, 2002)

Las organizaciones pueden prestarse al soborno ya sea voluntaria o involuntariamente; por ejemplo, los altos mandos de las organizaciones pueden utilizar los sobornos con la intención de pagar menos impuestos o abstenerse de pagar multas e intereses por los incumplimientos legales que se puedan dar, por ello; se pretende diseñar una gestión “*compliance*” contra los sobornos para minimizar los riesgos por incumplimientos legales.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), es un centro independiente de pensamiento y desarrollo, comprometido con el progreso y bienestar de todos los salvadoreños; establece que, la economía criminal es uno de los subsectores menos analizados por las ciencias económicas. No es de extrañar que poco se haya hecho para establecer su magnitud y valor, no obstante, las dinámicas económicas y sociales derivadas de la criminalidad y el crimen organizado, sugieren que su incidencia es relevante en todos los ámbitos de la vida de cada país de la región centroamericana.

Las empresas dedicadas al servicio de transportes de carga son vulnerables a cometer diferentes tipos de contrabandos y sobornos a los auxiliares aduaneros para pagar menos impuestos. El 30 de agosto de 2018, el Ministerio de Hacienda publicó en su portal web a sujetos implícitos en contrabando de mercadería donde se encuentra involucrada la empresa Multiservicios Express Emanuel, S.A. de C.V., la cual es una entidad de transporte de carga, junto a terceros; y, se determinó los delitos de defraudación de la renta de aduanas, falsedad material, contrabando de mercadería y uso y tenencia de documentos falsos y falsificación, y tenencia de sellos oficiales, previsto y sancionado en los artículos 15 y 16 de la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras (*Detenidos por Contrabando de Mercadería*, 2018)

De acuerdo al Ministerio de Hacienda, con esta acción ilícita vinculada a la sociedad Multiservicios Express Emanuel, S.A. de C.V., el Estado salvadoreño ha dejado de percibir más de 12 mil dólares, en concepto de tributos a la importación (*Detenidos por Contrabando de Mercadería*, 2018).

De los pocos estudios recopilados del caso se encuentran los resultados del flujo fronterizo de actividades ilegales, publicadas en diciembre de 2014 por la organización Global Financial Integrity (Integridad Global Financiera), utilizando la metodología Gross Excluding Reversals (Kar & Spanjers, 2014). El resultado del estudio demuestra que entre 2003 y 2012 hubo un flujo financiero ilícito en Centroamérica de 154,532 millones de dólares, cifra superior al PIB acumulado de las cinco naciones; siendo Costa Rica el que registra el mayor flujo del periodo con casi 94 millones de dólares, seguido de Honduras, Nicaragua, Guatemala y El Salvador, respectivamente (Flujos financieros ilícitos de la región 2003-2012, 2015, p. 53-54).

El Salvador, tiene un flujo financiero ilícito total de 6,278 millones de dólares, con 2007 como el año con mayor tráfico de comercio ilegal. Pero aun con estos datos, es difícil definir cuál fue la actividad ilegal que comprende puesto que estos números representan actividades ilegales transfronterizas como corrupción, contrabando, sobornos, actividades criminales y evasión de impuestos.

En el ámbito empresarial “*compliance*” es un término de origen anglosajón que hace referencia al cumplimiento normativo. Su campo de aplicación está relacionado con las buenas prácticas dentro de las organizaciones, en algunas ocasiones estas adoptan un conjunto de procedimientos y buenas prácticas cuyo objetivo es identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que

se enfrentan. Así se podrán establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

Esta serie de mecanismos y procesos se implantan en las empresas a través de lo que se conoce como un Sistema de Gestión “*Compliance*”. La implementación de este debe ser una decisión que surja desde la alta dirección de la sociedad, con el objetivo de mejorar y no por los beneficios económicos que implica.

En su ámbito de aplicación, este cumple con una doble variante dentro de cualquier empresa:

- Por un lado, aporta garantía de respeto a la legalidad por parte de la organización y da confianza al cliente.
- También sirve como mecanismo para atenuar la responsabilidad penal de la persona jurídica, en caso de que se cometan determinados delitos por miembros de la empresa.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con la formulación del problema se pretende orientar la investigación, reconociendo para ello que la problemática se basa en lo siguiente:

¿La falta de un sistema de gestión “*compliance*” anti sobornos y contrabando afecta la buena práctica empresarial generando inseguridad, poniendo en riesgo la integridad, transparencia y el cumplimiento normativo técnico y legal en la sociedad?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, debido a la globalización y a la apertura de nuevos mercados las necesidades empresariales han ido variando. Estos dos factores han provocado la desaparición de las fronteras

de operación de las organizaciones, así como el aumento de las transacciones de distintos bienes y servicios.

Para ello, se han visto necesario recurrir al “*compliance*” con el propósito de lograr la detección, gestión, y prevención de los riesgos en relación a los sobornos por incumplimientos de las distintas obligaciones y normativas vigentes.

Implementado dichas gestiones, las organizaciones lograrán el éxito, ya que tendrán las competencias pertinentes para generar una cultura de cumplimiento, dentro como fuera del territorio nacional. En lo cual, el profesional contable juega un papel importante; ya que él recibe toda la documentación que respalda las transacciones de compraventa de servicios o mercadería y evalúa si la información recibida presenta tendencias de negocios ilícitos, si es así, está obligado a informar a la alta gerencia para tomar las medidas pertinentes y fortalecer las buenas prácticas.

1.3.1 Novedoso

Lo novedoso de llevar a cabo un diseño de gestión “*compliance*” contra sobornos y contrabandos, se debe a que es una herramienta que reúne las condiciones necesarias para la efectiva elaboración de controles y procedimientos con el fin de prevenir estos actos corruptivos dentro de una organización. Este es un fenómeno que afecta tanto al sector público como al privado, para este último no hay herramientas específicas para detectar indicios de estos eventos de carácter delictivo; por ello, realizar un modelo de gestión de esta índole ayudará a que la sociedad Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., no contribuya de manera directa o indirecta con los mencionados ilícitos.

Al emplear metodologías que prevengan y gestionen este tipo de riesgos, la compañía mejora sus servicios y a su vez su reputación y calificación en el mercado convirtiéndola en proveedora reconocida por la calidad del servicio que provee.

Además, se considera innovador ya que en la actualidad existen investigaciones previas referentes al sector del transporte de carga terrestre enfocadas al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo; mientras que, el presente estudio se enfoca a un sistema que permita prevenir y combatir actos corruptivos, como los sobornos y contrabandos.

1.3.2 Factible

a) Bibliográfica

Para la realización de la investigación se contó con la normativa legal aplicable al servicio de transporte de carga en El Salvador y sus respectivos reglamentos, además, de la normativa internacional, específicamente Estándar Internacional ISO 37001:2017.

b) Campo

La investigación se realizó a Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., dedicada al transporte de carga terrestre, ubicada en San Juan Opico, a la que se tuvo acceso para evaluar las medidas preventivas, detectando indicios de sobornos y contrabando en el personal de la entidad, a través de entrevistas realizadas a la gerencia de la sociedad.

c) Utilidad social

El trabajo de investigación tuvo como propósito principal aportar a la empresa del sector transporte de carga terrestre una herramienta que les sirva como guía para prevenir, detectar y combatir cualquier indicio relacionado al soborno y contrabando, mediante un diseño de gestión

de riesgos; beneficiando principalmente al administrador único de la compañía Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., así como también, los profesionales de la contaduría pública, estudiantes y demás empresas del mismo sector, que en un momento determinado les sea de utilidad en el desarrollo de la prevención de este tipo de delitos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión “compliance” anti sobornos y contrabando, para fortalecer los controles de prevención, detección y de combate dentro de la empresa Transportes Opiqueños, S.A. De C.V., a fin de generar seguridad en la integridad, transparencia y el cumplimiento normativo legal y técnico.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar e interpretar los requerimientos obligatorios establecidos en la norma ISO 37001, para definir la estructura del diseño de gestión “compliance” anti soborno y contrabando.
- Estructurar procedimientos para el diseño de gestión “compliance” como referencia en el funcionamiento administrativo y operacional de la empresa Transportes Opiqueños, S.A. De C.V.
- Detallar las funciones de la unidad organizacional encargada de llevar a cabo la implementación y supervisión del modelo de gestión “compliance” para prevenir actos delictivos relacionados al soborno y contrabando en la sociedad

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis

La aplicación de un modelo de un sistema de gestión “compliance” anti- soborno y contrabando, contribuirá para prevenir riesgos de incumplimientos y fortalecer las buenas prácticas dentro de la empresa Transportes Opiqueños, S.A. De C.V., ayudará a generar seguridad en la integridad, transparencia y en el cumplimiento normativo legal y técnico, evitando posibles multas o sanciones que generan pérdida económica y afecten la imagen de la entidad.

1.5.2 Determinación de variables.

- **Variable independiente:**

Aplicación de un sistema de gestión “*compliance*” anti sobornos y contrabando

- **Variable dependiente:**

Contribuirá a generar seguridad en la integridad, transparencia y en el cumplimiento normativo legal y técnico, evitando posibles multas o sanciones que generan pérdida económica y afecten la imagen de la entidad.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Los datos proporcionados por las empresas han sido breves, esto debido a que la información solicitada la consideran confidencial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL SALVADOR

El transporte ha constituido un pilar fundamental en el traslado de mercancías, especialmente en las últimas décadas. Por otra parte, la modernización creciente de los medios de transporte, ha implicado una tendencia cada vez mayor hacia los servicios logísticos integrada por medio de los cuales, los servicios de movilización de bienes son contratados con un único agente que es el que coordina el traslado en su conjunto.

El agente de transporte desempeña un rol relevante al combinar el uso de los diversos medios (aéreos, terrestres, marítimos o ferroviarios) que son requeridos para el transporte de un bien. Esta modalidad es denominada transporte intermodal.

El crecimiento de la economía salvadoreña durante el año 2017 fue de 2.3%. entre los factores que determinaron este resultado se encuentra: el incremento en el ingreso disponible de los hogares como producto del incremento de los flujos de remesas; los bajos niveles de inflación; el incremento al salario mínimo; el dinamismo de algunos sectores claves de la economía el cual muestra que el sector transporte y almacenaje ha tenido una variación del 4.2% y en ella se encuentra el transporte de carga (véase la Figura No. 1 PIB por Ramas de Actividad Económica, Tasa de Variación %, año 2017); incremento en la productividad laboral y el dinamismo de los socios en el área centroamericana. (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2018, pág. 17)

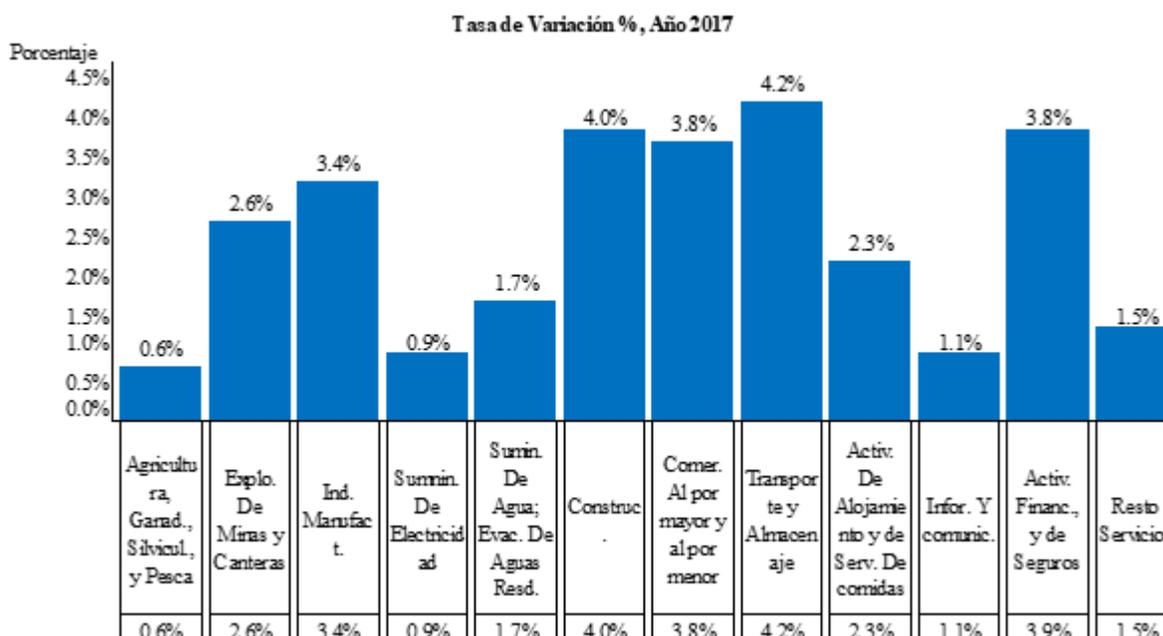


Figura 1 PIB por ramas de actividad económica. **Fuente:** Informe Económico Anual de El Salvador 2017, BCR.

