

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



**MODELO ESTRATÉGICO SOBRE RESILIENCIA EMPRESARIAL ANTE
CAMBIOS EN EL ENTORNO ECONÓMICO Y AMBIENTAL, DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR TURISMO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CASO PRÁCTICO.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CORNEJO ERAZO, MARIELOS JEANNETTE

FLORES MALDONADO, CINDY MARIA

MARTINEZ CUBIAS, HAROLD GEOVANY

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

29 DE NOVIEMBRE DE 2021
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: : Mrs. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director ; Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares
Jurado Examinador : Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares
Lic. Daniel Nehemías Reyes López

29 de Noviembre de 2021

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

“**Nunca dejes que tus miedos ocupen el lugar de tus sueños**” agradecer primeramente a Dios y a la Virgen María por brindarme la sabiduría necesaria para afrontar los retos durante los años del desarrollo de uno de mis sueños, a mis padres **Norma Erazo y Javier Cornejo**, quienes constantemente me han enseñado que se debe de luchar por cumplir lo que uno anhela; a mis hermana **Jacqueline Erazo** por ser el modelo de superación a seguir, y a todas las personas que con su cariño y palabras me alentaron a continuar siempre hacia delante y hacer un esfuerzo extra para lograrlo, a mi equipo de trabajo por permitirme formar parte de la culminación de una de las mejores etapas, finalmente agradezco a la Universidad de El Salvador por permitirme formarme profesionalmente en ella.

Marielos Jeannette Cornejo Erazo

En primer lugar agradezco a **Dios** por la fuerza, protección, ayuda y sabiduría que me brinda todos los días y en especial estos años de estudio universitario, a mi madre **María Emma Maldonado** por enseñarme a no rendirme, por sus oraciones su paciencia, dedicación, sacrificio y por motivarme todos los días a seguir adelante, a mi hermana **Rosibel Maldonado** por su paciencia, y finalmente agradecer a la universidad, a todos los docentes, compañeros, amigos familiares que de alguna manera aportaron a que este sueño se cumpla y me ayudaron a ser la profesional que ahora soy. “Y vendrán sobre ti todas estas bendiciones, y te alcanzarán, si oyeres la voz de Jehová tu Dios” (Deuteronomio 28:2)

Cindy María Flores Maldonado

Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme día a día seguir y avanzar en cada nuevo amanecer, a mis padres y hermano mayor que con sus esfuerzos y amor he podido salir adelante y enfrentarme en cada reto que he tenido que superar, a mis compañeras de tesis que estuvieron ahí para apoyarme y con su ayuda lograr culminar esta nueva etapa, a mi ángel y mi guía que era mi abuelita que desde el cielo me estuvo dando fuerzas y continuar logrando culminar mis estudios siendo esta una promesa que le hice y a mis amigos por sus ánimos y buenos deseos y finalmente a los Licenciados por brindarme sus conocimiento y finalmente este logro se lo dedico a mi segundo hermano que siempre me dijo lo orgulloso que se sentía un fuerte abrazo al cielo mi hermano que con tus palabras de orgullo lo he conseguido.

Harold Geovany Martínez Cubias

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPITULO I MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.1 Marco Teórico | 1 |
| 1.1.1 Situación actual del sector turismo. | 1 |
| 1.1.2. Sector turismo | 2 |
| 1.1.3 Resiliencia empresarial | 9 |
| 1.1.4. Planificación estratégica | 10 |
| 1.2. Marco Conceptual | 12 |
| 1.3 Marco Técnico | 12 |
| 1.4 Marco Legal | 17 |
| CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 2.1 Enfoque y tipo de investigación | 18 |
| 2.2 Delimitación de la investigación | 19 |
| 2.2.1 Delimitación Espacial | 19 |
| 2.2.2 Delimitación temporal | 19 |
| 2.3 Sujetos y objetos de estudio | 19 |
| 2.3.1. Universo y muestra | 19 |
| 2.3.2 Unidades de Análisis | 20 |
| 2.3.3. Variables e indicadores | 20 |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de investigación | 21 |
| 2.4.1 Técnicas de la investigación | 21 |
| 2.4.2 Instrumento de medición en la investigación | 21 |
| 2.5 Cronograma | 23 |
| 2.6 Análisis y procesamiento de los datos | 24 |
| CAPITULO III | 45 |
| 3.1. MODELO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA EMPRESARIAL PARA “EL TURISTA FELIZ” | 48 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.1 Etapa I Planificación | 48 |
| 3.1.1 Entendimiento de la operadora | 48 |
| 3.1.2 Política de Gestión de Riesgo para la Continuidad del Negocio. | 51 |
| 3.1.3. Identificaciones de recursos | 52 |
| 3.1.4. Identificación de los riesgos | 53 |
| 3.2. Etapa II Hacer | 58 |
| 3.2.1 Evaluación de los riesgos | 60 |
| 3.2.2 Planes de contingencia. | 70 |
| 3.2.3 Comunicación | 89 |
| 3.3 Etapa III Evaluar | 90 |
| 3.3.1 Evaluación de rendimiento. | 90 |
| 3.4 Etapa IV Actuar | 107 |
| 3.4.1 Mejoramiento. | 107 |
| CONCLUSIONES | 110 |
| RECOMENDACIONES | 110 |
| BIBLIOGRAFÍA | 111 |
| Anexos | 113 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Sistema turístico | 4 |
| Figura 2 Interacción en el mercado de las operadoras de turismo y sus servicios | 6 |
| Figura 3 Evaluación de los Riesgos | 14 |
| Figura 4 Ciclo Aplicado al Proceso de Gestión de la Continuidad del Negocio | 16 |
| Figura 5 Estructura de la Estrategia de Resiliencia Empresarial. | 47 |
| Figura 6 Organigrama de la Operadora. | 49 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Proveedores de Las operadoras de turismo | 7 |
| Tabla 2 Análisis de la Entrevista | 25 |
| Tabla 3 Respuesta de gerente | 36 |
| Tabla 4 Respuesta contador | 38 |
| Tabla 5 análisis interpretación de la pregunta | 40 |
| Tabla 6 Identificación de los Recursos | 52 |
| Tabla 7 Riesgo tecnológico | 53 |
| Tabla 8 Riesgo reputacional | 54 |
| Tabla 9 Riesgo de Lavado de Dinero | 55 |
| Tabla 10 Riesgo legal | 56 |
| Tabla 11 Riesgo de Liquidez | 56 |
| Tabla 12 Riesgo en el comportamiento de los precios del mercado | 57 |
| Tabla 13 Riesgo de Crédito | 57 |
| Tabla 14 Riesgo Operacional | 57 |
| Tabla 15 Riesgo de Lavado de Dinero | 58 |
| Tabla 16 Matriz de Riesgo | 58 |
| Tabla 17 Mapa de Calor | 59 |
| Tabla 18 Escala de Nivel de Criticidad | 59 |
| Tabla 19 El Riesgo y su Relación con los Departamentos de la Entidad | 61 |
| Tabla 20 Montos de Impacto | 62 |
| Tabla 21 Probabilidad de que ocurra el Riesgo | 66 |
| Tabla 22 Análisis costo beneficio | 108 |

RESUMEN EJECUTIVO

Afianzar la continuidad de las operaciones logrando minimizar las pérdidas económicas y de imagen en caso de la materialización de un evento inesperado ante cambios del entorno económico y ambiental es un punto considerable que toda entidad necesita evaluar. La investigación se enfoca en el estudio de las operaciones de una empresa del sector turismo, un operador logístico ubicado en el municipio de San Salvador.

Se tomó como referencia las ISO 22301:2012 “Seguridad de la sociedad: Sistemas de continuidad del negocio”, 31000:2018 “Gestión de Riesgo”; las cuales son los cimientos del modelo estratégico de resiliencia empresarial de este documento, con el objetivo que dicha empresa del sector turismo puedan construir resiliencia, y desarrolle la capacidad de afrontar situaciones que pongan en peligro la continuidad del negocio.

Se han propuesto lineamientos para realizar una adecuada respuesta a los riesgos de forma diversa y según la situación que se encuentren atravesando, evaluar el impacto de ellas y analizar la capacidad de respuesta que la entidad puede dar. Lo anterior se logró de acuerdo a las directrices que las ISO antes mencionadas.

La investigación es descriptivo, a través de él, se describe la percepción que el cliente tiene sobre sus riesgos. Para lograr la continuidad de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, se recolectó la información necesaria por medio del método de la entrevista dirigida al gerente de la entidad y al contador.

A partir de los resultados de la investigación se ha identificado que la entidad no gestiona sus riesgos y con ellos se determina que es importante contar con un sistema de gestión de

continuidad del negocio. Los desastres naturales, las condiciones del mercado, la competencia, los desarrollos tecnológicos, los cambios económicos son riesgos latentes que se conocen, pero no se gestionan soluciones capaces de preparar a la entidad para afrontarlos.

En conclusión, el operador logístico no cuenta con un modelo que le indique procesos a seguir en el caso que sucedieren incidentes que paralicen las operaciones y la prestación de sus servicios, tanto de forma parcial o total las actividades de la entidad y que ponga en riesgo la continuidad de sus operaciones. Ante lo anterior se recomienda la utilización de los lineamientos proporcionados dentro del documento ya que por medio de este se puede identificar los riesgos y dar respuesta a ellos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años han ocurrido muchos cambios políticos, económico que ocasionan que muchas compañías se les impida continuar con sus negocios, adicional a estos cambios también hoy en día se pueden mencionar los cambios ambientales o en el sector de la salud, tal es el caso del cierre de las operaciones de turismo por la Pandemia de COVID-19, el cual ocasiono el cierre de fronteras en muchos países, y causo que el Gobierno de El Salvador decretara medidas de confinamiento por un periodo de 30 días, el 21 de marzo de 2020, sin embargo, este confinamiento se alargó por periodos de tal forma que a noviembre de 2020 aún se encontraban suspendidas algunas operaciones de turismo, por lo que el sector se ha visto afectado. Para estos eventos es necesario que las compañías cuenten con un modelo estratégico de resiliencia empresarial para la continuidad del negocio ante cambios en los entornos económicos y ambientales.

La investigación ha sido realizada para identificar y conocer los riesgos que puede tener la operadora de turismo y que tan preparadas está para darle continuidad a sus negocios ante los cambios económicos o ambientales que ocasionen temporalmente un cierre de operaciones, para poder darle respuesta y solución a través de un modelo estratégico que se encuentre diseñado para que la operadora de turismo pueda ser resiliente, dicho modelo estratégico está basado en las ISO 31000 y 22301.

El desarrollo de la investigación contiene los siguientes apartados:

El capítulo I contiene el marco teórico en el cual se describe la situación actual, se mencionan temas para el entendimiento de cómo opera el sector de turismo, adicionalmente se aborda temas como lo es la resiliencia empresarial, planificación estratégica y el marco técnico que abarca las normas de las ISO 22301 y la 31000.

El capítulo II se encuentra la metodología de investigación en donde se describe el enfoque y tipo de investigación, las delimitaciones que se han tenido con la investigación tanto la espacial como la temporal, el universo y la unidad de análisis, finalmente la técnica y el instrumento utilizado para la recopilación de la información y el procesamiento y análisis de dicha información recopilada.

El capítulo III en este se incluye todo lo relacionado con el desarrollo de la propuesta que consiste en el diseño de un modelo estratégico para un sistema de gestión de riesgo para la continuidad de negocio ante cambios económicos y ambientales que ocasionen el cierre temporal de las operaciones de una compañía de turismo.

El anterior modelo estratégico está diseñado para identificar riesgos que la operadora de turismo pudiera obtener, finalmente se le dará repuesta a través de los planes de contingencia para que estos riesgos identificados puedan reducirse, una vez implementado dichos planes se monitoreara que se esté realizando de forma efectiva y se estará evaluando constantemente para determinar el rendimiento de los planes de contingencia implementados, con el fin de que la operadora de turismo mantenga la continuidad del negocio.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Situación actual del sector turismo.

En el 2020, se están viviendo situaciones que obligan a las empresas salvadoreñas junto a los contadores públicos a adaptarse a una nueva realidad.

En El Salvador existe un brote de Covid-19, que ataca no solamente al país, sino que a todo el mundo, los países de primer mundo tuvieron la necesidad de colocar a sus ciudadanos en aislamiento para evitar contagios. Actualmente se está luchando contra esta enfermedad, en marzo de 2020, se decretó confinamiento domiciliario al pueblo salvadoreño, en junio de ese mismo año el país tuvo que enfrentarse adicionalmente a dos tormentas tropicales que fueron Amanda y Cristóbal, estos sucesos dejaron muy resentida la economía salvadoreña.

Todos estos acontecimientos están obligando a las entidades a adaptarse lo más pronto posible a este nuevo mundo para minimizar las pérdidas, uno de los sectores más afectados es el turismo, ya que por el brote de Covid-19 se cerró todo destino turístico.

Es una de las industrias más dinámicas de la economía salvadoreña, y al cierre de 2019:

Dejó ingresos por \$1,777 millones ante la llegada de 2.6 millones de turistas extranjeros. La ministra de turismo Morena Valdez afirmó que el sector está retrocediendo a niveles que se encontraba hace una década, con una pérdida de \$960 millones (Aleman, 2020).

Con la información estadística anterior, se pretende dar a entender que el sector turismo toma relevancia en la actualidad y por lo mismo es necesario la recuperación pronta de dicho sector.

Ante lo expuesto anteriormente, la operadora de turismo que es el sujeto de estudio, debe estar preparada ante posibles impactos similares en el futuro, debido a que El Salvador, es un país susceptible a desastres naturales como por ejemplo las actividades sísmicas o tormentas tropicales; un sistema de gestión de continuidad de negocio representa la forma efectiva de reducir el riesgo de una interrupción de sus operaciones y un plan estratégico para la construcción de la resiliencia dentro de la operadora.

1.1.2. Sector turismo

El turismo constituye uno de los mayores recursos para el desarrollo económico de El Salvador gracias a sus excelentes atractivos naturales, este pertenece al sector terciario de la economía, puesto que su propósito es brindar un servicio de calidad al turista nacional o extranjero.

Las instituciones públicas que componen el ramo de Turismo en El Salvador son el Ministerio de Turismo, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), y cada una de ellas cuenta con competencias delimitadas que al engranarse desarrollan un trabajo coordinado a nivel nacional (MITUR, 2020)

MITUR: es el ente rector del desarrollo turístico y vela por el cumplimiento de la ley de turismo.

CORSATUR: es el responsable de ejecutar la promoción turística y la administración de registro nacional de turismo.

ISTU: responsable de administrar los parques nacionales y promover la recreación familia.

En la figura 1 se presenta el sistema turístico según modelo de oferta-demanda, centra su interés en el funcionamiento del llamado turismo comercial. A continuación se explican las partes del sistema.

La demanda turística: “se puede medir contabilizando el total de turistas que concurren a una región, país, zona, centro turístico o atractivo, y a los ingresos que generan” (Bouillon, 2006).

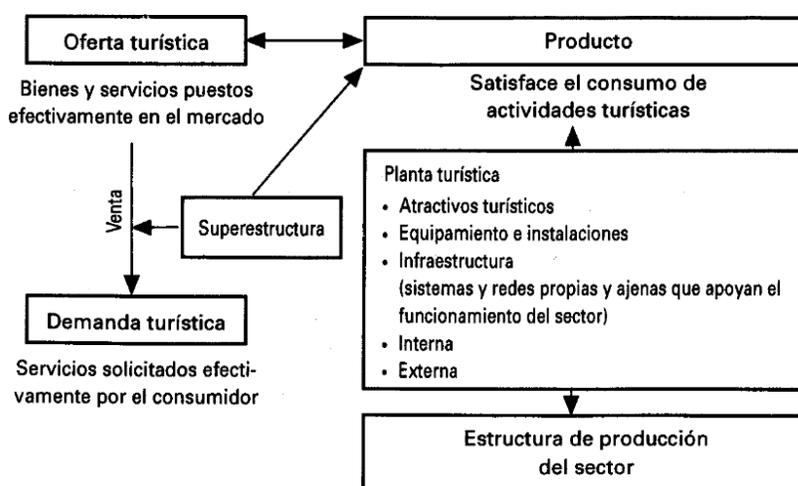
La oferta turística: el análisis económico se entiende por oferta a la cantidad de mercancía o servicio que entra en el mercado consumidor a un precio dado y por un periodo dado.

Cuando se trata bienes de mercancía lo que se produce y no se vende se acumula. Esto no es posible cuando se habla de servicios, porque cada vez que expira el tiempo de duración de un servicio su oferta se renueva, y si no se vende, se pierde, ya que los servicios no vendidos no se pueden acumular (Bouillon, 2006).

Proceso de venta: el encuentro de la oferta con la demanda se realiza a través del proceso de compra-venta. Dicho proceso tiene la ya conocida particularidad de que es el consumidor quien se desplaza al lugar geográfico en que se localiza la oferta y no al revés, como sucede generalmente con el resto de los productos (Bouillon, 2006).

El producto turístico: es un conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos y atractivos, equipamiento e infraestructuras, servicios y actividades recreativas e imágenes y valores simbólicos (Ruiz, s.f.).

Figura 1
Sistema turístico



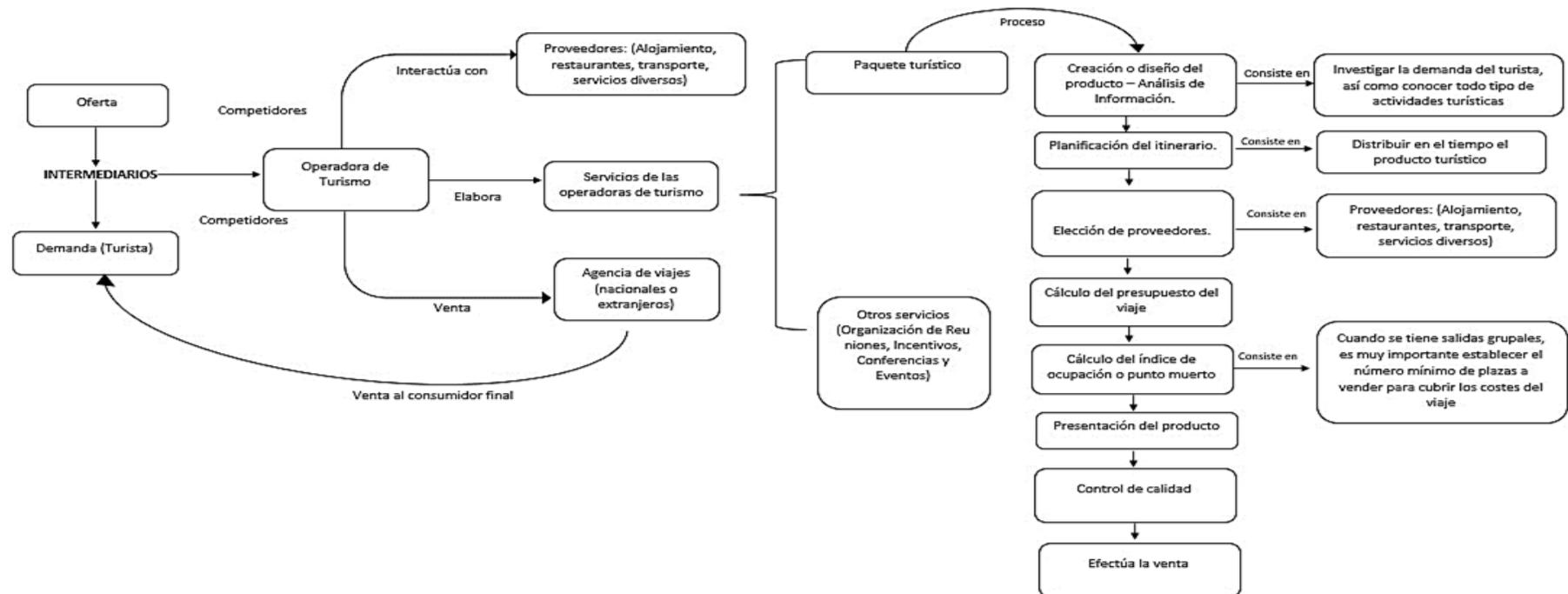
NOTA: representa las partes integrantes de un sistema turístico según modelo oferta-demanda. El punto de partida del funcionamiento del sistema, son la oferta y demanda, en el centro se encuentra la superestructura, cuya función es controlar la eficiencia del sistema, son organismo tanto públicos como privado, en los entes públicos están la administración pública como los ministerios y las secretarías y a la derecha se encuentran los productos que son el resultado de esfuerzos para crear los paquetes turísticos y ofrecerlos a sus clientes.

Fuente: (Bouillon, 2006)

En la figura 2 se aprecia la interacción de la oferta y demanda con las operadoras de turismo, así como su proceso para la creación de sus servicios, los cuales son paquetes turísticos y también se especializan en la organización de reuniones, incentivos, conferencias y eventos, para crear los paquetes, la operadora debe conocer a sus proveedores ya que estos son los productos que venden, en la tabla 1 se puede apreciar un listado.