2.2 PRINCIPALES DEFINICIONES

Control interno: es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para generar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

“Compliance”: es el resultado de que una organización cumpla con sus obligaciones, y se haga sostenible introduciendo en la cultura de la entidad, en el comportamiento y actitud de las personas que trabajan en ella. (Flores Roca, 2018, pág. s/n)

Sistema de Gestión de “Compliance”: proceso que permite a la organización demostrar su compromiso de cumplir con la normativa, incluyendo los requisitos legales, los códigos de la industria y los estándares de la entidad y de un buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la comunidad en general. (Flores Roca, 2018, pág. s/n)

Certificados ISO: permiten a las empresas llevar a cabo estrategias más competitivas y ambiciosas. Esto hace que la sociedad en general y la economía en particular sean beneficiadas con este impulso.

Transporte de carga: se refiere al movimiento total de mercancías que utilizan el transporte terrestre dentro de una red determinada. Estas mercancías son de gran tamaño o volumen y por esta razón se representan por medio de toneladas.

Economía criminal: es el sistema económico estructurado y organizado que resulta de la suma de negocios y actividades lucrativas y no lucrativas, cuya fuente originaria son hechos ilícitos establecidos por la ley.

Soborno: en base al punto 3.1 de la propia ISO 37001 el soborno se define como una oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.

Contrabando: es una acción que pretende evitar el control de la autoridad durante las operaciones de importación y exportación y que provoca como resultado, un perjuicio económico para la hacienda pública o pone en riesgo al país, por evadir, entre otros, los controles sanitarios. El contrabando se asocia con aquellos productos o artículos que no pagan impuestos.

Sistema de gestión antisoborno: es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de la prevención del soborno a través del establecimiento de unas políticas, unos objetivos de mejora y la planificación y ejecución de las actividades definidas. (Universidad Politécnica de Cataluña, 2018)

Estructura de alto nivel (HLS): es una forma normalizada de preparar el futuro sistema de normas de gestión ISO, lo que hace es establecer una serie de elementos comunes a las normas ISO con el fin de conseguir consistencia y alineamientos entre ellas.

PHVA: es un proceso interactivo utilizado por las organizaciones para lograr la mejora continua.

2.3 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE

2.3.1 Importancia de las empresas de transporte de carga terrestre

El transporte terrestre por carretera durante el paso de los años ha ido ganando posicionamiento y por ende el interés de las demás empresas, es considerado de suma importancia para suplir las necesidades de importar y exportar mercadería a fines de concretar los negocios. Las innovaciones desarrolladas gracias a la acelerada evolución de nuevas tecnologías han servido para impulsar el auge de este servicio. Y es que hoy en día se pueden realizar envíos de cualquier sustancia, material, producto o mercancía, se trate de materiales peligrosos, delicados, pesados o voluminosos.

Es importante destacar que el transporte de carga genera no solo la ayuda a las demás empresas, sino un aumento en la economía nacional, ayuda al empleo y minimiza los costes, asimismo brinda seguridad en consideración a los riesgos que no son capaces de conllevar las demás entidades.

La tendencia moderna exige eficiencia al transporte de carga en lo referente a:

- El aumento de la capacidad de carga;
- El aumento de la velocidad;

- El uso del contenedor;
- La mejor organización y racionalidad en el uso de los medios y la mejora en la Infraestructura de servicios.

2.3.2 Ventajas y desventajas que poseen las empresas del transporte de carga terrestre

El Transporte de carga terrestre posee diversas ventajas y desventajas las cuales son las que ayudan al posicionamiento en la que se encuentran; entre las cuales se mencionan las siguientes:

a) Ventajas:

- Se da una mayor seguridad en las cargas que son transportadas.
- Se brinda Puntualidad en los envíos ya que trabajan bajo una programación lo cual es atrayente para los clientes de mantener el servicio y recomendarlo
- Les dan comodidad a los usuarios y ayudan a mejorar las relaciones comerciales.
- Reduce los costos administrativos y de logística. Ya que los clientes no hacen los diversos trámites.
- Documentación y aduana: La documentación requerida es sencilla cuando se trata de formularios normalizados, son estándares, por lo cual es más sencillo llenarlos y presentarlos.

b) Desventajas:

- En algunos casos, algunos de ellos pueden representar un mayor gasto de dinero. Esto se puede dar cuando la cantidad de mercancías no es mucha y sale mayor el costo que las ganancias por el envío.
- Se pueden sufrir accidentes, robos, o desperfectos mecánicos en el medio de transporte, ocasionando así hasta pérdidas del producto.

- Dependen de la capacidad y del peso que puedan llevar consigo estipuladas por normativas.
- Algunos de ellos no pueden tomar vías alternas, ya sea por reglas de tránsito que no permiten el acceso de este medio de transporte en ciertas carreteras o por las limitantes en cuanto a rutas.
- Utilizan grandes cantidades de energía en forma de combustible lo que ocasiona que se generen emisiones gaseosas contaminantes del ambiente.
- Dependiendo del transporte se puede necesitar mucho tiempo para que las cargas lleguen a su destino.
- Se vuelven vulnerables a situaciones de contrabando que pueden dar paso al decomiso incluso de toda la mercancía que se transporte en ellos.

2.3.3 Clasificación de empresas de transporte de carga

El transporte de carga puede clasificarse bajo diversas modalidades entre las cuales tenemos las siguientes:

- **Transporte de carga terrestre**

El transporte terrestre es la alternativa más seguida para distancias cortas en los países desarrollados. La existencia de una amplia red de carreteras permite la recogida y entrega puerta a puerta, en el caso del transporte por carretera. También existe el tráfico de mercancías por vía férrea, a un coste menor.

En cualquier caso, el transporte terrestre permite enviar cualquier mercancía por el balance entre precio y conservación, incluidos alimentos perecederos. No es la vía más barata, pero es asumible para cantidades moderadas. (Moldtrans, 2017)

- **Transporte de carga aérea**

El transporte aéreo ha crecido como consecuencia de la globalización de los flujos económicos y el surgimiento de determinadas economías de escala.

Es una buena alternativa dependiendo las necesidades ya que su costo es elevado, para el envío de mensajería urgente, artículos de lujo o productos sanitarios y farmacéuticos. (Moldtrans, 2017)

- **Transporte de carga marítima**

El transporte marítimo es, hoy, la opción más utilizada en el comercio internacional de mercancías. De hecho, el tráfico de mercancías por mar ha crecido un 6,7 % en la primera mitad de 2017. El decisivo empuje del comercio en el Océano Pacífico influye decisivamente.

Para transportar por mar, se suelen mover mercancías secas, no perecederas y que no impliquen un consumo urgente. Es la forma más económica, con diferencia. (Moldtrans, 2017)

2.3.4 Características de transporte de carga terrestre.

Entre los factores que caracterizan la carga vía terrestre está la ubicación geográfica de El Salvador, que permite el ingreso de carga que viene por rutas del Océano Atlántico a los puertos de Guatemala, Santo Tomás De Castilla y Honduras Puerto Cortez y que luego se mueve por carretera hacia El Salvador. Existe entre México, Centroamérica y Panamá, tráfico de furgones con carga de importación y exportación considerable. (Clemente, Martínez y Deras 2010)

Las principales características que tiene el transporte de carga son las siguientes:

- El transporte es una actividad que pertenece al sector terciario.
- Transporta objetos, materiales, animales o personas de un lugar hacia otro.
- Utiliza redes de transporte para movilizar los productos.
- Ha presentado una gran expansión en los últimos años debido a la industrialización y el comercio.
- Tiene un menor coste en el servicio de transporte.
- Posee varios elementos para lograr llevar a cabo su acción, entre ellos podemos mencionar la infraestructura, el vehículo, los operadores de transporte y los servicios que permiten que la actividad pueda llevarse a cabo. (Euston)

2.4 GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNO Y CONTRABANDO

El soborno es una lacra comercial sufrida en numerosos sectores y países. Cuando hablamos de soborno nos referimos tanto al pago realizado a un oficial de política para evitar una multa por exceso de velocidad o al pago de una gran suma de dinero para conseguir un contrato empresarial. La ISO 37001 pretende acabar con este tipo de prácticas en las empresas y organizaciones que implementen dicho sistema.

En base a estimaciones del Banco Mundial, se llega a pagar más de un trillón de dólares al año en sobornos, el cual representa aproximadamente el 2% del PIB mundial; lo que implica, inestabilidad laboral, reducción de la calidad de vida, el aumento de la pobreza y en general el aumento de la desconfianza de los ciudadanos hacia el actual sistema del bienestar. En muchas

ocasiones, se entiende como una parte necesaria para lograr el negocio o evitar los tediosos trámites burocráticos.

Se puede definir a la norma ISO 37001 Sistema de gestión anti soborno como un nuevo estándar de sistema de lucha contra el soborno elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual se encarga del desarrollo y posterior publicación de estándares internacionales y que está formada por los organismos nacionales de normalización de 163 países miembros. Un total de más de 80 expertos procedentes de 28 países participantes, 16 países observadores y 7 organizaciones de enlace están involucrados en la redacción de la ISO 37001.

La ISO 37001 está diseñada para facilitar la implementación del Sistema de Gestión de lucha contra el Soborno en una organización. En esta norma se detallan una serie de medidas que las empresas deben implementar para tratar de evitar, localizar y abordar las malas prácticas comerciales de esta índole.

Estas reglas pueden ser implementadas tanto por empresas pequeñas y medianas, como por grandes entidades, tanto en el sector público como en el privado. La ISO 37001 es una herramienta de carácter flexible que se adapta a las características de tamaño o naturaleza de la empresa y al nivel de riesgo de soborno que se enfrenta.

Cualquier organización, independientemente del país al que pertenezca, puede utilizar la ISO 37001 de forma que le ayude al cumplimiento tanto de las correctas prácticas internacionales como de los requisitos legales de lucha contra el soborno, propios de cada país en el que la empresa desarrolle su actividad.

2.4.1 Ventajas de la implementación de un sistema de gestión “*compliance*” anti- sobornos

Una organización implanta un sistema de gestión anti- sobornos cuando la alta dirección está convencida de que este tipo de corrupción debe ser eliminado. En consecuencia, considera que debe establecer mecanismos para prevenir el soborno dentro de la entidad y estos mecanismos representan el sistema de gestión.

Las medidas establecidas por la norma ISO 37001, deben de implementarse proporcional y razonablemente a una serie de factores relevantes, como el tamaño y la estructuración de la empresa ubicada y sectores en ellos que opera, la naturaleza, escala y complejidad de sus actividades o el riesgo de soborno al que se expone, por lo que ello no va a suponer una burocracia innecesaria en la organización. (ISOtools, 2016)

Entre estas medidas se incluyen:

- Adopción de una política de lucha contra el soborno, la cual necesitará del liderazgo de la alta dirección tal como se muestra en la Figura N° 2.
- Nombramiento de una persona que supervise el cumplimiento de dicha política empresarial anti soborno.
- Capacitación al personal de la organización.
- Realización de la debida diligencia en los proyectos y las relaciones empresariales.
- Implementación de diferentes controles financieros y comerciales.
- Presentación de procedimientos e informes de investigación.

Entre los beneficios que puede aportar la ISO 37001 a la organización se encuentran:

- Ayuda a desarrollar una política y objetivos para la gestión antisoborno de la organización.
- Establece procesos sistemáticos que consideren su contexto y que tomen en cuenta sus riesgos como sus oportunidades, al igual que sus requisitos legales y de otro tipo.
- Ayuda a garantizar la implementación del Sistema de Gestión contra el Soborno a sus propietarios, inversionistas, clientes y otros socios comerciales, demostrando que la empresa ha implementado los controles internacionales contra el soborno.
- En el supuesto caso de que se llevase a cabo una investigación, ayuda a proporcionar evidencia a los fiscales y tribunales de que la empresa ha utilizado los procedimientos necesarios para intentar prevenir el soborno.
- Aumenta la conciencia de los riesgos que implican el no contar con una cultura ética empresarial que cause confianza en sus clientes.
- Mejora la capacidad para responder a problemas de cumplimiento legal y reglamentario.
- Garantiza que los empleados tomen un rol activo en los asuntos anti sobornos.

2.4.2 Importancia del uso de un sistema de gestión “*compliance*” anti- sobornos

Ante la existencia de mercados comerciales tan saturados, donde la competencia del día se encuentra en la constante disputa por ver y saber quién puede dominar y acaparar de una manera más prolongada a los consumidores, los principales agentes económicos: empresas, gobierno y particulares, se ven afectados ya sea de forma directa o indirecta, en mayor o menor medida por problemáticas existentes o recientes derivadas de esa competencia.



Figura 2 Medidas de ISO. **Fuente:** Global STD, La guía de transparencia en las organizaciones.