Figura 2

Interacción en el mercado de las operadoras de turismo y sus servicios



Nota: este es un esquema donde se puede apreciar la interacción de las operadoras de turismo con la oferta y demanda, así como su proceso para la creación de sus servicios, se inicia con el turista que requiere un servicio, los intermediarios son las operadoras de turismo que según las exigencias de la demanda (Turista) planifican y crean un paquete turístico con sus proveedores para venderlo a las agencias de viajes y esta última finalmente al turista.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1*Proveedores de Las operadoras de turismo*

| Categoría | Tipo |
|--------------------|--|
| Alojamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles • Moteles • Cabañas |
| Alimentos | <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Cafeterías • Comedores típicos |
| Esparcimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Bares • Cines y teatros • Clubes deportivos |
| Otros servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Agencias de viajes • Guías • Comercio • Estacionamiento |
| De agua y de playa | <ul style="list-style-type: none"> • Marinas • Espigones • Muelles |
| De montaña | <ul style="list-style-type: none"> • Miradores • Circuitos de senderos • Refugios |
| Generales | <ul style="list-style-type: none"> • Piscinas • Vestuarios • Juegos infantiles |

Nota: estos son los proveedores de las empresas de turismo, las cuales son indispensables para que el turismo sea una realidad.

Fuente: (Boullon, 2006)

De acuerdo al Art. 27 del reglamento general de turismo, la operadora de turismo es la empresa que diseña o integra productos, servicios turísticos o realiza actividades de intermediación entre turistas y los prestadores de servicios turísticos, de viajes, paquetes, recorridos o circuitos turísticos dentro del territorio nacional, a través de convenios o contratos específicos con los prestadores finales del servicio, y los comercializan directamente a través de agencias de viajes mayoristas y minoristas u otros operadores de turismo, tanto nacionales como extranjeros.

Tipos de operadoras de turismo:

Mayorista/Tour Operador: “se ocupa de la producción de viajes y servicios turísticos a la oferta. Su producto será comercializado a través de los minoristas” (CEUPE, 2019).

Minorista: “no pueden producir programas ni paquetes turísticos, su función es la venta al cliente final de los paquetes desarrollados anteriormente por la mayorista” (CEUPE, 2019).

Mayoristas/minoristas (mixtas): “son aquellas que crean productos y los venden tanto a través de sus propias redes de agencias minoristas” (CEUPE, 2019).

Agentes económicos

En el sector turismo intervienen muchos agentes económicos, uno que posee un papel relevante es la operadora de turismo, según el Registro Nacional de Turismo son 48 las empresas inscritas bajo este concepto de las cuales 25 pertenecen al municipio de San Salvador.

Empresas que son operadoras de turismo en San Salvador

RINSATOURS
AVITOURS DMC
A&C TURISMO

COLORIS SALVADORIENS LTDA., DE
C.V
DESTINOSTV.COM EL SALVADOR S.A.
DE C.V.

| | |
|----------------------------|------------------------------|
| EC TOURS EL SALVADOR | MEGA TURISMO |
| ECO MAYAN DMC | NANCH TOURS. |
| ECO TOURS PETATE | NETWORK TRAVEL |
| EL SALVADOR POSITIVE TOURS | OTISA |
| EL SALVADOR XPEDITION | PURE CENTRAL AMERICA |
| FAMILY TOURS EL SALVADOR | PLANET TOURS |
| FREVE, S.A. DE C.V. | RHINA'S TOURS S.A. DE C.V |
| GREEN BLUE RED | SALVADOREAN TOURS |
| INTER TOURS | TOUR BUS EL SALVADOR |
| ITRAVEL4HEALTH | TOURS MARAVILLAS-EL SALVADOR |

El mundo se encuentra en la era digital y esto hace que las agencias de turismo poseen competidores, existen agencias de venta online, estas agencias no disponen de presencia física sino que la venta se produce a través de su correspondiente página web/portal. Pueden ser independientes o formar parte de un grupo. No ejercen la función asesora del agente de viajes. Estas son una gran amenaza ya que son muchos los turistas que recurren a ellas en lugar de ir directamente a una agencia de viajes. Entre ellas se mencionan Airbnb, Aroundme y Skyscanner, aplicaciones gratuitas que día con día crecen y amenazan al mercado de las operadoras.

1.1.3 Resiliencia empresarial

La resiliencia empresarial viene de años atrás, sin embargo, en los últimos tiempos ha tomado relevancia para la explicación de aquellos fenómenos apegados a la recuperación y supervivencia individual o grupal comúnmente en el mundo de los negocios.

La RAE la define como “la capacidad de adaptación de un frente a un agente perturbador o situación adversa”.

1.1.4. Planificación estratégica

Con la planificación se pretende: “determinar hasta donde se llegara, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden hacerlo” (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua , 2019), mientras que la estrategia es escoger las mejores opciones y focalizarse en ellas. Con relación a la investigación se pretende realizar una estrategia sobre resiliencia empresarial a una operadora de turismo, y la combinación de estos dos conceptos es necesario, para poder desarrollar un plan estratégico adecuado al contexto de la entidad.

Fases del proceso estratégico

Un proceso estratégico se fundamenta en las dos siguientes fases

- 1) Formulación de la estrategia
- 2) Evaluación de respuestas o equivalentes.

Para poder llevar a cabo la planificación de la estrategia necesitamos una base adecuado, para eso se utilizaran las siguientes ISO 31000 y 22301 que poseen los siguientes nombres respectivamente “Gestión de Riesgo”, “Seguridad de la sociedad: Sistema de continuidad de negocio”.

Para que la entidad tenga capacidad para seguir ofreciendo sus servicios a niveles aceptables después de una interrupción es decir que tenga capacidad de ser resiliente, está según la ISO 22301 deberá identificar los riesgos a la cual está expuesta y con esa información elaborar

un sistema de gestión de continuidad del negocio y de esta manera construir resiliencia. A continuación se describe la el plan de continuidad de negocio.

Plan de continuidad del negocio

La operadora de turismo debe buscar la manera de superar los eventos desafortunados que pongan en riesgo la continuidad del negocio. La ISO 22301 define de forma clara la responsabilidad y la mejora de la planificación de todos los recursos.

Un adecuado plan debe de prestar atención a los siguientes aspectos:

- Identificar los riesgos que puedan poner en peligro la continuidad del negocio.
- Proponer medidas de control.

Las siglas PDCA que la normativa establece por sus palabras en inglés y que son equivalentes en español a Planificar, hacer, verificar y actuar, son básicamente el ciclo de la continuidad del negocio.

Planificación: Es necesario que la alta dirección de la operadora de turismo demuestre su compromiso mediante una política de continuidad de negocio, establecer objetivos, planes, procesos y procedimientos.

Hacer: implementar y operar la política de continuidad de negocio, mediante un sistema de gestión de continuidad de negocio.

Evaluar: supervisar y revisar el desempeño contra la política de continuidad de negocio (este proceso se debe hacer en concordancia con la ISO 31000 “Gestión de Riesgo”)

Actuar: se deberán mejorar los procesos según las conclusiones y si es realmente necesario.

1.2. Marco Conceptual

Continuidad del Negocio: es un concepto que abarca tanto la Planeación para Recuperación de Desastres (DRP) como la Planeación para el Restablecimiento del Negocio. (ISO 22316 "Resiliencia Organizacional-Principios y atributos", 2017)

Gestión de Riesgo: conjunto de Actividades coordinas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo (ISO 31000 "Gestión de Riesgo", 2018).

Gestión de Continuidad del Negocio: proceso de gestión que provee un marco conceptual para crear una salvaguarda a los objetivos de la organización incluyendo sus obligaciones (ISO 22301 "Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio", 2012).

Sistema de gestión: conjunto de elementos interrelacionados para establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzar objetivos (ISO 22301 "Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio", 2012)

SGCN: Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios

1.3 Marco Técnico

De acuerdo a la problemática abordada, alrededor de esta, gira una serie de requerimientos técnicos que la operadora de turismo debe de cumplir para sus planes estratégicos de resiliencia empresarial, y por lo tanto es necesario determinar el marco de referencia técnico aplicable, siendo en este caso la ISO 22301 “Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad

del Negocio”, la ISO 22316 “resiliencia organizacional” y la ISO 31000 “Gestión de riesgo”; la Organización Internacional de Normalización es quien crea y pone a disposición estos estándares.

ISO 31000 “Gestión de Riesgo”

Según la RAE el riesgo es “contingencia o proximidad de un daño”, en este caso es la esencia, circunstancias, sucesos o eventos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una entidad, y que, comúnmente, poseen repercusiones económicas. Existen muchos riesgos a los que están expuestas las entidades, pueden ser legales, financieros, económicos, políticos, ambientales, etc., esto dependerá de la industria a la que pertenezca.

Todas las empresas llevan a cabo prácticas de gestión de riesgo y esta ISO coordina con mayor eficiencia y eficacia dichas prácticas, de esta manera minimiza, gestiona y controla cualquier tipo de riesgo.

El proceso de gestión del riesgo es una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones, se debe integrar en la estructura las operaciones y los procesos de la organización. Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto (ISO 31000 "Gestión de Riesgo", 2018).

El corazón de este sistema se localiza en la evaluación del riesgo, aquí se encuentran los tres procesos más importantes, que sin ellos la gestión del riesgo no se podrá concretar. A continuación se explican las etapas de la figura 3.

Identificación de riesgos

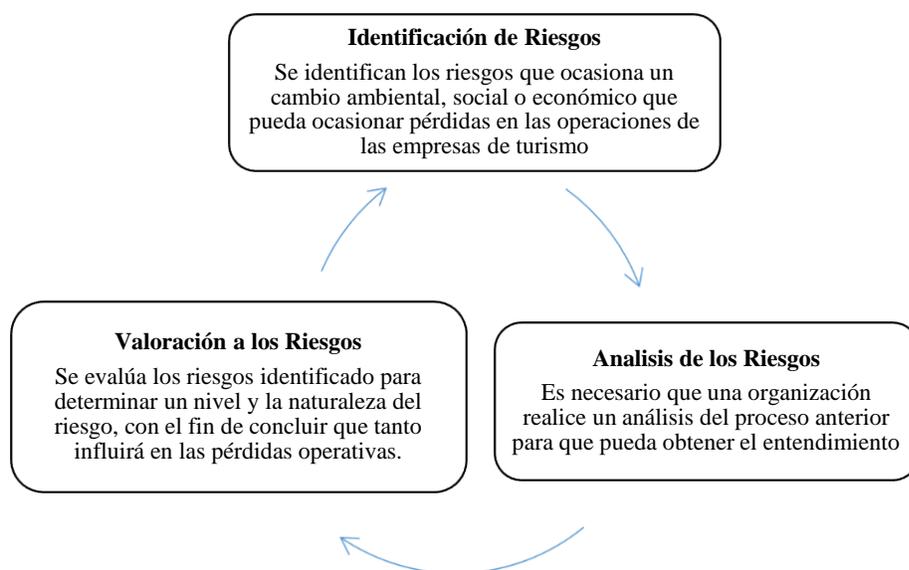
En esta etapa la compañía deberá de identificar los riesgos, reconocer y describir aquellos que pueden ayudar a impedir que los objetivos de una organización se logren

Independientemente de la técnica que se utilice para identificar los riesgos es necesario que se consideren alguno de los siguientes factores:

- Fuentes de riesgos tangibles e intangibles.
- Que amenazas y oportunidades traerá el riesgo.
- La vulnerabilidad y capacidad que pueden surgir.
- Indicadores de riesgos emergentes.

Figura 3

Evaluación de los riesgos



Nota: Etapas importantes para la gestión del riesgo.

Fuente: (ISO 31000 "Gestión de Riesgo", 2018)

Análisis de los riesgos

Es necesario que una organización realice un análisis del proceso anterior para que pueda obtener el entendimiento de la naturaleza y características y el nivel o grado de riesgo. Al analizar los riesgos implica considerar la incertidumbre, consecuencia y eventualidad.

Valoración a los riesgos

Cuando una compañía ha identificado los riesgos y realizado un análisis de ellos, puede conducir a la toma de decisión entre las cuales están:

- Efectuar un segundo análisis para un mejor entendimiento del riesgo.
- No hacer nada y mantener los controles existentes.

ISO 22301 “Seguridad de la sociedad: Sistemas de continuidad del negocio”

Un sistema de continuidad del negocio “especifica requerimientos para planear, establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y continuamente mejorar un sistema de gestión de continuidad documentada, para prepararse, responder y recuperarse de interrupciones” (ISO 22301 "Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio", 2012)

En la figura 4 se puede observar el ciclo que se debe llevar para un sistema de gestión de la continuidad del negocio. A continuación se explican cada una de las etapas de este ciclo

Establecimiento del plan

Primero la organización deberá plantear operaciones y controles que ayuden a la gestión de los riesgos, con una política de continuidad del negocio.

Implementación y Operación.

Lo segundo es implementar y operar lo planeado donde se pondrá en funcionamiento los controles en concordancia con el criterio establecido, también se evalúa el riesgo de una interrupción de las actividades priorizadas de la organización; cuando ya se hayan identificado

los riesgos se deberá considerar medidas preventivas que reduzcan la probabilidad de interrupción y también realizar ejercicios de prueba y error.

Figura

4

Ciclo aplicado al proceso de gestión de la continuidad del negocio



Nota: En la ISO 22301 explica el ciclo aplicado al proceso de gestión de continuidad de negocio donde establece la necesidad de plantear operaciones y controles que ayuden a la gestión de riesgos, luego de ellos implementar lo planeado y continuamente monitorearlo.

Fuente: (ISO 22301 "Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio", 2012)

Monitoreo y Revisión

Lo tercero es monitorear y revisar el desempeño de las medidas tomadas por la entidad, para buscar una respuesta a la continuidad del negocio, que la salvaguarden durante un evento alterador, implementando procedimientos efectivos para asegurarse que la organización pueda continuar con sus operaciones.

La organización debe ejercitar y ensayar los procedimientos planteados en el proceso anterior, para evaluar que son consistentes con los objetivos del SGCN, una vez se ensayan los procedimientos, la alta gerencia revisará los reportes en los cuales se detallan los resultados de las auditorías al SGCN, los estados de acciones correctivas y preventivas, las vulnerabilidades y amenazas no tratadas adecuadamente en las evaluaciones de los riesgos previos.

Mantenimiento y Mejora.

Finalmente cuando estén revisados los reportes, la organización junto a la alta gerencia deberá identificar las inconformidades y reaccionar a ellas con el fin de tomar acciones para controlar, contener, corregir y revisar las causas de ellas e implementar acciones necesarias.

1.4 Marco Legal

Ley de Turismo

Fue aprobada mediante decreto Legislativo N° 899, de fecha 10 de diciembre de dos mil cinco, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo N° 369, del 20 de diciembre de ese mismo año y reformada por última vez en 2012.

Según el artículo 1 esta ley tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras

La secretaria del estado (MITUR) es el órgano rector en materia de turismo así como del cumplimiento de los objetivos de esta ley y del reglamento.

Esta ley se encarga de regular todas las actividades turísticas de empresas u organismos, que en ella se mencionan, como deben hacer las empresas para que el turista esté bien informado

sobre los servicios que presta cada organización, así como de las localidades a visitar; también da a conocer las responsabilidades que tienen las empresas que desarrollen actividades turísticas.

Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo

Fue creado mediante decreto Legislativo N° 469, de fecha 13 de diciembre de 1961, publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo 193, de fecha 21 de diciembre de 1961.

Según el artículo 2 tiene como finalidad la administración de los centros recreativos para el estímulo de la recreación familiar, así como muebles e instalaciones que le han sido asignados por ley.

Reglamento General de la Ley de Turismo.

Fue aprobada mediante decreto Legislativo N° 899, de fecha 10 de diciembre de dos mil cinco, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo N° 369, del 20 de diciembre de ese mismo año, se decretó La Ley de Turismo

El reglamento tiene como objeto desarrollar la ley de turismo y sus disposiciones, toda entidad turística debe someterse a regulaciones que permitan el control sobre la actividad económica, a partir de ello el mercado turístico se regula y permite que todas las empresas estén bajo la misma sintonía.

CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque y tipo de investigación

La investigación se efectuó bajo un enfoque cualitativo debido a que se orientó en conocer la importancia de un modelo estratégico de resiliencia empresarial en una operadora de turismo. El tipo de estudio fue el descriptivo debido a que a través de este se describió la forma

en que la empresa percibe los riesgos de su entorno, con lo cual se propuso una estrategia sobre resiliencia empresarial.

2.2 Delimitación de la investigación

2.2.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en una operadora de turismo que se encuentra ubicada en el departamento de San Salvador, municipio de San Salvador, esta empresa es factible para la investigación debido a que no cuenta con una estrategia de resiliencia empresarial.

2.2.2 Delimitación temporal

Con el objeto de brindar una estrategia de resiliencia empresarial a la operadora de turismo, la investigación se realizó en el periodo de marzo-agosto de 2020, ya que en esos meses dicha empresa fue golpeada fuertemente por la pandemia, haciéndola vulnerable y poniendo en riesgo la continuidad de sus operaciones.

2.3 Sujetos y objetos de estudio

2.3.1. Universo y muestra

La investigación, estuvo conformado por una operadora de turismo que brindó acceso a información relevante para elaborar una propuesta de modelo estratégico sobre resiliencia empresarial, no resultó aplicable establecer y calcular muestra estadística.

2.3.2 Unidades de Análisis

En relación con el desarrollo de la investigación para la recolección de información se consideró como unidad de análisis al gerente general y contador de la operadora de turismo, las cuales son factibles debido a que son ellos los que conocieron a profundidad los problemas afrontados durante el periodo estudiado.

2.3.3. Variables e indicadores

A partir de la hipostasis se consideraron las variables siguientes:

Variable independiente: Modelo estratégico de resiliencia empresarial con el asesoramiento del contador público

Indicadores de la variable independiente

- Indagar sobre los riesgos que posee la entidad
- Consultar sobre los planes de contingencia que posee la entidad.
- Inspeccionar si la entidad posee planes para desastres naturales.
- Investigar sobre el nivel de resiliencia que posee la entidad.

Variable dependiente: rápida adaptabilidad al cambio.

Indicadores de la variable dependiente

- Determinar las variables que influyen en el rápida adaptación a los cambios en el entorno de la operadora de turismo

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1 Técnicas de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas.

Entrevista

Con la entrevista se recogió información por medio de la comunicación, de esta manera al entrevistado se le hizo una serie de preguntas abiertas previamente diseñadas por el equipo de trabajo y este respondió con libertad por medio de llamada vía whatsapp con el gerente y el contador del operador turístico.

El equipo de trabajo estuvo atento y anotó todo lo que el entrevistado manifestó con sus respuestas y se recolectó la información para la investigación.

2.4.2 Instrumento de medición en la investigación

El Instrumento que se utilizó en la investigación para registrar información o datos fue:

Guía de Preguntas:

La planificación de cualquier técnica de interrogación (Entrevista) se realiza por medio de un instrumento que puede denominarse como “Guía de preguntas”.

La “Guía de Preguntas” es el resultado de:

- Lecturas relacionadas al tema de la investigación.
- Entendimiento (por medio de la conversación) del contexto donde se aplicarán las técnicas.
- Discusiones con expertos o conocedores del tema.

La guía de preguntas sirvió tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).

2.6 Análisis y procesamiento de los datos

A partir de la información obtenida por medio de las entrevistas se procedió al análisis de los resultados, con el fin de poseer un panorama de la situación actual de la operadora de turismo.

A continuación, se presenta la narrativa de las entrevistas que se les realizaron al gerente y al contador de la operadora

En la parte de respuesta del gerente y contador se ha escrito textualmente lo que los entrevistados manifestaron.