Como una de las principales dificultades ante las que se enfrentan las empresas y organizaciones en general para su operatividad cotidiana, es la corrupción y en particular el soborno, por tratarse de prácticas que distorsionan las inversiones y afectan la libre competencia, haciendo que se genere desconfianza y desinterés entre los respectivos grupos de interés, ello, sin mencionar el rezago que puede llegarles a costar, comercialmente hablando, a aquellas empresas que no se encuentren en la posibilidad de realizar este tipo de pagos que garanticen su permanencia en el mercado.

Según Margwi (2016), su impacto cambia en magnitud y localización de acuerdo con la naturaleza del negocio, y por esto es importante y esencial comprender su heterogeneidad al momento de señalar sus factores de mitigación.

Así mismo, Lin y Chuang (2016) señalan que cuando las empresas multinacionales, que tienen controlado los sobornos de mejor manera dentro de su organización, ingresan a un país con un nivel alto de corrupción, son menos propensas a pagar sobornos en dicho país en comparación con las compañías locales. En consecuencia, los consumidores preferirán y confiarán en las multinacionales más que en las empresas nacionales, razón que, a su vez, provoca que dicho comercio comience a ir a pique con pérdidas sustanciales que muchas o la mayoría de las veces, les cueste su vida en el mercado.

Es así como la aplicación de sistemas de control y en este caso, la aplicación de la norma ISO 37001 Sistemas de Gestión Antisoborno, permiten una administración donde puede existir un mejor accionar de la organización para cuando este tipo de inconvenientes se hacen presentes.

Esto se explica porque cuando una empresa está involucrada en sobornos, le es indiferente actuar tanto en entornos corruptos como en entornos transparentes, es decir, tiene más campo de maniobra, sin embargo, una empresa que siempre ha estado ligada a la legalidad, le será muy difícil actuar en ambientes en donde prime la corrupción y el soborno porque no está adecuada a ella ni a un ambiente alineado con sus valores (Malgwi, 2016)

2.4.3 Elementos claves para adoptar un sistema de gestión anti- sobornos.

- Las amenazas de soborno y corrupción como contrabando, tienen implicaciones comerciales tangibles. Aún más, el riesgo de ser expuesto al soborno, aunque sea puramente percibido, tiene el potencial de destruir algo mucho menos visual, pero mucho más difícil de recuperar: la confianza en la organización.
- La preparación para enfrentar el riesgo de soborno puede ayudar mucho a una empresa a proteger su reputación de marca a largo plazo y la integridad de sus operaciones.

- Ayuda a prevenir, detectar y gestionar de forma adecuada posibles conductas delictivas de soborno. Cumple con la legislación y otros compromisos adquiridos de forma voluntaria.

El concepto PHVA se puede aplicar a un sistema de gestión tal como se muestra en la Figura N° 3, y a cada uno sus elementos individuales de la siguiente manera:

- **Planificar:** determinar y evaluar los riesgos y oportunidades para prevenir el soborno, así como establecer objetivos y procesos para la gestión anti soborno necesarios para entregar resultados de acuerdo con la política anti soborno de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos y medidas preventivas según lo planeado.
- **Verificar:** monitorear y medir las actividades y procesos con respecto a la política y objetivos de la SST e informar los resultados.
- **Actuar:** tomar medidas para mejorar continuamente el desempeño de la gestión anti soborno para lograr los resultados previstos.

2.4.4 Requisitos del Sistema de Gestión Anti soborno

El ISO 37001 proporciona los requisitos y guías para establecer, implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión anti soborno. Los requisitos pueden aplicarse a cualquier organización.

Entre los requisitos obligatorios para mostrar evidencia de cumplimiento con el sistema de gestión anti soborno están: Contexto de la organización; liderazgo y compromiso; planificación; apoyo; operación; evaluación de desempeño; mejora. Tal como se muestra en la Tabla N°1.

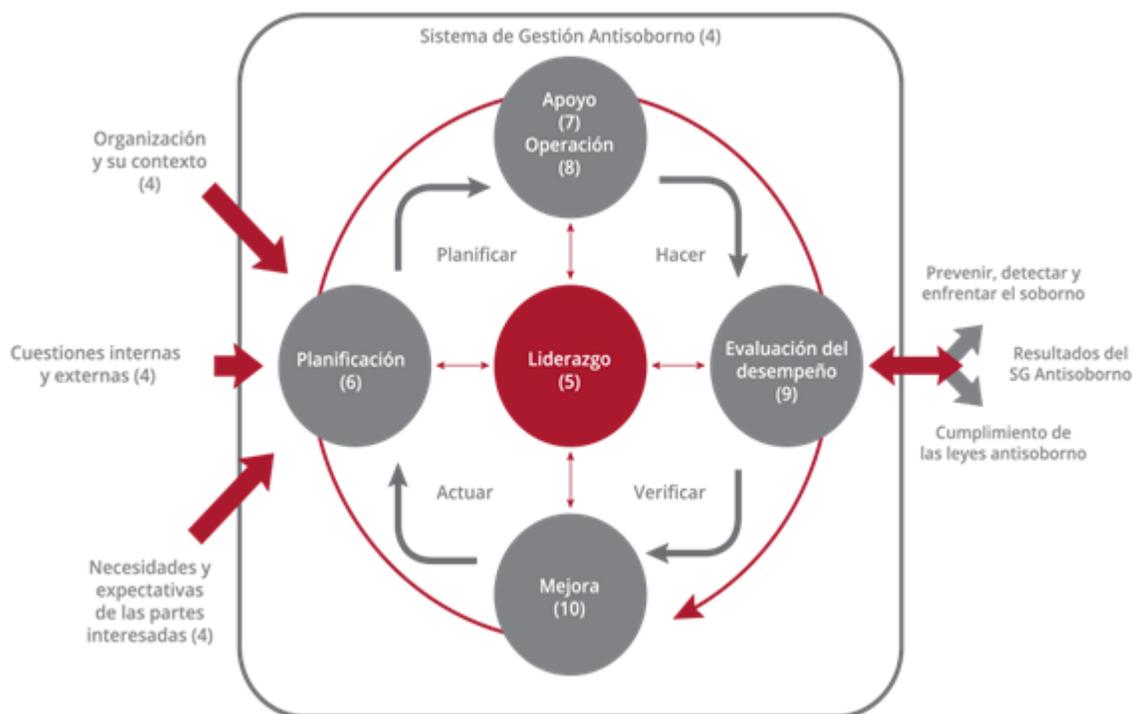


Figura 3 Sistema de gestión antisoborno. **Fuente:** Global STD, características principales de ISO 37001

Tabla 1 Requerimientos del sistema de gestión antisoborno

Apartado	Título
4	Contexto de la organización.
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión antisoborno
4.4	Sistema de gestión antisoborno
4.5	Evaluación del riesgo de soborno
5	Liderazgo.
5.1	Liderazgo y compromiso
5.2	Política antisoborno
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6	Planificación
6.1	Acciones para tratar riesgo y oportunidades
6.2	Objetivos antisoborno y planificación para lograrlos
7	Apoyo
7.1	Recursos
7.2	Competencia
7.3	Toma de conciencia y formación
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada
8	Operación
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Debida diligencia
8.3	Controles financieros
8.4	Controles no financieros
8.5	Implementación de los controles anti- sobornos por organizaciones controladas y por socios de negocios
8.6	Compromiso anti- soborno
8.7	Regalos, atenciones, donaciones y beneficios similares
8.8	Gestión de la insuficiencia de controles anti- soborno
8.9	Planeamiento de inquietudes

8.10	Investigación y tratamiento del soborno
9	Evaluación del desempeño
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.2	Auditoria interna
9.3	Revisión por la dirección
9.4	Revisión por la función de cumplimiento anti- soborno
10	Mejora
10.1	No conformidades y acciones correctivas
10.2	Mejora continua

Fuente: Norma ISO 37001 Sistema de Gestión Antisoborno.

2.5 BASE TÉCNICA

Normativas implicadas en la aplicación del trabajo	Contenido relacionado de la Normativa a la investigación	Descripción específica
Ética Empresarial	Rehusar ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad	Los sobornos a funcionarios públicos son ilegales en todos los países en los que operamos. Un funcionario público no es solo aquella persona que trabaja para un Gobierno; también puede trabajar para una empresa privada en la que el Gobierno tengo participación. Los sobornos a personal de empresas privadas también son ilegales en muchos lugares donde operamos.
	Riesgo	Alrededor del mundo, cada vez más empresas y Gobiernos reconocen que la corrupción y falta de transparencia elevan los costos y riesgos en todo tipo de transacciones. La quiebra de importantes empresas transnacionales, las multas millonarias y la más reciente crisis corporativa por la que atraviesan los mercados han hecho necesario que ambos sectores trabajen coordinadamente para elevar la transparencia en la economía.
	Gestión del soborno	Reconocer y actuar con mayor cautela al advertir indicios de pagos o acuerdos inapropiados.
ISO 37001, Sistema de Gestión Anti soborno	Generalidades	La globalización provocó que muchos de estos problemas que eran considerados meramente locales se convirtieran en problemas con soluciones globales.
		Se establecen los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar,

mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión anti soborno. El sistema puede ser independientemente o puede estar integrado en un sistema de gestión global.

Modelo COSO 2013

componentes

Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de supervisión.

2.6 BASE LEGAL

Leyes aplicables al trabajo	Contenido de la ley relacionada a la investigación	Descripción específica
Ley Especial de Transporte de Carga por Carretera	Objeto	<p>Art.1 Establecer el marco legal, organizacional, y técnico en materia de transporte de carga por carretera, a todos los vehículos de carga o combinaciones de ellos, que circulan por las carreteras de la República de El Salvador.</p>
	Ámbito de aplicación	<p>Art. 2 Aplicará a los vehículos de carga o combinación de ellos que llenen los requisitos establecidos por la ley, que circulen por las carreteras de El Salvador, en lo referente a su peso, dimensiones y todo lo relacionado en materia de transporte de carga. También se aplicará al transporte internacional de carga terrestre con destino al país y en régimen de tránsito internacional; se podrá permitir únicamente, que lo efectúen vehículos con placas de los países centroamericanos.</p>
	Alcance	<p>Art. 4 Esta Ley regula:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las normas del transporte de carga por carretera y de la circulación de los vehículos que presten el servicio de transporte de carga por carretera; b) El otorgamiento de permisos especiales de operación para la ejecución de los servicios de transporte de carga por carretera; c) Rutas e itinerarios para el transporte de carga por carretera, a excepción de las rutas y plazos fiscales, los cuales serán regulados por la legislación aduanera correspondiente;

		<p>d) El transporte por carreteras de mercancía, materiales y maquinaria, especialmente las peligrosas y las perecederas.</p>
	<p>Registro de transportistas</p>	<p>Art. 9 La Dirección General de Transporte de Carga, llevará registro de Transportistas, así como de autorizaciones y permisos especiales que otorgue, con el objeto de identificar a las personas naturales o jurídicas que presten el servicio de transporte de carga por carretera.</p>
<p>Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)</p>	<p>Control aduanero</p>	<p>Art. 9 Es el ejercicio de las facultades del Servicio Aduanero para el análisis, supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento y aplicación de las disposiciones de este Código, su Reglamento y las demás normas reguladoras del ingreso o salida de mercancías y medios de transporte del territorio aduanero, así como de la actividad de las personas físicas o jurídicas que intervienen en las operaciones de comercio exterior. Los Servicios Aduaneros podrán utilizar equipos de inspección no intrusiva o invasivo que permitan realizar inspecciones cuando sea necesario y de conformidad con los resultados del análisis de riesgo, con el fin de facilitar la inspección de la carga o de los contenedores de alto riesgo sin interrumpir el flujo del comercio legítimo. El ejercicio de las facultades de control del Servicio Aduanero podrá ser en forma permanente, previa, inmediata o posterior al levante de las mercancías y las mismas se ejercitarán conforme a lo establecido en este Código y su Reglamento.</p>
	<p>Transportista aduanero</p>	<p>Art. 24 Transportista es el auxiliar encargado de las operaciones y los trámites aduaneros relacionados con la presentación ante el Servicio Aduanero, del medio de transporte y</p>

**Ley Contra el
Lavado de Dinero y
de Activos**

	carga, a fin de gestionar su ingreso, tránsito o salida de las mercancías.
Ingreso o salida de personas, mercancías y medios de transporte	Art. 60 El ingreso o salida de personas, mercancías y medios de transporte del territorio aduanero, deberá efectuarse por los lugares y en los horarios habilitados, debiendo presentarse ante la Autoridad Aduanera competente y cumplir las medidas de control vigentes.
Declaración de mercancías	Art. 77 Con la declaración de mercancías se expresa libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone.
Objeto de la ley	Art. 1. Describe el objeto de la Ley, el cual se basa en la prevención, detección, sanciones y como erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento
Sujetos aplicables	Art. 2 la presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen
Capítulo II. De los delitos	Art. 6 Estarán sometidos a la presente ley toda actividad delictiva generadora de lavado de dinero y de activos, y de manera especial en lo que fuere aplicable diferentes delitos, entre algunos se menciona: comercio de personas, extorsión, soborno, contrabando de mercadería estafa, entre otros

**Ley Especial para
Sancionar
Infracciones
Aduaneras**

Objeto de la ley

Art. 1, el objeto de la ley es tipificar y combatir las conductas constitutivas como infracciones aduaneras, establecer las sanciones y el procedimiento para aplicarlas.