Tabla 2*Análisis de la entrevista*

| Pregunta | Respuesta del Gerente | Respuesta del Contador | Análisis |
|---|--|---|---|
| 1 ¿Cuántos años tiene la compañía de haber sido constituida y mencione si en algún momento han sufrido interrupción de operaciones? | La compañía fue constituida en diciembre de 2012 y tenemos casi 8 años de operar, y la única interrupción que la operadora ha tenido fue la del COVID-19, la interrupción comenzó desde finales de marzo de 2020 y esperamos que termine a inicios de 2021, de lo contrario es una empresa que crece cada año, como yo soy francés la mayoría de mis clientes son franceses y en El Salvador no hay otra operadora que trabaje tanto con esa población y mis clientes se sienten más cómodos que un francés los atienda. | Comenzó operaciones en 2012 y solo por los efectos de la pandemia del COVID-19 es que ha sufrido interrupciones de sus operaciones. | Las respuestas de ambos concordaron, la entidad posee 8 años de operar en el sector turismo y a lo largo de esos años la operadora siempre ha tenido las puertas abierta a sus clientes, exceptuando la interrupción de operaciones que actualmente vive por el COVID-19 y que se espera que a inicios de 2021 la operadora pueda atender sus clientes extranjeros nuevamente. Una de las razones del por qué han tenido éxito es debido a que el gerente es francés y nos manifestaba que la mayoría de sus clientes son de esa misma nacionalidad, y sus clientes se sienten más cómodos que un compatriota les brinde este tipo de servicios. En conclusión, la operadora posee una particularidad que la hace única al aprovechar dicha ventaja ha permitido que continúen en el mercado durante 8 años, pero el COVID-19 la obligo a cerrar sus puertas, y se espera que a inicios de 2021 comience a operar otra vez. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>2 ¿Cómo se encuentra estructurada la organización de la entidad?</p> | <p>Primero tenemos la asamblea general de socios, segundo la gerencia donde me encuentro yo que coordino todo, diseño el circuito, me contacto con los clientes, proveedores, guías, choferes etc., tercero el área de contabilidad donde se encuentra el contador de la operadora que lleva todo lo tributario y financiero, y finalmente la cuarta área que se llama logística que esta área es muy importante ya que aquí es donde se encuentran los guías y los choferes.</p> | <p>Es una empresa pequeña consta solamente de dos socios, el gerente, el contador, los guías y los choferes para hacer el recorrido.</p> | <p>La operadora es pequeña consta de 3 áreas importantes que son la gerencia, el departamento de contabilidad y el departamento logístico. La asamblea general de socios consta de dos socios uno de ellos es el mismo gerente de la operadora de nacionalidad francesa y el otro es salvadoreño, este último también trabaja de la mano con el primero para elaborar el circuito turístico.</p> <p>En conclusión la operadora de turismo es pequeña. No existe una segregación de funciones debido a que la gerencia posee muchas responsabilidades y no hay nadie que supervise lo que él hace, sin mencionar que es mucho trabajo para una sola persona y esto puede repercutir en el buen funcionamiento de la operadora.</p> |
| <p>3. Explique cuál es el proceso de captación de clientes (turistas) del exterior e interior del país, en relación a los aspectos siguientes: a) Alianzas estratégicas b) Plataformas digitales disponibles de los clientes c) Otros (especificar)</p> | <p>Alianzas estratégicas: nuestro principal aliado es CORSATUR y estamos inscritos en el Registro Nacional de Turismo, la prensa francesa y también poseemos alianzas con dos agencias de viajes; una especializa en turismo de aventura y la otra agencia que es especialista en viajes hacia volcanes.</p> | <p>Alianzas estratégicas: CORSATUR Plataformas digitales disponibles de los clientes: la página web oficial, redes sociales, como Facebook, integran y Twitter. Otros (especificar): por la alianza que poseen con CORSATUR ellos</p> | <p>Si bien es cierto, la operadora posee publicidad por medio de sus redes sociales, pero los dos principales mecanismos de captación de clientes del extranjero hacia El Salvador son: en primer lugar las ferias de turismo en las que por medio de su socio estratégico CORSATUR participa la entidad, estas ferias se realizan cada año en la ciudad de París, Francia y en Montreal de Canadá y segundo la</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>Plataformas digitales disponibles de los clientes: tenemos nuestra página web, redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter Otros (especificar): cuando comencé el proyecto en 2012 fui a una feria de turismo en Francia y en Bélgica para poder promocionarnos y atraer a turistas principalmente franceses, después me inscribí al Registro Nacional de Turismo y por medio de CORSATUR ahora voy cada año a las ferias de turismo que se realizan en París, Francia y en Montreal, Canadá, este es el principal mecanismo de captación de clientes que tenemos. Tenemos influencia en la prensa francesa, han venido a hacernos entrevistas y artículos para poder ser publicados en Francia y de esta manera que más franceses sepan de nosotros. Y también por medio de las alianzas de las dos agencias de turismo estas nos promocionan y nos piden diseñar circuitos a su gusto.</p> | <p>participan en una feria de turismo cada año</p> | <p>promoción de las dos agencias de viajes en las cuales la operadora posee alianza. En conclusión las redes sociales son muy influyentes en la actualidad y la entidad no las está explotando ni sacando ventaja de ellas, a pesar de eso con sus dos mecanismos de captación de clientes ha sabido atraer clientes.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>4. ¿Podría detallar las regiones de procedencia de los turistas del exterior que atienden y su proporción respecto al total de clientes?</p> | <p>Nuestros clientes vienen de Europa, principalmente de Francia y España también de Canadá y salvadoreños que viven en el exterior y buscan volver a gozar de los lugares turísticos de El Salvador.</p> | <p>Un 80% de clientes franceses, un 15% de Canadá y el resto de salvadoreños que viven en el exterior.</p> | <p>La principal región de donde provienen los clientes de la operadora son de Canadá, y en Europa específicamente de España y Francia siendo este último su mayor cliente, mientras que el turismo local es inexistente ya que clientes que viven en El Salvador optan por otras opciones. En conclusión todos los clientes de la operadora son del exterior y la principal región de procedencia es Europa Francia, esto es una desventaja ya que dependen de la economía Europea que si bien es cierto son países de primer mundo, pero eso no quiere decir que no puedan caer en alguna crisis económica y esto repercutiría en la operadora ya que su principal mercado estaría en crisis</p> |
| <p>5. Mencione los procesos operativos más importantes con los que cuenta la entidad para el desarrollo del negocio.</p> | <p>El principal proceso operativo que tenemos es la elaboración del paquete turístico que es el circuito que se vende a los clientes, así como el control de calidad que yo mismo le aplico, ya que antes de vender el circuito yo voy a cada lugar y disfruto la estadía y apruebo si realmente a un francés le gustaría o no, también otro proceso importante que tenemos</p> | <p>El principal proceso operativo sería la búsqueda de cliente y hacer el proyecto del circuito turístico</p> | <p>Las repuestas de ambos concordaron ya que ambos consideraron que la elaboración del circuito turístico y la captación de clientes son los procesos más importantes que posee la entidad. En conclusión el proceso de elaboración de circuito turístico y la búsqueda de clientes son procesos que necesitan ser evaluados y considerar si existe algún tipo de riesgo ya que si cualquiera de los dos que falle podría repercutir en la continuidad del</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | es la captación de clientes. | | negocio. |
| 6 ¿Cuáles son las áreas claves que posee la entidad? | Todas las áreas de la empresa son importantes tanto la gerencia como los dos departamentos ya que todos deben de trabajar en conjunto para que las operaciones de la entidad tengan éxito, tanto mis decisiones como gerente que realizo como la contabilidad y todo lo relacionado a las leyes del país, así como el personal en el departamento de logística es importante. | Una de las áreas claves es la gerencia ya que esta posee muchas funciones importantes para llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa | Con esta pregunta el gerente considera que todas las áreas son importantes, mientras que el contador manifestó que la gerencia es la más importante, en conclusión, si bien es cierto todas las áreas de una organización son importantes se considera que debido a la responsabilidad que posee la gerencia esta es un área critica, así como el departamento de contabilidad debido a todos los procesos legales y tributarios que se deben de cumplir. |
| 7. Describa cuales son los controles internos aplicados en los procesos operativos que desarrolla la entidad | Un proceso importante que tenemos es la elaboración del circuito turístico y con este proceso si se posee un control, ya que, yo voy a los lugares y consumo el servicio primero para aprobarlo y si es de mi parecer quiere decir que paso la prueba de calidad, considero que este control es el más importante ya que soy francés y se los gustos de los franceses que son nuestros principales clientes. | Con el proceso de elaboración del circuito si se posee un control ya que al final del circuito se les hacen preguntas claves a los turistas para conocer su opinión sobre el servicio brindado, si le gusto o no le gusto o que se podría cambiar para tomar en cuenta e incorporarlo en el próximo circuito a esto se le llama “evaluación de satisfacción”. | La entidad no posee controles internos, salvo el de control de calidad que le implementan al circuito turístico que lo realiza el gerente y la evaluación de satisfacción, en conclusión, la operadora ha obviado muchos riesgos en otras áreas de la entidad y por ende no ha implementado controles internos, pero esto no quiere decir no existan riesgo que se deben considerar. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>8. ¿De qué manera se fortalecen la competencia de los empleados y como esto influye en el desarrollo del negocio?</p> | <p>En lo personal tenemos un personal capacitado, en primer lugar, el hecho que yo sea francés es una gran ventaja porque conozco muy bien a mis clientes y los gustos de estos y debido a esto mis circuitos poseen éxito y es por esto que solo nos dedicamos al mercado francés, y yo personalmente capacito a mis guías y choferes para que brinden un servicio de cálida, ya que antes de ejecutar el circuito siempre les doy una charla para que sepan cómo llevar a cabo su trabajo.</p> | <p>Como contador me auto capacitó, leyendo, viendo noticias, asistiendo a diplomados, pero la entidad en si no realiza capacitaciones en relación a esta aérea.</p> | <p>Con relación a la competencia de sus empleados el gerente toma en cuenta solamente a sus guías y choferes ya que son los únicos que reciben capacitan para brindar un servicio de calidad, pero en el departamento contable se puede notar que no le dan la importancia suficiente debido a que la entidad no posee un presupuesto para capacitar con diplomados al contador. En conclusión el área de contabilidad esta descuida ya que no fortalecen la competencia del contador, sino que, más bien lo dejan que el solo se capacite.</p> |
| <p>9. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la gerencia y sus empleados?</p> | <p>El número de empleados que posee la operadora depende de los meses del año, hay meses donde existe mucho trabajo y otros donde no existe mucho trabajo, pero la comunicación con mi departamento logístico es directa, hacemos reuniones cada vez que se va a ejecutar un paquete turístico y les explico cómo brindar el servicio y si existe un inconveniente o alguna pregunta me pueden llamar al teléfono o por WhatsApp, de la misma manera hacemos con cualquier queja u otro situación que me quiera comunicar el</p> | <p>No aplica, la respuesta solamente era para el Gerente</p> | <p>En conclusión, si bien es cierto es buena que los empleados se puedan comunicar de manera directa con el gerente, pero es necesario poseer más formalidad.</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | empleado, las puertas de mi oficina siempre están abiertas para ellos. | | |
| 10. Se ha definido un criterio sobre el equilibrio de la empresa en su relación deuda-patrimonio y mencione cual es la situación actual de dicho indicador. | <p>No tenemos ninguna relación de deuda patrimonio ya que trabajamos con 100% capital propio, lamentablemente el hecho de que yo sea extranjero es una desventaja ya que las exigencias que tienen los bancos con los extranjeros son mayores y es muy difícil que me otorguen crédito, con la situación del COVID-19 ha sido complicado ya que es difícil trabajar con dinero propio y este año he perdido mucho. Con nuestros proveedores tenemos crédito a 30 días, pero se procura pagarles de contado. Con relación a las cuentas por cobrar con los clientes tampoco tenemos ya que nuestro crédito otorgado a ellos es de 30 días. El cliente debe pagar un depósito de al menos 30% del costo total del circuito y el saldo restante debe de ser pagado a más tardar 30 días antes de la fecha de inicio del circuito</p> | <p>No se poseen pasivos con bancos y el crédito que poseemos que los proveedores son a 30 días, pero por lo general es al contado y las cuentas por cobrar también tienen crédito de 30 días, pero la totalidad del circuito siempre debe de haberse cancelado antes de ser ejecutado.</p> | <p>La entidad no posee una relación de deuda patrimonio ya que trabajan con capital propio, en conclusión, esto es una desventaja para los socios ya que están arriesgando todo lo que han invertido, pero una de las medidas preventivas que han tomado es que la operadora es de responsabilidad ilimitada y por ende el patrimonio propio de ellos no está amenazado, sin embargo, esto no deja de ser riesgoso ya que deben de procurar tener liquidez todos los meses y cumplir con sus obligaciones.</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>11. Durante los años que tiene operando la compañía, ¿Qué sucesos conoce usted que puso en peligro la continuidad del negocio de la entidad?</p> | <p>El único suceso que puso en peligro la continuidad de las operaciones en la operado fue y es el COVID-19, esta pandemia ha hecho que dejemos de operar desde finales de marzo, de lo contrario siempre hemos procurado crecer cada año, pero este año no hemos podido.</p> | <p>El único suceso que hizo que la operadora cerrar sus puertas ha sido el COVID-19 este 2020</p> | <p>Ambas respuestas concordaron, la única interrupción de sus operaciones ocurrió en este 2020 por el COVID-19.</p> |
| <p>12. ¿Cuál considera que es la probabilidad de que se materialicen los siguientes riesgos empresariales (alto, medio, bajo):</p> <p>a) Riesgo de liquidez</p> <p>b) Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia</p> <p>c) Riesgo legal (demandas)</p> <p>d) Riesgo reputacional</p> <p>e) Riesgo crédito</p> <p>f) Riesgo operacional</p> <p>g) Riesgo tecnológico</p> <p>h) Riesgo de lavado de dinero y activos</p> | <p>Respuesta del gerente se encuentra en la tabla 3</p> | <p>Respuesta del contador se encuentra en la tabla 4</p> | <p>Ver el análisis de la tabla 5</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>13. ¿Qué medidas de seguridad informática se aplica para salvaguardar los datos de sus clientes?</p> | <p>Nosotros guardamos la información en la computadora, todo lo que yo hago como gerente lo guardo en mi computadora y todo lo que hace el contador también lo guarda en su computadora y el único resguarda de información que hacemos es cuando subimos la información a la nube de drive.</p> | <p>Con seguridad tecnológica no se cuenta.</p> | <p>Ambos manifestaron que la operadora no cuenta con seguridad tecnología. En conclusión, la operadora posee un riesgo muy grande en esta área debido a que cualquier hacker puede acceder a su sistema y robar la información tanto de sus empleados como de sus clientes.</p> |
| <p>14. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que se han presentado para el cumplimiento de sus objetivos?</p> | <p>Realmente la compañía no ha tenido dificultades para realizar el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, la única dificultad es la que se ha presentado debido a la Pandemia COVID-19.</p> | <p>No aplica, la respuesta solamente era para el Gerente</p> | <p>Por motivos de que el Gerente es el que evalúa el cumplimiento de objetivos, se efectuó la consulta para concluir si la compañía ha tenido otras situaciones que puedan ocasionar que no se cumplan los objetivos, solamente el COVID-19 ha causado este impedimento.</p> |
| <p>15. En relación a la actual situación que se está viviendo, ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para que la entidad se mantuviera económicamente durante el tiempo que se suspendieron las actividades turísticas?</p> | <p>Debido a que trabajamos con empleados eventuales, no tuvimos obligaciones de pago hacia ellos, por ese motivo no tuvimos problemas para cesar las operaciones. Por otro lado, los viajes que ya están programados se reprogramaron así no se incurrió en devoluciones que afectaran la economía de la operadora.</p> | <p>La empresa cerró operaciones, debido a que no tenía empleados directos, no se mantuvo contactos con sus clientes a excepción de proyectos a futuros que tiene la compañía.</p> | <p>En si la entidad no tuvo un mecanismo que la ayudara a sobrellevar esta interrupción de sus operaciones, si bien es cierto el hecho de que la mayoría de sus empleados son eventuales ayudo, ya que no tenían la obligación de cancelar los salarios, adicionalmente, en relación en preguntas anteriores se sabe que no posee prestamos, ni cuentas por pagar a proveedores por lo que no se vio afectado en sus obligaciones, salvo por los gastos fijos de administración como lo son el agua, luz, teléfono Etc.</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| 16. ¿Para qué tipo de riesgos ha contratado seguros la compañía? | Seguro de responsabilidad civil, por cualquier accidente que el turista puede sufrir durante la implementación del circuito turístico | Solo se tiene con Seguros de Vehículos. | En relación a ambas respuestas que se obtuvieron del Gerente y del Contador, la compañía tiene seguros vehiculares y responsabilidad civil, este último es muy importante ya que ante cualquier accidente que el turista pueda sufrir durante el circuito turístico este seguro respondería por los daños ocasionados. |
| 17. ¿Cuáles son las acciones que usted considera como necesarias para que la entidad siga ofreciendo sus servicios después de la pandemia? | Las medidas a tomar necesarias, son las de bioseguridad, las que el país de procedencia del turista sugiere y las que el país de El Salvador exige. | Consideramos que tendremos que reactivar la economía y brindar mayores servicios de calidad y realizar más publicidad | Aunque la compañía ha considerado acciones que le ayudaran a que la operadora siga ofreciendo sus servicios, no tiene considerado tomar acciones de resiliencia que le puede ayudar a manejar cualquier situación similar a la que se ha pasado con la Pandemia COVID-19. |
| 18. ¿Qué opina sobre la importancia de disponer de una propuesta que establezca los lineamientos mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística? | En vista de lo sucedido este año es importante y necesario poseer lineamientos que ayuden a la empresa a continuar con sus operaciones. | Consideró importante que las empresas tengan directrices pactadas para seguir un proceso para actuar y dirigir las operaciones de las empresas. | Tanto el gerente como el contador consideran importantes este tipo de propuestas |
| 19. ¿Estaría interesada la empresa en implementar la propuesta antes mencionada, a fin de contribuir al logro de los objetivos establecidos? | Si nos encontramos interesados en implementar una propuesta. | No aplica, la respuesta solamente era para el Gerente | El gerente si estaría dispuesto a implementar una estrategia de resiliencia. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| 20. Según su criterio profesional ¿Cuál es la importancia del contador público en la participación de planes estratégicos? | No aplica, la respuesta solamente era para el Gerente | La importancia de los contadores en la participación de estrategias desde mi punto de vista es importante debido a que nosotros somos los que realmente conocemos las operaciones y los movimientos de la compañía y nuestros conocimientos serian de gran utilidad. | Como profesional, el contador de la operadora considera que es importante que sea considerado en las tomas de decisiones, así como planes estratégicos, ya que el contador es una parte esencial en las compañías |
| Nota: Respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas al Gerente y Contador de la operadora en estudio realizadas a los días 21 de octubre a las 9:00 am y el 27 de octubre a la 6:00 pm sucesivamente. | | | |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran el cuadro 1 y 2, donde, en el primero se puede apreciar la calificación de los riesgos preguntados al gerente y en el segundo cuadro la calificación de los riesgos presentado al contador.

Tabla 3
Respuesta de gerente

| Riesgo | Probabilidad de que se materialice el riesgo | | | Comentario |
|--|--|-------|------|---|
| | Alto | Medio | Bajo | |
| Riesgo de liquidez | X | | | Este riesgo es alto, debido a que por el COVID-19 la operadora se quedó sin efectivo, de lo contrario siempre habíamos tenido liquidez. |
| Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia | | | X | No existe una competencia directa ya que trabajamos exclusivamente para turistas franceses y no hay otra operadora que haga lo que nosotros hacemos es por eso que este riesgo es bajo. |
| Riesgo legal (demandas) | | X | | Como soy extranjero y si yo tengo problemas legales como que no pueda renovar mi residencia eso ocasionaría problemas a la empresa ya que yo poseo muchas funciones, pero en si la operadora en todos estos años no ha tendió ningún problema parecido, pero uno siempre debe de estar a la expectativa de lo que pueda o no pueda suceder con las leyes y regulaciones por eso este riesgo es medio. |
| Riesgo reputacional | | X | | Este riesgo se considera como medio debido a la incertidumbre que existe sobre el hecho que algún cliente no quedo satisfecho y haga una mala reputación de la empresa, sin embargo, la entidad nunca ha tenido problemas de este tipo. Otro factor a considerar es que nosotros lo que ofrecemos es un recorrido turístico en El Salvador y si el país se considera un país peligros entonces en ese caso la mala reputación de El Salvador nos estaría afectando. |
| Riesgo crédito | | | X | Este riesgo es bajo porque los clientes nos pagan antes de consumir el servicio y esto es una ventaja para la operadora, funciona de la misma manera con las dos agencias de viajes aliadas. |
| Riesgo operacional | | | X | Actualmente este riesgo se materializo ya que por el COVID-19 desde finales de marzo la operadora cerró sus puertas, de lo contrario siempre hemos operado con |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|---|
| | | | | normalidad y nuestra principal operación es el circuito en el cual tenemos un control de calidad que yo mismo realizo y esto hace que este riesgo sea bajo. |
| Riesgo tecnológico | X | | | Nosotros guardamos la información en drive, y en las computadoras, en si respaldos sofisticados no poseemos debido a esto el riesgo es alto. |
| Riesgo de lavado de dinero y activos | | | X | Hasta la fecha no se ha tenido ningún problema con este tema por lo tanto lo consideramos como un riesgo bajo. |
| Riesgo de desastres naturales | X | | | Debido a la incertidumbre de este tipo de eventos se considera como alto. |