Constituyen delito de
contrabando

Art. 15. Constituyen delito de contrabando de mercadería las acciones u omisiones previstas en esta ley y por la cuales, la importación o exportación de mercancías se sustraen de la correspondiente intervención aduanera y produzcan o pueden producir perjuicios económicos a la Hacienda Pública o evadir los controles sanitarios o de otra índole que se hubieran establecido legalmente.

Art. 16. Los autores del delito de contrabando de mercancías serán sancionados con prisión de seis a ocho años y responderán por lo defraudado al fisco con su propio patrimonio

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la investigación cualitativa; ya que, se basa en el estudio de una empresa en específico. Este tipo de investigación no genera datos estadísticos y los resultados no pueden extrapolarse a la población general, ya que la muestra de investigación no es representativa o no ha sido necesariamente seleccionada al azar.

El método que se utilizó en la investigación fue el inductivo, el cual consistió en realizar un estudio y análisis de hechos sobre la ausencia de un modelo de gestión “compliance” anti sobornos y contrabando, en la empresa Transportes Opiqueños, S.A. DE C.V., con base a los requerimientos establecidos en ISO 37001:2017

3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

3.2.1 Espacial

El límite espacial de la investigación se centra en la empresa Transportes Opiqueños, S.A. De C.V., ubicada en el municipio de San Juan Opico, departamento de La Libertad, debido a que dicha entidad está interesada en adoptar un sistema de gestión como herramienta para prevenir los sobornos y contrabandos que puedan poner el riesgo en su actividad económica. Sin embargo, la organización nunca ha sido investigada por hechos delictivos, como se mencionó en la caracterización del problema.

3.2.2 Temporal

Con el objetivo de verificar los diferentes factores que afectan el cumplimiento normativo, las sanciones a las que se incurren, la corrupción por medio de sobornos y contrabandos de las

empresas que se dedican al servicio de transporte de carga terrestre, se enfocará en estudiar los casos de sobornos y contrabandos que se han generado en el periodo comprendido de 2014 a 2018 debido que durante este tiempo hubo un alza en cuanto hechos ilícitos en las actividades del sector al que pertenece la entidad en estudio.

3.3 SUJETOS Y OBJETOS DE ESTUDIO

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis que se tomó para realizar el trabajo de investigación fue el gerente general o administrador único de la sociedad en estudio, como parte de su responsabilidad de supervisar la prevención de sobornos y contrabandos.

3.3.2 Universo y marco muestral

Debido a que el estudio está orientado bajo el enfoque cualitativo, no se cuenta con universo, ni muestra. La empresa en análisis se dedica al servicio de transporte de carga del Municipio de Opico Departamento de La Libertad, Transportes Opiqueños, S.A. De C.V.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Técnica y procedimientos para la recopilación de la información

La recolección de la información para el desarrollo de la investigación se realizó en base a búsqueda en: libros de textos, revistas, publicaciones, trabajos de graduación, sitios web, documentos de sitios web, todo ello con relación a las diferentes instituciones que regulan la prevención del soborno y contrabando y temas relacionados.

Se utilizó como técnica la entrevista a través de la cual se adquirió información confiable y relevante para el desarrollo de la investigación.

3.4.2 Instrumento de medición

El instrumento utilizado fue el cuestionario, en el cual se detallaron una serie de preguntas de diferentes modalidades dirigido al gerente general o administrador único de la empresa en estudio.

3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 2 Cronograma de actividades

Actividades	feb-19				mar-19				abr-19				may-19				jun-19				jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				abr-21				may-21			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Inicio del seminario																																												
Plantamiento del problema																																												
Metodología de la investigación																																												
Marco Teórico																																												
Entrega del Anteproyecto																																												
Aprobación del anteproyecto																																												
Ratificación ante Junta Directiva																																												
CAPÍTULO I																																												
CAPÍTULO II																																												
CAPÍTULO III																																												
CAPÍTULO IV																																												
Finalización del trabajo de investigación																																												
Defensa																																												

3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿De acuerdo a la actividad que realiza la empresa, cree usted que puede ser vulnerable al soborno y contrabando?	Sí, creo que la mayoría de empresas estamos vulnerables independiente de la actividad económica, más que todo si no se cuentan con los debidos controles que prevengan estos actos
¿Cuáles son las políticas con las que cuenta la empresa para la prevención del soborno y contrabando?	No se encuentra una política establecida, pero se toman medidas generales como, por ejemplo. <ul style="list-style-type: none"> • Exigir manifiesto de carga de las mercancías que se transportarán • Monitoreo de las unidades vía GPS para que no se salgan de la ruta establecida • La contratación del personal que nos posea problemas con la justicia

	<ul style="list-style-type: none"> Exigir firmas y sellos del responsable de la mercadería en el momento de despacharla
¿Qué medidas tiene la empresa para la contratación de su personal que ayude a prevenir el riesgo de ser víctimas de soborno y contrabando?	Se realizan las pruebas necesarias para determinar si una persona cumple con las habilidades y aptitudes para el puesto. Asimismo, se realizan pruebas psicológicas y de polígrafo, la presentación de solvencia de la policía y antecedentes penales
¿Cuenta con un plan anual de capacitación para los empleados y altos mandos?	Si se tiene un plan anual de capacitaciones, sin embargo, solo están planteados para los empleados mas no para los altos mandos

3.7 DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS

El modelo de gestión “*compliance*” anti soborno presenta ventajas inmediatas para la entidad en consideración a la falta de una estructura bien organizada, enfocada en estos temas de suma importancia como lo es el soborno y el contrabando los cuales para esta empresa de transporte suelen ser muy vulnerables.

Si bien es cierto que el empresario tiene el conocimiento de la problemática, los puntos débiles de su entidad y las medidas que se pueden tomar, falta mucho trabajo por parte de la alta gerencia de llevar a cabo un modelo que sirva de guía tanto para el área operativa como para todas las demás áreas, ya que todas son importantes para el desarrollo de la empresa.

El contrabando y el soborno pueden surgir tanto en la alta gerencia como en el área operativa, en el área de recursos humanos como el área de limpieza. El modelo de gestión “*compliance*” antisoborno y contrabando ayudará no solo a mejorar la imagen de la empresa si no a mantener una estructura bien organizada para no caer en este tipo de situaciones.

CAPÍTULO IV- GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNOS Y CONTRABANDO, EN LA EMPRESA TRANSPORTES OPIQUEÑOS, S.A. DE C.V., CON BASE EN LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN ISO 37001:2017

4.1 Planteamiento del caso

La propuesta de solución denominada “sistema de gestión compliance anti- soborno y contrabando, en la empresa Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., con base en los requerimientos establecidos en ISO 37001:2017”, se desarrolló con la finalidad de sugerir una herramienta que ayude a garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a los actos de sobornos y contrabando en la organización desde la alta gerencia hasta las áreas de apoyo que incluye a todos los empleados involucrados en esta labor.

El diseño de gestión “compliance” anti sobornos y contrabando, basado en ISO 37001 ayudará a la empresa a fomentar una cultura de cumplimiento a través del planteamiento de políticas adecuadas y alineadas a los valores, objetivos y estrategias de ésta, contribuyendo así a prevenir el riesgos de cometer actos de sobornos y contrabando; y será, un excelente apoyo para la gerencia, a la vez, traerá una serie de beneficios como ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional, mejora a la imagen corporativa y las empresas evitarán desembolsos en conceptos de infracciones aduaneras o penalizaciones por actos de esta índole.

4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCIÓN

La estructura del plan de solución se presenta en la siguiente figura, la cual está fundamentada en la estructura propuesta en la ISO 37001:2017.

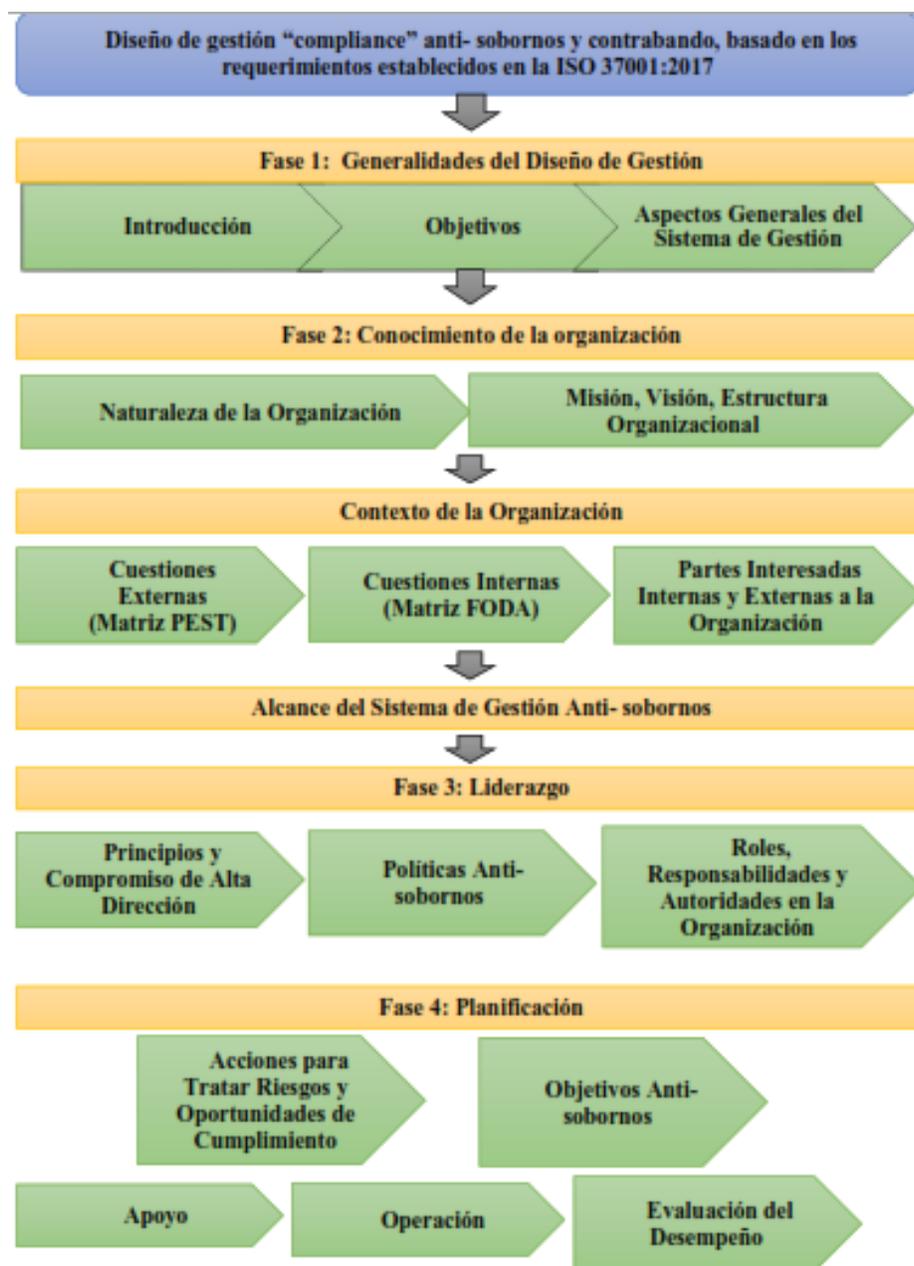
Estructura del diseño de gestión “compliance” anti- sobornos y contrabando, en la empresa Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., consta de las siguientes fases que se describen a continuación:

Fase 1. Generalidades del sistema de gestión: En esta fase se describen aspectos introductorios que brindan una comprensión global del contenido del manual.

Fase 2. Conocimiento de la organización: Este apartado contiene un análisis interno y externo de la organización y otros aspectos que brindan información sobre la imagen corporativa de la entidad.

Fase 3. Liderazgo: En esta fase se ha establecido de manera clara la responsabilidad de la alta gerencia para la implementación de este manual dentro de la organización, además de describir los valores, objetivos y estrategias de la entidad que se alinean con las políticas de cumplimiento que se han de adoptar.

Fase 4. Planificación: Basado en los requerimientos que la ISO 37001 propone esta fase se integra por las políticas de cumplimiento anti- sobornos y contrabando, se describen todas aquellas cuestiones que sirven de apoyo para este sistema como los recursos necesarios, las competencias y formación de los empleados involucrados, los mecanismos para concientizar al personal sobre la importancia de esta herramienta



4.3 Beneficios y limitantes

4.3.1 Beneficios del sistema de gestión anti sobornos y contrabando

- Una planificación estratégica más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición a riesgos claves, ayuda a la organización a

mantener, implementar y mejorar los controles existentes para que no se dé el soborno o corrupción.

- Ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional. Al tener una certificación en norma ISO genera mayor confianza para los clientes.
- Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia de programas específicos.
- Una mayor transparencia en su toma de decisiones y procesos de gestión en curso, manteniendo evidencias documentadas que soporten el buen comportamiento y actuar de la organización.
- Se define una estructura de prevención de riesgos corporativos que soporta toda la gestión de una manera adecuada. Detectar con oportunidad o de manera preventiva cualquier sospecha en relación al soborno en asuntos financieros o comerciales.
- Se identifican de manera concertada a nivel gerencial los procesos primarios del negocio y sus actividades de apoyo, como herramienta estratégica para la organización.
- Desarrollar planes de formación, capacitación y sensibilización para los empleados involucrados en el proceso.
- Mejora de la imagen corporativa de la organización.

4.3.2 Limitantes de la gestión de prevención de riesgo

- Que la alta gerencia de la empresa a la que se le ha propuesto el diseño del sistema de gestión “compliance” anti- sobornos y contrabando, no realice las funciones correspondientes y por tanto las partes interesadas no se involucren en la adopción del mismo.

- Costos de implementación y mantenimiento; ya que, una certificación y capacitación constante genera una inversión considerable.

4.4 Desarrollo del caso práctico

4.4.1 Fase 1: Generalidades del Diseño de Gestión.

La intención del presente diseño de gestión es desarrollar políticas y procedimientos que adopte la Sociedad para dar cumplimiento a las obligaciones y requerimientos de la legislación aplicable a los sobornos y contrabandos basado en el estándar internacional NTP-ISO 37001:2017 Sistema de Gestión Anti- sobornos.

La decisión de la alta gerencia de aprobar este diseño de gestión se enmarca en el compromiso de dar cumplimiento legal y muestra la disposición de la aplicación de buenas prácticas empresariales. Permitiendo así, lograr la atenuación de los riesgos de cumplimiento y la responsabilidad penal que esto pueda significar.

Objetivo general

- Proporcionar al administrador único de la organización un diseño de gestión basado en NTP-ISO 37001:2017 que le permita funcionar como apoyo para dar cumplimiento a la legislación aplicable al soborno y contrabando en El Salvador.

Objetivos específicos

- Diseñar la fase de conocimiento de la organización para determinar los aspectos generales de la empresa.
- Determinar, evaluar y mitigar los riesgos por incumplimiento de la legislación aplicable al soborno y contrabando.

- Realizar políticas y procedimientos que permitan disminuir el nivel de riesgo por incumplimiento.

4.4.2 Fase 2: Contexto de la Organización.

A. Comprensión de la organización y de su contexto (Ref. Apartado 4.1 NTP-ISO 37001).

Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., es una organización dedicada al transporte de carga terrestre a nivel centroamericano, que se encuentra ubicada en Parcelación Chanmico, polígono 1, lote 1, San Juan Opico, La Libertad, la cual fue creada en el año 2007 con un capital inicial de dos mil dólares de los Estados Unidos de América.

a. Misión.

Somos una empresa de servicios comprometida en brindar a nuestros clientes un servicio de transporte de carga terrestre con un nivel de alta calidad, puntualidad y seguridad; satisfaciendo totalmente sus expectativas.

b. Visión.

Convertirnos en una de las empresas líderes de transporte de carga terrestre a nivel nacional e internacional, logrando que nuestros estándares sean lo más altos posibles, de manera que nuestros clientes se sientan totalmente a gusto con nuestros servicios y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales.

c. Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., se encuentra constituida como se muestra en la Figura Propuesta No. 1.

Figura Propuesta No. 1 Estructura Organizacional de Transportes Opiqueños



Figura Propuesta 1 Estructura organizacional. Fuente: Elaboración a partir de una empresa real dedicada al servicio de transporte de carga en El Salvador.

d. Contexto de la Organización.

Para Transportes Opiqueños una tarea clave que permite la excelencia en estrategias corporativas se centra en la evaluación del contexto de la organización, este análisis se realiza desde una perspectiva externa e interna del entorno de la entidad.

La perspectiva externa se analiza bajo el modelo de una matriz PEST (ver figura propuesta No. 2) que incluye aspectos políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos la importancia de este análisis radica en garantizar que se cumplan los objetivos que la organización se ha propuesto visualizando el riesgo al que la entidad está expuesta.

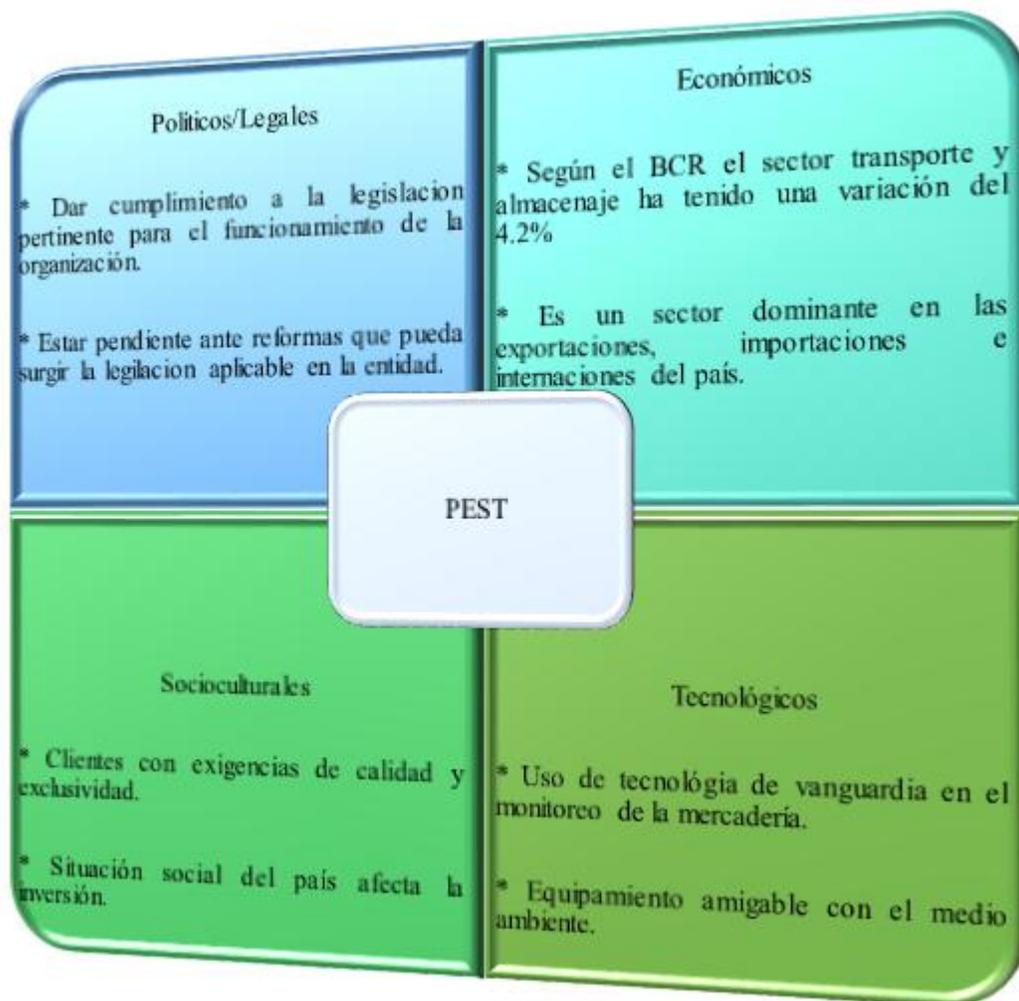


Figura Propuesta 2 Matriz PEST. **Fuente:** Elaboración propia.

La perspectiva interna se estudia a través de una matriz FODA (ver figura propuesta No. 3) en la que se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se enfrenta la Sociedad en el desarrollo de sus actividades buscando con esto alcanzar los objetivos que la organización ha planteado.

Es importante aclarar que este análisis se realiza íntegramente pues revela aspectos importantes para cumplir con los objetivos y estrategias de la empresa.



Figura Propuesta 3 Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia

B. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. (Ref. 4.2 NTP-ISO 37001)

Las partes interesadas representan a las personas u organizaciones que se ven afectadas por las actividades económicas realizadas por Transportes Opiqueños, S.A. de C.V., o que puede afectar las operaciones de esta.

a) Partes interesadas externas

- **Clientes:** se beneficiarán pues las transacciones comerciales cumplen las características que son requeridas por los grandes clientes respecto de la legislación aplicable al soborno y contrabando evitando verse involucrados en situaciones que desencadenan detrimento a la imagen corporativa y aumentando la fidelidad de estos con nuestra organización.
- **Proveedores:** al igual que los clientes se beneficiarán pues las transacciones que realicen con la entidad dan cumplimiento a la legislación aplicable al soborno y contrabando; por tal razón, mejorará su imagen corporativa y esto ayudará a incrementar su rentabilidad.
- **Competidores:** la Sociedad mejorará su posición competitiva al poseer un sistema de gestión “compliance” anti sobornos y contrabando que garantice la legislación aplicable a estos, dejando las bases para que otras organizaciones adopten este modelo y puedan implementarlos.
- **Instituciones Financieras:** a través de la implementación de este sistema de gestión mantendrá relaciones adecuadas con las instituciones financieras, mostrando transparencia y el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la legislación aplicable en todas las operaciones que realice.
- **Gobierno y entidades reguladoras locales:** este manual contribuirá al cumplimiento de los requerimientos que establece la legislación aplicable, garantizando que la organización es transparente en el desarrollo de sus actividades.

b) Partes Interesadas Internas

- **Administrador Único:** apoyará para que perciba su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de lo descrito en este modelo, contribuyendo así al óptimo funcionamiento de la empresa.

- **Empleados:** están comprometidos con el manual de cumplimiento pues son quienes participan activamente según los roles designados a cada uno de ellos en las actividades que realizan dentro de la entidad.
 - **Alta dirección:** obtendrá prestigio y rentabilidad mediante la implementación del diseño de gestión “compliance” anti sobornos y contrabandos; además, de garantizar la creación de valor añadido para sus principales proveedores y clientes.
 - **Mandos intermedios:** la implementación del diseño de gestión mejorará la organización internamente a través de la comunicación fluida de las responsabilidades y objetivos que deben cumplirse.
 - **Personal administrativo:** tendrá mayor capacidad de respuesta ante posibles incumplimientos a la legislación aplicable al soborno y contrabando y se orientaran hacia la mejora continua en el desarrollo de sus actividades.

c) Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas

Tabla propuesta 1 Matriz de necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Partes interesadas	Detalle partes interesadas	Necesidades	Expectativas
Administrador Único	Administrador único	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los requerimientos legales, directrices y lineamientos obligatorios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Rentabilidad y crecimiento sostenible. * Fortalecimiento de la imagen corporativa.
Empleados	Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los requerimientos legales, directrices y lineamientos obligatorios para la organización. • Control de los procesos. • Rentabilidad • Mejora de la imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los involucrados deben fomentar la cultura de cumplimientos para óptimos resultados. • Rentabilidad y crecimiento sostenible • Optimo control operacional • Prestigio por la implementación del diseño de gestión.

	Mandos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del personal y optimización de recursos, mejora de procedimientos • Cumplimiento de objetivos, estrategias y valores organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, metas y una planificación clara • Comunicación fluida de las responsabilidades que cada involucrado debe cumplir
	Personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Proveerles los equipos y herramientas necesarias • Proveer pago a tiempo • Capacitación constante 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad y buen clima laboral • Prestaciones adicionales • Cumplimiento de metas e indicadores
	Empleados nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitaciones • Reglas y políticas claras 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento dentro de la organización
Gobierno y entidades reguladoras	Aduana	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento oportuno a las obligaciones y pagos correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de las obligaciones contraídas
	Ministerio de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a las obligaciones y pagos de impuestos pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de las obligaciones contraídas
	Alcaldías	<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de las tasas municipales correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de las obligaciones contraídas con la municipalidad
Competidores	Empresas del rubro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar su participación en el mercado • Diseñar nuevos mercados de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de rendimiento competitivas • Ser líderes en el servicio de transporte de carga terrestre a nivel centroamericano
Instituciones financieras	Bancos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de los requisitos de la legislación aplicable al soborno y contrabando 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que mantienen relaciones éticas, transparentes
Clientes	Locales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos elásticos • Cumplimiento de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en servicios al cliente • Apertura de nuevas negociaciones
Proveedores	Locales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliaciones y pagos a tiempo • Continuación de las relaciones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de contratos y nuevos negocios • Alto rendimiento en la prestación de servicio de transporte

Fuente: (NTP-ISO 37001:2017)

C. Alcance del Sistema de Gestión

Los requisitos establecidos para poder estar en línea con este estándar son el compromiso, la responsabilidad y el liderazgo de la alta gerencia, designar a un encargado de compliance, capacitar al personal, contar con una política anti sobornos, tener controles (tanto comerciales como financieros) de los contratos y llevar a cabo procedimientos para recabar la información del riesgo.