Fuente: elaboración propia

Respuesta del contador

Tabla 4

Respuesta contador

| Riesgo | Probabilidad de que se materialice el riesgo | | | Comentario |
|--|--|---|---|--|
| | A | M | B | |
| Riesgo de liquidez | | | X | Este riesgo se considera bajo debido a que antes de brindar el servicio este ya se ha pagado en su totalidad, y de esta manera siempre se tiene liquidez en la empresa y todos los costos y gastos que surgen en la operadora son abarcados por este ingreso. Pero este año por el COVID-19 se materializo. |
| Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia | | | X | La operadora es única ya que no existe otra operadora que brinde un servicio exclusivo a la población de Francia, además consta de una certificación de CORSATUR lo cual le da una mayor ventaja, y por ser única en este mercado se considera este riesgo como bajo |
| Riesgo legal (demandas) | | X | | En los años que tiene operando la empresa, esta no ha tenido ningún problema legal, sin embargo, se considera este riesgo como medio debido a que uno siempre debe de estar a la expectativa de los cambios en las regulaciones. |
| Riesgo reputacional | | | X | La entidad siempre trata de mantener su reputación intacta y hasta la fecha no se tienen quejas sobre ella. |
| Riesgo crédito | | | X | Este riesgo se considera bajo por el hecho de que el cliente debe pagar antes de gozar del circuito. |
| Riesgo operacional | | X | | Es necesario tener cuidado a la hora de elaborar el circuito y siempre existe un grado de peligro, y en este año por el COVID-19 se materializo, por eso consideramos este riesgo como medio porque estamos a la expectativa de los próximos años. |
| Riesgo tecnológico | X | | | La operadora en si no posee respaldo de su información es por eso que este riesgo es alto. |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|--|
| Riesgo de lavado de dinero y activos | | X | | Como nuestros clientes son extranjeras siempre existe una incertidumbre de la procedencia de su dinero, sin embargo, hasta la fecha no se ha tenido problemas de este tipo, por eso se considera este riesgo como medio. |
| Riesgo de desastres naturales | | X | | Los desastres naturales son impredecibles y siempre existe un riesgo de que pueda afectar a la empresa y es por eso que este riesgo se considera medio. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 5
análisis interpretación de la pregunta

| Riesgo | Probabilidad de que se materialice el riesgo | | | Análisis |
|--|--|---|---|--|
| | A | M | B | |
| Riesgo de liquidez | | X | | El gerente considera este riesgo como alto ya que se materializo en 2020 por el COVID-19, mientras que el contador lo considero como bajo, por lo tanto, este riesgo es medio, ya que no sabemos cómo estará el mercado en el futuro por la pandemia |
| Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia | | X | | Ambos entrevistados concordaron con sus respuestas y calificaron este riesgo como bajo ya que consideran a la operadora como única, pero esto no quiere decir que no pueda surgir un competidor, por lo tanto, se concluye este riesgo como medio |
| Riesgo legal (demandas) | | X | | Ambos calificaron el riesgo como medio ya que siempre existe incertidumbre sobre los aspectos legales por lo tanto se concluye este riesgo como medio. |
| Riesgo reputacional | | X | | El gerente califico este riesgo como medio, mientras que el contador como bajo, por lo tanto, se concluye que este riesgo es medio. |
| Riesgo crédito | | | X | Tanto el gerente como el contador calificaron este riesgo como bajo debido a que otorgan crédito por 30 días y antes de ejecutar el circuito el servicio se debió de haber pagado con totalidad. |
| Riesgo operacional | | X | | El gerente califico este riesgo como bajo y el contador como medio. Se concluye el riesgo como medio. |
| Riesgo tecnológico | X | | | Tanto el gerente como el contador consideraron este riesgo como alto debido a que no existe un respaldo de información. |
| Riesgo de lavado de dinero y activos | | X | | El gerente lo califica este riesgo como bajo mientras que el contador como medio, por lo tanto, este riesgo se califica como medio ya que sus clientes son extranjeros. |
| Riesgo de desastres naturales | X | | | El gerente lo califico como alto mientras que el contador como medio debido a lo impredecible de estos sucesos, por lo tanto, se considera alto, sin mencionar que somos un país susceptible a desastres naturales. |

Fuente: elaboración propia.

4. Diagnóstico

Sección: Identificación del problema

Preguntas relacionadas a la sección:

1. Explique cuál es el proceso de captación de clientes (turistas) del exterior e interior del país, en relación a los aspectos siguientes:

- a) Alianzas estratégicas
- b) Plataformas digitales disponibles de los clientes
- c) Otros (especificar)

2. Mencione los procesos operativos más importantes con los que cuenta la entidad para el desarrollo del negocio.

3. ¿Cuáles son las áreas claves que posee la entidad?

4. Describa cuales son los controles internos aplicados en los procesos operativos que desarrolla la entidad

5. ¿De qué manera se fortalecen la competencia de los empleados y como esto influye en el desarrollo del negocio?

6. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la gerencia y sus empleados?

7. ¿Se ha definido un criterio sobre el equilibrio de la empresa en su relación deuda-patrimonio y mencione cual es la situación actual de dicho indicador?

8. Durante los años que tiene operando la compañía, ¿Qué sucesos conoce usted que puso en peligro la continuidad del negocio de la entidad?

9. ¿Cuál considera que es la probabilidad de que se materialicen los siguientes riesgos empresariales (alto, medio, bajo):

- a) Riesgo de liquidez
- b) Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia
- c) Riesgo legal (demandas)
- d) Riesgo reputacional
- e) Riesgo crédito
- f) Riesgo operacional
- g) Riesgo tecnológico
- h) Riesgo de lavado de dinero y activos

10. ¿Qué medidas de seguridad informática se aplica para salvaguardar los datos de sus clientes?

11. En relación a la actual situación que se está viviendo, ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para que la entidad se mantuviera económicamente durante el tiempo que se suspendieron las actividades turísticas?

12. ¿Para qué tipo de riesgos ha contratado seguros la compañía?

Diagnóstico: mediante la recolección de datos a través del análisis realizado por medio de la entrevista al contador y al gerente de la operadora, quienes son los que conocen a profundidad la operatividad, sus áreas claves y todo lo relevante de ella; conforme a las preguntas antes mencionados para esta sección que es “identificación del problema” la operadora solo posee clientes extranjeros, posee alianzas con dos agencias de viajes y con CORSATUR, no valorar las redes sociales para promocionarse, su único

proceso operativo importante es el circuito turístico, posee tres áreas claves, no posee controles internos, no fortalecen la competencia a los empleados, no existe formalidad en la comunicación, trabajan con capital propio, el suceso que más ha vulnerado a la compañía fue la pandemia de 2020, posee probabilidades altas de que algunos riesgos mencionados en la pregunta 12 se materialicen, no poseen seguridad informática, solo poseen seguro de riesgo civil, la mayoría de sus empleados trabajan por honorarios, no existe una segregación de funciones.

Ante todo lo mencionado, la operadora posee riesgos que son necesarios tratar y mitigar. La pandemia del 2020 la vulneró a tal grado que tuvo que cerrar sus puertas, siendo esta la primera vez que lo hacía, es importante enfatizar que no poseen un sistema de gestión de continuidad del negocio y después de esta pandemia le será difícil volver a la normalidad con facilidad. Ante todas estas dificultades se identificó que la entidad necesita una estrategia de resiliencia, a causa de que las amenazas y eventualidades que pueden impactar de manera negativa a la empresa son grandes en vista de que no poseen controles internos de ningún tipo que haga que el peligro aumente.

Sección: Situación actual.

Preguntas relacionadas a la sección:

1. ¿Cuántos años tiene la compañía de haber sido constituida y mencione si en algún momento han sufrido interrupción de operaciones?
2. ¿Cómo se encuentra estructurada la organización de la entidad?
3. ¿Podría detallar las regiones de procedencia de los turistas del exterior que atienden y su proporción respecto al total de clientes?

4. ¿Cuáles son las acciones que usted considera como necesarias para que la entidad siga ofreciendo sus servicios /después de la pandemia?

Diagnóstico: La compañía tiene años de operar por lo que tienen el conocimiento sobre las necesidades de sus clientes con este conocimiento preparan sus circuitos turísticos, sin embargo, por la actual situación y cierre de fronteras se ha visto afectado ya que más del 90% de sus clientes son extranjeros y esto ha ocasionado pérdidas considerables, son pocos los factores que la compañía ha considerado para reapertura y ofrecer sus servicios, entre los cuales se encuentran el de brindar un servicio con la mayor calidad, sin embargo no ha considerado mecanismo que le puedan ayudar ante una situación similar a la del COVID-19 por lo que puede ocasionar perdidas mayores o incluso el cierre total de su operaciones.

Sección: Interés y Propuesta

Preguntas relacionadas con la sección:

1. ¿Qué opina sobre la importancia de disponer de una propuesta que establezca los lineamientos mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística?

2. ¿Estaría interesada la empresa en implementar la propuesta antes mencionada, a fin de contribuir al logro de los objetivos establecidos?

3. Según su criterio profesional ¿Cuál es la importancia del contador público en la participación de planes estratégicos?

Diagnóstico: la compañía considera necesario y de su interés una propuesta en la cual se establezca lineamientos para contribuir a la continuidad del negocio y que ayude a que el negocio sea resiliente, además el gerente considera que se encuentra interesado en

implementar una propuesta que ayude al cumplimiento de los objetivos, de igual forma es necesario que el área de contabilidad apoye ante esta toma de decisiones ya que es fundamente en la compañía, no solo porque es el encargado de llevar una contabilidad, sino más bien se lleva la administración de la compañía y el personal contable tiene el conocimiento de aspectos legales fundamentales ante la operatividad del negocio, por lo que es necesario que el contador apoye en esta toma de decisiones.

CAPITULO III

“MODELO ESTRATÉGICO SOBRE RESILIENCIA EMPRESARIAL ANTE CAMBIOS EN EL ENTORNO ECONÓMICO Y AMBIENTAL, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TURISMO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Planteamiento de la propuesta

El presente capítulo tiene como objetivo principal proporcionar a los contadores públicos, una herramienta que posea los criterios necesarios para poder elaborar un modelo estratégico empresarial dirigidas a fortalecer la resiliencia de las organizaciones.

Contribución

Servirá para el mejoramiento de los procesos de resiliencia dentro de la organización.

Alcance

Presentar una guía de estrategia empresarial a los contadores públicos.

Formulación de la estrategia

El contador público preparara a la operadora para responder de manera inmediata a amenazas, con el propósito de mitigar los riesgos que puedan afectar la operatividad del negocio, permitiendo la continuidad de los circuitos turísticos.

Del párrafo anterior se destacan 3 elementos que contribuyen a la construcción de la resiliencia, los cuales son: respuesta inmediata, mitigar riesgos y continuidad de los circuitos turísticos.

La respuesta inmediata suaviza el impacto negativo, por ende genera una estabilidad en la continuidad de las operaciones y produce resistencia, y si todos los riesgos detectados poseen una respuesta inmediata, la operadora comienza a poseer una red de seguridad llamada resiliencia.

Motivo:

- Necesidad de contribuir con los contadores en consultorías independientes para planes estratégico.