D. Evaluación de los riesgos de soborno y contrabando

La sociedad realizará las evaluaciones de riesgo de forma regular, dentro de las cuales se deben considerar:

- Evaluaciones de riesgo de forma semestral
- Identificar los riesgos de sobornos y contrabando que la entidad podría anticipar razonablemente
- Analizar, evaluar y priorizar los riesgos de sobornos y contrabando identificados

4.4.3 Fase 3: Liderazgo

A. Principios y compromiso de la alta dirección.

Los valores se vuelven el ADN de una organización. Es el código por el que se rige el equipo de trabajo de la entidad que se encuentra orgulloso de pertenecer a esta y por tanto se compromete a dar cumplimientos a los siguientes valores o principios.

- Profesionalismo. Es uno de los principales valores de nuestro equipo de trabajo, pues día a día laboran con el objetivo de brindar un servicio de transporte de carga con los mayores estándares de calidad.

- **Ética.** Realizamos nuestro trabajo apegado a principios morales y éticos con la rectitud e integridad; actuando de manera abierta, honesta y auditable, generando confianza y seguridad en el desarrollo de nuestras operaciones y acciones.
- **Pro actividad.** Nuestro equipo tiene la capacidad de iniciativa y aprendizaje continuo, combinado con eficiencia y eficacia para satisfacer la demanda y exigencia de nuestros clientes.
- **Responsabilidad.** Cumplimos con nuestras decisiones, compromisos y obligaciones para con nuestros clientes, nuestra organización y la sociedad.
- **Legalidad.** El cumplimiento nos aporta seguridad en nuestras actuaciones y reduce los riesgos en los negocios.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso, y con la finalidad de garantizar el óptimo funcionamiento del diseño del sistema de gestión, es necesario contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección, pues se encargará de las siguientes actividades:

- Asegurarse que se establezca la política y los objetivos de cumplimiento. La gerencia general como máxima autoridad en la entidad, a través de las acciones y decisiones que tome, demostrará su compromiso para establecer políticas y objetivos de cumplimiento que se han establecidos en el diseño.
- Asegurarse que se desarrollen e implementen políticas, procedimientos y procesos para alcanzar los objetivos de cumplimiento. Para que esta obligación se alcance será la alta dirección la encargada de verificar que se están desarrollando, implementando, evaluando y mejorando las políticas, procedimientos y procesos que sean necesarios para lograr los objetivos de cumplimiento de la empresa.

- Garantizar que los recursos necesarios para el diseño del sistema de gestión estén disponibles, distribuidos y asignados. La alta dirección deberá asignar, proporcionar al departamento encargado de la implementación del sistema de gestión los recursos económicos y cualesquiera otros requerimientos que sean necesarios para lograr los objetivos propuestos.
- Comunicar la importancia de una gestión “*compliance*” eficaz. La alta dirección asume la responsabilidad de asegurar que el compromiso de cumplimiento en la organización es completamente eficaz.
- Colaborar en las revisiones del sistema de gestión “*compliance*” anti soborno y contrabando. Siendo la gerencia general la responsable de evaluar la efectividad de los controles del sistema de gestión; para contribuir, a la mejora continúa y cumplir con los objetivos de cumplimiento de la entidad a través de revisiones periódicas e implementaciones de acciones correctivas.

B. Políticas anti soborno y contrabando

- La organización deberá contar con una metodología para la gestión de riesgos, aprobada por la alta gerencia, que permita identificar, evaluar, controlar, mitigar, monitorear y reportar sus riesgos de cumplimiento.
- De existir actos de sobornos o contrabando, se deberá de comunicar a la alta gerencia a la brevedad posible.
- La organización contará con una política de contratación para los empleados y jefaturas.

Con el fin de asegurar que los colaboradores de la entidad den cumplimiento a los requerimientos adoptados se tomarán en cuenta los principios, valores y políticas establecidos en el Código de Ética.

Dado que el monitoreo de operaciones es uno de los principales mecanismos para la detección de operaciones inusuales efectuadas por los clientes, Transportes Opiqueños deberá contar con un sistema de monitoreo, que se adecue según el volumen de transacciones de la empresa.

C. Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización.

a) Alta gerencia.

- Establecer una política de cumplimiento en la organización.
- Asegurarse que en la organización se mantiene el compromiso hacia las buenas prácticas empresariales.
- Gestionar adecuadamente los incumplimientos y los compromisos contrarios a las buenas prácticas.
- Asegurar que se cumplan los indicadores de desempeño de cumplimiento, supervisar y medir el desempeño de cumplimiento anti sobornos.

b) Departamento de Recursos Humanos.

- Cooperar y apoyar a la función de cumplimiento y animar a los empleados a hacerlo de la misma forma.
- Contribuir con la alta gerencia para que pueda verificar que ningún miembro de la organización realiza sobornos ni contrabandos.

c) Departamento de Ventas.

- Identificar los riesgos de sobornos y contrabandos y apoyar a la gestión de aquellos riesgos relacionados con clientes.

d) Departamento de Compras.

- Identificar los riesgos de cumplimiento y apoyar a la gestión de aquellos riesgos relacionados con proveedores.

e) Departamento de Contabilidad.

- Asegurar que se lleve un adecuado control en la contabilidad de la organización para que el encargado pueda verificar que no se realiza sobornos ni contrabando en las transacciones registradas y documentadas.

4.4.4 Fase 4: Planificación

A. Acciones para tratar riesgos y oportunidades.

La última fase de la gestión del riesgo es el tratamiento de los mismos, a continuación, se presentan cuatro formas de tratamiento como orientación ante las acciones a seguir por parte de la administración antes y después de que el riesgo se materialice. (Plaza, 2015) (Águila Portillo, Cruz Reyes & Hernández Villacorta)

- Evitar el riesgo. Implementación de medidas enfocadas a impedir que el riesgo se materialice.
- Reducir el riesgo. Establecimiento de medidas que disminuyan la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto generado.

- Transferir el riesgo. Ante la ocurrencia del riesgo y con la finalidad de disminuir el daño o la pérdida, responsabilizar a terceros mediante el traslado del riesgo como ejemplo compañías de seguros.
- Asumir el riesgo. Materializado el riesgo y ante el no establecimiento de medidas para su mitigación se debe aceptar el riesgo.

B. Factores del riesgo operacional

- Personas: riesgo de los recursos humanos de la empresa, relacionado a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, soborno, robo, paralizaciones y apropiación de la información sensible, entre otros. Además, dentro de este grupo existe también la posibilidad de un riesgo de corrupción por parte de los individuos (sobornos y/o contrabando)
- Tecnologías de información: estos riesgos están relacionados con fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos; así como, con problemas en su implementación o una inadecuada inversión en tecnología. (Burneo, et., al., 2013), estos fallos pueden generar pérdidas financieras y de este modo perjudicar los servicios de la empresa (Palma, 2011).
- Procesos: se asocia a los errores en los procesos internos de la entidad. Según Jiménez (2010), estos pueden ser de tres tipos:
 - Riesgo con los modelos: se deben a errores metodológicos de dirección o en el modelo de mercado elaborado.

- Riesgo de transacciones: errores en la realización de las operaciones, riesgo contractual y el nivel de complejidad de los servicios, entre otros, y podría estar relacionado con el cumplimiento.
- Riesgo de control: relacionado al volumen de las operaciones y el riesgo de seguridad, entre otros.
- Eventos externos: son los riesgos asociados a agentes humanos o físicos no relacionados a la sociedad y a su control sobre ellas. Se relaciona a los desastres naturales, los atentados terroristas y a los actos delictivos, entre otros.

Código de riesgo	Tipo de riesgo	Tipo de riesgo
RS01	Apoyo económico a campaña política en espera de suministro de contratos	Riesgo legal
RS02	Entrega de regalos a personal de la organización con el fin de omitir la aplicación de controles de contratación	Riesgo de cumplimiento
RS03	Aceptación de dádivas por parte del personal para el favorecimiento de proveedores en su selección y contratación	Riesgo normativo
RS04	Aceptación de dádivas para la facilitación de actos ilegales a través de las operaciones de la empresa (lavado de dinero, contrabando, contaminación de cargas, etc)	Riesgo legal
RS05	Solicitud y aceptación de dádivas por parte del personal para incrementar sus ingresos y nivel de vida	Riesgo normativo
RS06	Suministro de dádivas a personal de control para omitir o encubrir detección y reporte	Riesgo de cumplimiento
RS07	Omisión por parte del personal de reportes de actividades que representan real o potencial riesgo de soborno	Riesgo de cumplimiento
RS08	Aceptación de dádivas para facilitación de contrataciones de clientes y proveedores	Riesgo normativo
RS09	Solicitud y aceptación de dádivas para beneficio mutuo en el cumplimiento de requisitos	Riesgo normativo
RS10	Solicitud y aceptación por parte de empleados de dádivas	Riesgo normativo

	a clientes, para agilización o priorización en su atención	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

C. Medición del riesgo.

La matriz de riesgo, usualmente empleada para la identificación de las actividades (proceso y producto) más significativas de la empresa, así como el nivel de riesgo y el tipo de riesgo relacionado a esta, es considerada como una herramienta de control y gestión (Lehar 2005), que además, permite identificar los agente exógenos y endógenos relacionados con el riesgos mencionados anteriormente.

El realizar el mapa de riesgos aporta ventajas a la organización, como menciona Rodríguez-Wyler (2010):

- Favorece la cultura inteligente de riesgos y de control dentro de la organización de manera que incentiva el entendimiento de los empleados sobre la importancia de los riesgos propios del giro del negocio y su participación en el proceso de reducción de los mismos a través del control interno.
- Estimula a las distintas áreas del negocio a un mejoramiento en la efectividad de la gestión de los sistemas de control, mediante el incentivo de una reflexión crítica.
- Permite el incremento en cantidad y calidad de la información fiable acerca del control de los riesgos existentes.
- Aporta solidez al sistema de control interno, y en consecuencia reduce la desconfianza de auditorías posteriores.

- Posibilita un mayor énfasis en los riesgos más relevantes para el negocio y así, reducir o mitigar los costos de revisiones (2010, p. 9).

El primer paso será determinar la frecuencia o probabilidad de que ocurra el riesgo. La frecuencia que se pueda dar y la puntuación que recibe, cada una se presenta en la tabla No. 2.

Tabla 2 Parámetros de frecuencia o probabilidad de ocurrencia

Frecuencia	Puntuación	Frecuencia
Muy alta	5	Suele ocurrir en varias circunstancias
Alta	4	Puede ocurrir una vez
Moderada	3	Ocurre algunas veces
Baja	2	Puede que ocurra alguna vez
Muy baja	1	Muy rara vez sucede

Fuente: elaboración propia con base en Guttenling (2015)

El impacto de los eventos puede ser positivo, negativo o ambos. Aquellos eventos que podrían tener un impacto negativo se denominan riesgos y los que podrían tener un impacto positivo se denominan oportunidades.

Siguiendo con la matriz, se detalla el impacto que causa cada uno de estos riesgos, los cuales pueden ser en los clientes, los proveedores, los accionistas y otras partes involucradas dentro y/o fuera de la empresa. En la Tabla No. 3 se enumera el tipo de impacto que causaría un evento y la puntuación que se le aplica.

Tabla 3 Parámetros de impacto

Impacto	Puntuación	Repercusión sobre clientes
Alto	5	Afecta a muchos clientes
Mayor	4	Suspensión prolongada del servicio
Moderado	3	Repercusión sobre los clientes significativa
Bajo	2	Probabilidad de suspensión de servicio, pero impacto insignificante sobre los clientes
Muy bajo	1	No impacta

Fuente: elaboración propia con base en Gutteling (2015)

Código de riesgo	Probabilidad de frecuencia	Impacto	Ponderación del riesgo	Nivel del riesgo
RS01	1	4	4	Alto
RS02	2	3	6	Moderado
RS03	3	3	9	Alto
RS04	2	5	10	Muy Alto
RS05	3	3	9	Alto
RS06	3	2	6	Moderado
RS07	3	2	6	Moderado
RS08	3	2	6	Moderado
RS09	3	3	9	Alto
RS10	3	3	9	Alto

La severidad se define como el producto de la probabilidad con el impacto de que ocurra dicho riesgo; así mismo, señalan que se refiere una cantidad adecuada de distribuciones de probabilidad para cada punto. De esta manera, como muestra la figura No. 1, se procede a construir una primera matriz para identificar el nivel de riesgo que tiene el evento, según frecuencia e impacto del mismo,

comenzando por los de color verde, que son aquellos que tienen un nivel bajo de efectos sobre la empresa al tener una frecuencia moderada con bajo impacto e impacto moderado con baja frecuencia.

Por otra parte, los de color rojo son aquellos que tienen de baja a muy alta frecuencia de ocurrir, con un impacto que va desde moderado hasta catastrófico, siendo estos las que más ocurren y más daño causan en la entidad:

Figura 4 Propuesta de matriz de frecuencia - impacto o Matriz de Severidad

Frecuencia	Muy alta	5	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	4	Moderado	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
	Moderada	3	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto
	Baja	2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
	Muy baja	1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
			1	2	3	4	5
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Impacto							

Fuente: Crouhy, Galai y Mark (2005).

Figura 4 Propuesta de matriz de frecuencia - impacto o Matriz de Severidad

Frecuencia	Muy alta	5					
	Alta	4					
	Moderada	3		RS06, RS07, RS08	RS03, RS05, RS09, RS10		
	Baja	2			RS02		RS04
	Muy baja	1				RS01	
			1	2	3	4	5
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Impacto							

Fuente: Crouhy, Galai y Mark (2005).

D. Apoyo.

Transportes Opiqueños, determinará y proporcionará a sus empleados todas las herramientas necesarias para establecer, implementar, evaluar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión anti sobornos y contrabandos.

a) Competencia

La organización determinará las competencias necesarias de las personas que realicen, bajo su control, un trabajo que afecte a su desempeño de cumplimiento, asegurándose que cuentan con las competencias necesarias de educación, formación y experiencia adecuadas, que facilite la toma de acciones eficaces ante cualquier situación de riesgo que se le presente durante el cumplimiento de sus funciones.

b) Documentación de la información.

La organización debe contar con la información documentada que respalden sus operaciones, la cual incluirá información relevante y actualizada según los cambios normativos y legales que surjan, esta deberá controlarse para asegurarse que estará disponible para quien lo necesite y protegerse adecuadamente para evitar la pérdida de confidencialidad, el uso inadecuado o pérdida de integridad.

Los registros deberán establecerse y mantenerse para poder proporcionar evidencia de la conformidad de todas las operaciones o transacciones con respecto a las distintas normativas o leyes vigentes, por lo que se deberán crear controles para poder garantizar, su correcta distribución, acceso, recuperación y uso para poder generar un control de cambios, para una correcta conservación y disposición, garantizando su protección para prevenir modificaciones no intencionadas.

E. Operación

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos que sean necesarios para afrontar las obligaciones de cumplimiento anti sobornos y contrabando que posee. Para ello se auxiliará de los mecanismos que la Alta Dirección haya determinado para el tratamiento de riesgos en la entidad.

La empresa implementará controles para gestionar los riesgos de cumplimiento identificados, los controles deben ser eficaces para asegurar que se cumplan con las obligaciones de cumplimiento identificadas por la organización.

F. Evaluación del desempeño.

La alta dirección deberá realizar una revisión completa para comprobar que se está implementado la política de cumplimiento y que la organización fomenta la cultura de cumplimiento.

El seguimiento del sistema de gestión “compliance” antisoborno y contrabando incluirá:

- Eficacia de la información.

Se hará una recolección de la información verificando la veracidad de esta, asimismo la eficacia que nos brinda, para ello debe existir un monitoreo constante que permita estar al día y llevar un análisis sobre el rendimiento del sistema

La información debe ser clave para lograr identificar puntos importantes por lo que es necesario considerar factores de la información como:

- Relevancia

Tomar en cuenta el nivel de importancia de la información que se planea usar para el modelo. Para lograrlo se harán lecturas de las diferentes políticas establecidas. Después se evaluará el porcentaje de información que coincide, y con base en ellos decide si la información es relevante para usarla.

- Exactitud

Se verificará que la información presenta datos concretos y actualizados.

- Confiabilidad

Se tomará en cuenta los sitios en donde se encuentra la información y el personal que la proceso

- Valoración

Para finalizar, se hará una última valoración leyendo y corrigiendo la información.

- Eficacia de los controles implementados.

Para medir la efectividad de los controles en cuanto a su diseño y operación se pueden seguir una serie de atributos. Entre los elementos a controlar se encuentran:

- La frecuencia de ejecución
- El cumplimiento de aplicación
- La documentación
- La asignación del responsable y el responsable idóneo.

Para la evaluación de los controles y en relación a la frecuencia de ejecución, se debe plantear si el control se aplica con la frecuencia establecida. Por lo que respecta al cumplimiento de aplicación, se debe cuestionar si el control se está aplicando completamente o, en caso contrario, en qué porcentaje.

- Asignación adecuada de las responsabilidades para dar cumplimiento a las obligaciones pertinentes.

En relación a la asignación del responsable, hay que plantearse si la responsabilidad de la ejecución del control está asignada y formalizada. Y, finalmente, con respecto al responsable idóneo, tiene que cuestionarse si el responsable del control tiene conocimiento y experiencia para su aplicación. Éste puede no tener experiencia, ni conocimiento; tener experiencia o conocimiento parcial; o tener conocimiento y experiencia para su aplicación.

- Actualización oportuna de las obligaciones de cumplimiento anti sobornos y contrabando.

Incluye entre sus responsabilidades algunas relacionadas con el entorno de control de la empresa Transportes Opiqueños, entre las que destacamos:

- Definir y asegurar el cumplimiento de las políticas de la entidad
- Identificar los riesgos de las diferentes áreas, reales y potenciales, de manera preventiva, sistemática y efectiva, y
- Coordinar el diseño e implantación de las medidas de seguridad, tanto preventiva como correctiva.

Adicionalmente a las anteriores, y como primera línea de defensa, cada una de las Direcciones de la empresa gestiona los riesgos asociados a su actividad, siendo las responsables de promover el cumplimiento por parte de los Profesionales de cada una de las áreas y de desarrollar acciones relacionadas con el entorno de control de la entidad.

ANEXO DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN “COMPLIANCE” ANTI SOBORNOS Y CONTRABANDO

Política para empleados y funcionarios		
El departamento de recursos humanos de seguir diversos pasos para la selección del personal, entre los cuales están:	Proceso de selección: <ul style="list-style-type: none"> ● La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante. ● Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida. ● Todos los candidatos deberán someterse a entrevista, a los exámenes 	Proceso de contratación: <ul style="list-style-type: none"> ● Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas, la empresa podrá contratar de manera

	<p>laborales y médicos, debiendo obtener los resultados satisfactorios de acuerdo a las necesidades de cada caso para ser considerados como aptos para una vacante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la siguiente documentación en original y copia con el objeto de crear una base de datos del personal de la entidad: • D.U.I • N.I.T • Fotografía reciente • Carné de I.S.S.S y A.F.P (si lo posee) • Título certificado que compruebe el nivel académico • Antecedentes penales y solvencia policial • Cartas de referencia personal y laboral • Hoja de vida actualizada 	<p>temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un expediente virtual y/o físico de la persona seleccionada que incluya los documentos proporcionados y el resultado de las evaluaciones realizadas. • Realizar en forma periódica pruebas de polígrafo y verificar si el nivel de vida se encuentra en relación con el salario devengado a empleados y funcionarios. • El personal encargado del transporte de la mercancía deberá ser rotado
--	--	---

ACTA DE COMPROMISO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA

TERRESTRE

Sesión de Junta Directiva de la sociedad Transportes Opiqueños S.A. de C.V., celebrada en la ciudad de San Salvador a las ocho horas treinta minutos del día cinco de mayo del año dos mil veinte. Reunidos todos los miembros y legalmente instalada, se trató y acordó según agenda aprobada lo siguiente:

La institución se compromete a trabajar con todos los actores y sectores que la conforman, así como con la comunidad de pertenencia, para fomentar un espacio laboral promotor de buenas prácticas con el fin de prevenir actos de contrabando y soborno que pongan en riesgo el prestigio y la economía de la entidad, esto se logrará a través de la participación activa y consciente de todos los miembros y propiciando:

- El nombramiento de un Designado de prevención de soborno y contrabando, asimismo definir sus principales funciones.
- La Constitución del Comité de Prevención de soborno y contrabando y establecer sus principales funciones a ejecutar.
- Sensibilizar sobre la importancia de controlar los factores de riesgo de soborno y contrabando
- Coordinar la adopción de programas internos de capacitación para todos los empleados y altos ejecutivos
- Elaborar un plan de trabajo anual y someterlo a aprobación de Junta Directiva.
- Monitorear de forma periódica las operaciones y transacciones realizadas por clientes, socios y empleados de la entidad, a través de sistemas informáticos y otros medios establecidos por la entidad, a fin de identificar la existencia de situaciones que puedan considerarse como irregulares o sospechosas que ameriten ser reportadas a la UIF y otras instituciones competentes de conformidad a lo previsto en las disposiciones legales vigentes.

POLITICA DE GESTION DE PROVEEDORES

Para satisfacer las demandas de los clientes supone un reto constante que implica una evolución continua en la adaptación a la dinámica de un mercado cada vez más exigente. Para hacer frente a ese reto, es imprescindible la colaboración con unos proveedores de confianza que aportan solidez a la cadena de procesos.

Para ello se designa una política que pone de relieve los factores económicos y de calidad de los servicios prestados.

- Seleccionar a los proveedores bajo procedimientos claros, de manera objetiva y en igualdad de oportunidades, evitando favoritismos que perjudiquen la libre competencia.
- No dejarse influenciar por las relaciones personales o por el interés de los empleados a la hora de adjudicar o contratar un servicio.
- Seleccionar a aquellos proveedores cuyas condiciones permitan, por medio de un contrato, el cumplimiento puntual de los objetivos previos establecidos, asegurando las condiciones de compra-venta en tiempo y forma.
- Seleccionar a aquellos proveedores comprometidos con el cumplimiento de la legislación vigente, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la protección ambiental.

POLITICA DE CLIENTES

Se define como clientes todas aquellas personas naturales o jurídicas con la que se establezca una prestación de servicios. Esta política constituye la piedra angular de los procedimientos de un sistema antisoborno y contrabando, debido a las recomendaciones de la normativa legal y técnica

aplicada en la materia. Por tanto, las empresas de transportes Opiqueños S.A. de C.V. deberán cumplir como mínimo con las siguientes políticas:

Para la prestación de servicios se solicitará al cliente en original y copia la documentación que se detalla a continuación:

Persona natural

- D.U.I
- N.I.T
- Pasaporte vigente o carné de residencia
- Matrícula de comercio
- Tarjeta de I.V.A
- Factura de la mercadería a transportar o cualquier otro documento jurídico que ampare la legalidad de esta

Persona jurídica

- N.I.T de la sociedad
- Tarjeta de I.V.A.
- Escritura de constitución inscrita en el Registro de Comercio
- Matrícula de comercio
- Último recibo de pago de impuestos municipales
- DUI y NIT del representante legal o apoderado
- Factura de la mercadería a transportar o cualquier otro documento jurídico que ampare la legalidad de esta

TRES CATEGORÍAS DE CLIENTES PARA DETERMINAR SU ACEPTACIÓN:

Cientes excluidos de aceptación.

Con esta categoría de clientes, no se establecerá ningún tipo de relación de negocios. Se incluyen en esta categoría los siguientes:

- Personas incluidas en alguna de las listas públicas relacionadas con el terrorismo o grupos afines, o sobre las que se disponga de alguna otra información de la que se deduzca que puedan estar relacionadas con actividades delictivas, especialmente aquellas supuestamente vinculadas al narcotráfico, terrorismo o crimen organizado.
- Personas que tengan negocios cuya naturaleza haga imposible la verificación de la legitimidad de las actividades o la procedencia de los fondos.
- Personas que rehúsan facilitar información o la documentación requerida, o que aporten documentos de dudosa legalidad, legitimidad o visiblemente manipulados.
- Casinos o entidades de apuestas no autorizadas oficialmente.
- Casas de cambio, transmisores de dinero u otras entidades similares.
- Entidades financieras (bancos) que funciones como “pantalla” de otras entidades.

Cientes cuya aceptación debe ser aprobada.

Con esta categoría de clientes, no se establecerá relación alguna sin la previa autorización expresa y por escrito del órgano de administración y control interno del sujeto obligado, quien indicará las causas que han motivado su decisión. Dentro de esta categoría se encontrarán:

- Personas relacionadas con la producción o distribución de armas y otros productos militares.

- Casinos o entidades de apuestas debidamente autorizados.
- Personas que sean directivos, accionistas o propietarios de casas de cambio, transmisores de dinero, casinos, entidades de apuestas debidamente autorizados u otras entidades similares.
- Personas que sean funcionarios públicos de alto nivel y sus familiares o personalidades notorias que abran cuenta lejos de su país de origen.

Clientes que requieren precauciones especiales.

Dentro de esta categoría se engloban aquellos que residan o estén vinculados con paraísos fiscales. Para establecer relaciones con estos clientes, se deberá obtener la autorización expresa y por escrito del órgano de administración y control interno del sujeto obligado. Respecto de estos clientes, además de requerirles la actualización de los documentos de identificación y conocimientos obligatorios como al resto de los clientes, se les requerirá documentación adicional acreditativa de:

- La actividad realizada, mediante la presentación de nóminas.
- Justificantes de la actividad empresarial.
- Correlación de los fondos a invertir con la actividad realizada.
- Referencia documental a las operaciones más relevantes realizadas en los últimos tres años.
- Cuanta información y documentación se considere precisa para que se tenga la certeza de la rectitud de sus operaciones y del origen de sus fondos.

MONITOREO DE OPERACIONES

La compañía deberá fortalecer su control interno para detectar operaciones inusuales efectuadas por los clientes; tales como, las mencionadas en el punto anterior.

Además, deberá contratar un servicio de monitoreo por GPS, para monitorear y supervisar la ruta de la mercadería transportada a los distintos puntos de entrega y estar alertas a cualquier tipo de desvío de la ruta trazada.

Con esto se pretende evitar cualquier tipo de percances en el trayecto de carga y descarga de la mercadería transportada y así, satisfacer al cliente con un servicio óptimo.

CONTROL EN LA CONTABILIDAD

Los registros contables deberán de estar bien documentados, los fletes deberán de estar respaldados con su respectivo comprobante de crédito fiscal, factura de consumidor final o factura de exportación cualquiera sea el caso. Todo gasto realizado durante el proceso de carga y descarga de mercadería el conductor deberá de comprobar que cuando realice la respectiva liquidación de gastos; en el caso, se compre a un establecimiento que no esté registrado como contribuyente se deberá de emitir la factura de sujeto excluido teniéndole a propietario del negocio el 10% del impuesto sobre la renta.

Todo movimiento sin respaldo deberá ser contabilizado como gasto no deducible.

CONCLUSIONES

El trabajo tuvo como propósito elaborar un diseño de gestión “*compliance*” basado en NTP-ISO 37001:2017, con la finalidad de prevenir posibles riesgos de sobornos y contrabando dentro de la entidad Transportes Opiqueños, S.A. De C.V., en vista que su administrador único manifiesta no conocer sobre este tipo de modelo de gestión antisoborno se puede concluir lo siguiente:

- La empresa Transportes Opiqueños S.A. De C.V., no cuentan con una área específica para tratar los riesgos enfocados en el soborno y contrabando atribuyéndole por el momento esta responsabilidad al gerente general de la entidad, de una manera no muy estructurada, considerando que a la fecha deberían contar con una persona designada regida bajo el sistema de gestión anti soborno
- Actualmente en la entidad ninguna área recibe capacitaciones con temas sobre el soborno y el contrabando ni se aplican procesos para mejorar las buenas prácticas, de igual manera los trabajadores no están enfocados en evitar ese tipo de riesgos en pro de la entidad
- Los riesgos de soborno y contrabando en la entidad no se le está dando especial atención para gestionarlo de manera adecuada; lo que, podría ocasionar que éste se materialice, a través de diferentes factores como los clientes, empleados, proveedores y terceros interesados que traten de involucrar a dichas entidades directa o indirectamente en actividades ilegales, a fin de ocultar, transformar o administrar los recursos provenientes de sus actividades delictivas.
- Entre la diversidad de riesgos en los que puede verse expuesta la entidad y llegue a materializarse están el operativo, el financiero y en menor medida el legal y reputacional.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones ya establecidas, se han determinado las siguientes recomendaciones para Transportes Opiqueños, S.A. De C.V.

- Que el personal en general reciban capacitaciones en temas éticos, de integridad y los responsables de implementar el diseño de gestión “*compliance*” estén en aprendizaje continuo en NTP-ISO 37001:2017 con la finalidad que obtengan conocimiento sobre los riesgos de sobornos y la forma en minimizarlos.
- Que el administrador único evalúe la factibilidad de implementar el diseño de gestión “*compliance*” antisobornos y contrabando con base a los requerimientos de la norma ISO 37001:2017 contenido en esta herramienta de apoyo a los responsables de la entidad para gestionar y minimizar la materialización de riesgos de sobornos y contrabandos que incumplan los las buenas prácticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Calvachi Cruz, R. (2002). Los delitos aduneros: El Contrabando. *Iuris Dictio*, vol. 3, núm. 6, 109-120.
- ISOTols EXCELLENCE. (12 de abril de 2016). *ISO 37001: Sistema de Gestión de Lucha contra el soborno*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/04/12/iso-37001-sistema-gestion-lucha-contra-soborno/>
- ISOTools EXCELLENCE. (9 de febrero de 2017). *Plataforma Tecnológica para la gestión de la excelencia*. Obtenido de ¿Qué supone la norma ISO 37001 en la lucha contra el soborno?: <https://www.isotools.org/2017/02/09/supone-la-norma-iso-37001-la-lucha-soborno/>
- Ley Especial de Transporte de carga por carretera y su manual de aplicación*. (s.f.).
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., Barriga, G., & Burneo, K. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Universidad & Empresa*, vol. 21, núm. 36, 79-118.
- Méndez Ortiz, L., Cruz Landa, A. J., & Galindo Parra, N. d. (2018). Características principales de la norma ISO 37001 gestión antisoborno y la relevancia de su. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.
- Ministerio de Hacienda. (30 de agosto de 2018). *Detenidos por contrabando de mercadería*. Obtenido de <http://www7.mh.gob.sv/pmh/es/Novedades/9364-Detenidos-contrabando-mercaderia.html>
- NTP-ISO 37001:2017. (s.f.). *Sistema de gestión antisoborno*.
- Paz Alarcón, L. (5 de junio de 2015). *Contrabando y Defraudación Aduanera. Análisis cualitativo para Centroamérica*. Obtenido de <https://docplayer.es/12842821-Contrabando-y-defraudacion-aduanera-analisis-cualitativo-para-centroamerica.html>

Prevención Integral. (7 de mayo de 2018). *La corrupción también se puede prevenir.*

Obtenido

de

<https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/upcplus/2018/05/07/que-es-sistema-gestion-antisoborno>

Stein, E., Schwarzbauer, A., & Rayo, M. (2015). *Contrabando y Defraudación Aduanera en Centroamérica*. Guatemala: Kamar.

UNE-ISO 196001:2017. (s.f.). *Sistema de gestión compliance*.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida al: Gerente general de la empresa de transporte de carga terrestre “transportes Opiqueños S.A DE C.V. del Departamento de La Libertad

Propósito: La presente guía de preguntas para entrevista, ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación denominado “DISEÑO DE GESTION COMPLIANCE ANTISOBORNO Y CONTRABANDO, EN LA EMPRESA TRANSPORTES OPIQUEÑOS, S.A. DE C.V. CON BASE EN LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA ISO 37001: 2017”

Nota: la información proporcionada será utilizada con estricta confidencialidad y para fines académicos

Objetivo: Recopilar información que facilite la elaboración de un modelo de gestión “*compliance*” con un enfoque a la prevención del soborno y el contrabando para la empresa del sector de transporte de carga terrestre “Transportes Opiqueños S.A. DE C.V.” que contenga conocimientos técnicos y legales que permitan a la gerencia o funcionarios responsables tener un grado de aseguramiento sobre esta gestión.

1) ¿De acuerdo a la actividad que realiza la empresa, cree usted que puede ser vulnerable al soborno y contrabando?

Sí, creo que la mayoría de empresas estamos vulnerables independiente de la actividad económica, más que todo si no se cuentan con los debidos controles que prevengan estos actos

Objetivo: Conocer el punto de vista del gerente acerca de la vulnerabilidad a la que se somete el giro de la empresa

2) ¿Conoce usted la diferencia entre soborno y contrabando?

Sí, el soborno es ofrecer dinero para obtener un beneficio, el contrabando es el acto de entrar o sacar mercadería sin pagar en las aduanas

Objetivo: Determinar si se conocen las diferencias del Soborno y contrabando

3) ¿Cuáles son las políticas con las que cuenta la empresa para la prevención del soborno y contrabando?

No se encuentra una política establecida, pero se toman medidas generales como, por ejemplo.

- Exigir manifiesto de carga de las mercancías que se transportarán
- Monitoreo de las unidades vía GPS para que no se salgan de la ruta establecida
- la contratación del personal que nos posea problemas con la justicia
- Exigir firmas y sellos del responsable de la mercadería en el momento de despacharla

Objetivo: Conocer el nivel de importancia que tiene en para la empresa la implementación de una política para la prevención de dicha problemática

4) ¿Qué medidas tiene la empresa para la contratación de su personal que ayude a prevenir el riesgo de ser víctimas de soborno y contrabando?

Se realizan las pruebas necesarias para determinar si una persona cumple con las habilidades y aptitudes para el puesto.

Asimismo se realizan pruebas psicológicas y de polígrafo, la presentación de solvencia de la policía y antecedentes penales

Objetivo: Identificar los controles que tiene a la empresa a para la contratación de su personal

5) ¿Cuál es el perfil para los encargados de áreas delicadas como gerencia, áreas de finanzas, y la misma área de recursos humanos?

Siendo un negocio familiar los miembros socios de la familia son los que desarrollan las actividades gerenciales, para el área de finanzas y recursos humanos es el mismo proceso al que se someten las demás contrataciones.

Objetivo: Identificar el perfil de los encargados para las áreas que puedan ser más vulnerables a cometer actos de soborno y contrabando

6) ¿Cuenta con un plan anual de capacitación para los empleados y altos mandos?

Si se tiene un plan anual de capacitaciones, sin embargo solo están planteados para los empleados mas no para los altos mandos

Objetivo: identificar si se tiene un plan de capacitación para los empleados

7) ¿Mencione que áreas de capacitación tiene programadas para el presente año?

Se realizan cada tres meses, solamente para el área operativa, son capacitaciones para el desarrollo de las actividades del giro de la entidad, los procesos a seguir y en cuanto a tramites en aduanas

Objetivo: Identificar si tienen capacitaciones programadas en áreas referentes al contrabando y soborno

8) ¿Han considerado en las capacitaciones incluir temas de prevención para el contrabando y soborno?

Se han considerado sin embargo no se han concretado en la calendarización por el hecho de no tener una área o una persona experta en el tema

Objetivo: Indagar si hay previstas capacitaciones para combatir o prevenir actos de contrabando y soborno

9) ¿Cuentan con medidas sancionatorias si se diera el caso que el personal está involucrado en actos de contrabando y soborno?

Las medidas sancionatorias a tomar si se dieran este tipo de incidentes serian el despido inmediato.

Objetivo: Identificar si hay medidas sancionatorias al cometer actos corruptivos y de sobornos

10) Según su opinión ¿Cuáles son los factores que pueden poner en riesgos a la entidad de ser víctimas de utilizarse como medios para cometer actos de contrabando y de soborno?

El mismo hecho de no estar enfocados al 100% en el tema, el no tener capacitaciones para hacer sentir tanto a los empleados como a los patronos la importancia de la prevención del soborno y contrabando, por otra parte la falta de políticas destinadas al mismo.

Objetivo: Identificar los factores ya sean internos o externos que puedan poner en riesgo a la entidad de cometer actos de contrabando y soborno

11) Del sector de transporte de carga terrestre ¿Qué área de una entidad considera vulnerable al contrabando y el soborno y por qué?

Todas las áreas están vulnerables, pero mencionando unas, recursos humanos y el área de operaciones llámense estos los motoristas, cargadores lo están un poco más. Recursos humanos por el hecho de que son los responsables directos del tipo de personal que contratan, y el área operativa que es la que hace la labor de campo que es donde más se pueden dar este tipo de incidentes recibiendo dádivas

Objetivo: Identificar el área más débil o vulnerable a cometer actos corruptivos como el soborno y contrabando

12) ¿Cuáles son las medidas que toma para la identificación y conocimiento del cliente para su aceptación?

Se les pide su identidad, su forma jurídica, dirección, número de teléfono, toda la información básica, sin embargo no existe un debido proceso como una ficha.

Objetivo: Conocer si existen controles para la aceptación del cliente para saber si han sido agentes de soborno o contrabando

13) ¿Conoce sobre las normas ISO?

Si hay conocimiento de ellas

Objetivo: Identificar si el gerente general conoce sobre la existencia de las normas ISO

14) ¿Sabe cuál es la importancia de contar con un sistema de gestión anti soborno y contrabando?

Por supuesto, vuelve a las empresas transparentes, mejora la imagen, pero sobretodo ayuda a evitar que surjan actos delictivos

Objetivo: Conocer la opinión del gerente sobre la importancia de un sistema de gestión anti soborno contrabando

15) ¿Le gustaría contar con una herramienta que ayude a su entidad a prevenir el contrabando y el soborno?

Totalmente, siempre una herramienta para el bien de la empresa es de mucha utilidad tenerla.

Objetivo. Conocer si la entidad tiene interés en contar con un sistema de gestión “*compliance*” anti soborno y contrabando.