Responsables de elaborar la estrategia:

- Cornejo Erazo, Marielos Jeannette
- Flores Maldonado, Cindy María
- Martínez Cubias, Harold Geovany

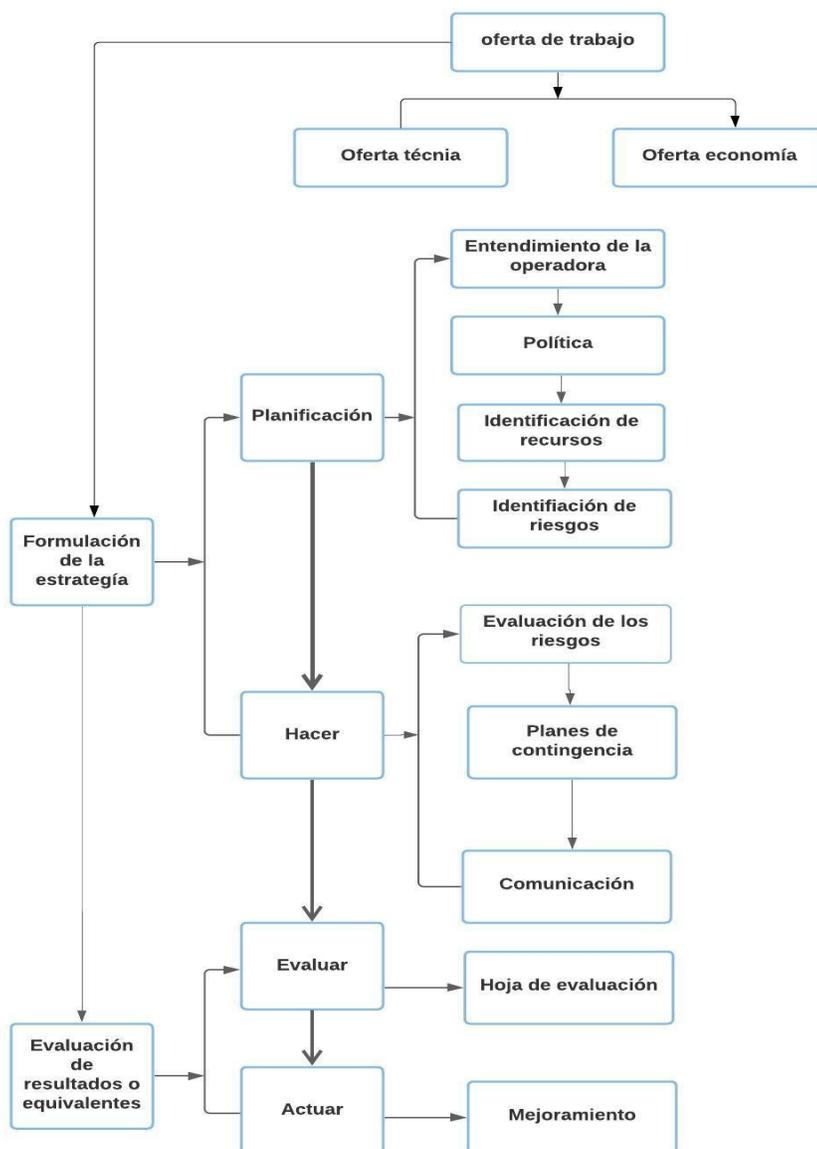
Responsables de implementar la estrategia: La Operadora “El turista Feliz”

Marco normativo: ISO 22301:2012 y 31000:2018

Estructura de la propuesta:

Figura 5

Estructura de la estrategia de resiliencia empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

3.1. MODELO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA EMPRESARIAL PARA “EL TURISTA FELIZ”

3.1.1 Etapa I Planificación

3.1.1 Entendimiento de la operadora

El Turista Feliz fue constituido en diciembre de 2012 como una sociedad de Responsabilidad Limitada, de Capital Variable con sede en la ciudad de San Salvador, consta de dos socios, uno de ellos es de nacionalidad francesa y el otro de nacionalidad salvadoreña. Esta es una operadora de turismo mixta.

Se encuentra registrada en el Registro Nacional de Turismo y su principal aliado es CORSATUR.

Cuenta con 8 años de brindar servicios de recreación turística por medio de sus circuitos turísticos que son su única actividad económica, estos son vendidos principalmente a extranjeros de nacionalidad Francesa, nunca ha sufrido una interrupción de sus operaciones salvo por la pandemia del COVID-19 en 2020.

Cuenta con un equipo con conocimiento local y una pasión por el turismo auténtico con el que cuenta El Salvador y Centroamérica.

Su objetivo es brindar un servicio de alta calidad a los extranjeros, así como incrementar la visita de turistas en El Salvador, y es por eso existe personal que habla inglés, alemán y francés.

Organizan excursiones a El Salvador respetando dos principios:

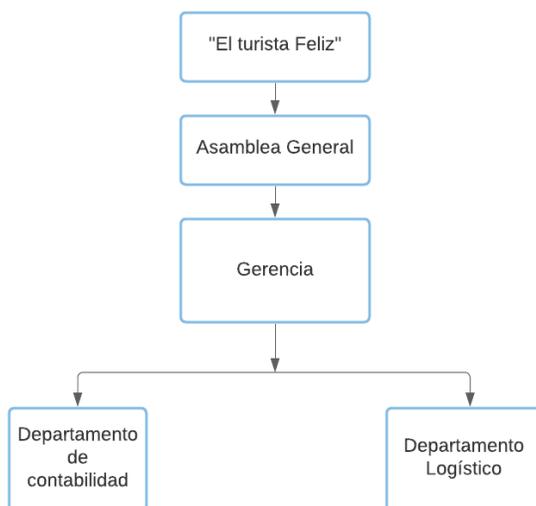
- Hacer y promover un turismo sostenible.
- Equitativo

Entre sus servicios se encuentran circuitos garantizados a partir de dos personas en adelante y no solamente para visitar a El Salvador, si no, que también otros países de Centroamérica.

A continuación, se presenta el organigrama de la operadora

Figura 6

Organigrama de la operadora.



Fuente: elaboración propia.

Funciones de cada área:

Asamblea general:

Es la autoridad máxima en la operadora, consta de dos miembros, dentro de sus funciones se tienen:

- Aprobar los objetivos y políticas
- Aprobar todas las decisiones de la operadora

Gerencia: el gerente realiza un trabajo importante y dentro de sus funciones están:

- Contactar y cerrar tratos con los clientes
- Contactar y cerrar tratos con los proveedores, guías turísticos, choferes, etc.
- Encargarse de la publicidad
- Elaborar el circuito turístico
- Encargarse del control de calidad del circuito turístico
- Participar en el recorrido del circuito.

Departamento de contabilidad: consta de una persona, esta realiza las operaciones contables con las que cuenta la operadora coadyuvando al cumplimiento de las obligaciones tributarias que posee el negocio.

- Realizar asientos contables.
- Contabilizar y analizar notas de cargo y notas de abono de las diferentes cuentas con las que cuenta la operadora.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar los libros de control de IVA.
- Realizar estados financieros.
- Realizar declaraciones tributarias.

Departamento logístico: este departamento puede llegar a tener de 15 empleados en adelante, esto depende de la demanda que posee la operadora. Ellos Realizan labores de guía turístico a los clientes que adquieren los servicios de circuitos con el propósito de brindar un servicio de excelencia para fidelizarlos, cabe mencionar que este personal no es permanente.

Partes interesadas

- Las dos agencias de viajes aliadas
- Clientes
- Proveedores
- Empleados

3.1.2 Política de Gestión de Riesgo para la Continuidad del Negocio.

La política está diseñada de acuerdo a lo establecido en la ISO 22301:2012, y debe de ser comunicada a todos los niveles de la organización.

Lo primordial que la entidad persigue es dar un excelente servicio al turista y asegurarle al cliente soluciones eficientes, ante posibles eventos que lo pongan en peligro o a la realización de las actividades programadas.

El operador de turismo adquiere obligaciones con sus turistas para brindar el servicio esperado, y por lo cual, proporciona una certeza al cliente en la realización de las tareas turísticas.

La política expone y pide el debido cumplimiento por parte del operador sobre la protección de la continuidad del negocio, reduciendo la probabilidad de interrupción y estableciendo medidas para su debida recuperación.

Política:

La operadora se compromete a construir resiliencia empresarial por medio de un SGCN para seguir brindándole un servicio de alta calidad a sus clientes después de una interrupción, esto se hará por medio de identificar y ordenar las amenazas, evaluar los riesgos y crear un plan de respuesta y recuperación.

3.1.3. Identificaciones de recursos

La identificación de los recursos es muy importante, debido a que son los elementos a utilizar para llevar a cabo la estrategia, se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 6

Identificación de los recursos

| Recursos | Descripción |
|-------------------------|---|
| Personas | Es necesario poseer un personal capacitado y competente para responder ante sucesos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos. |
| Comunicación | La comunicación es directa, y también se utiliza el teléfono celular. |
| Información documentada | La información se guarda en las computadoras y en el físico. |
| Gerencia | Es quien aprueba los planes propuestos. |

Fuente: elaboración propia

3.1.4. Identificación de los riesgos

La entidad tiene la libertad de utilizar las técnicas que sean de su agrado para identificar los riesgos, en este caso se utilizó la técnica de la entrevista, la cual fue dirigida al gerente y al contador, se les dio una lista de posibles riesgos y gracias a dicha entrevista se pudo descubrir probabilidad de ocurrencia y los efectos negativos que estos podrían tener si se llegaran a materializar. A continuación se muestran los riesgos, su descripción y efectos negativos

Tabla 7
Riesgo tecnológico

| N° | Riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|------------------------|--|--|
| 1 | Pérdida de información | No acceso o pérdida de información importante del equipo informático. | -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -No cumplir con las obligaciones con los proveedores al perder información de ellos. -No cumplir con las obligaciones con las agencias de viaje aliadas. |
| 2 | Error humano | Que los empleados cometan errores al ingresar información fundamental. | -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -No cumplir con las obligaciones con los proveedores al perder información de ellos -No cumplir con las obligaciones con las agencias de viaje aliadas. |
| 3 | Virus | Que un software malicioso altere de mala manera el comportamiento de la computadora. | -Pérdida total de equipo. -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -No cumplir con las obligaciones con los proveedores al perder información de ellos -No cumplir con las obligaciones con las agencias de viaje aliadas. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8
Riesgo reputacional

| N° | Riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|-------------------------------|---|--|
| 1 | Pérdida de imagen corporativa | Percepción desfavorable de la imagen de una empresa por parte de clientes, accionistas y proveedores. | -Disminución en el número de clientes, por ende disminución en los ingresos -Despido de empleados. -Disminución en el efectivo de la entidad. -Cierre de la operadora |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9*Riesgo de desastres naturales*

| N° | Riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|-----------|---------------|---|--|
| 1 | Incendio | Un fuego incontrolable el cual se propaga rápidamente. | <ul style="list-style-type: none"> -Pérdida total de información en físico -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -Daño o destrucción de instalaciones -Pérdidas humanas -Pérdida de equipos informáticos. -Cierre de la operadora. |
| 2 | Inundaciones | Son ocasionadas por exceso de agua, invadiendo zonas que en condiciones normales están secas. | <ul style="list-style-type: none"> -Pérdida total de información en físico -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -Daño o destrucción de instalaciones -Pérdidas humanas -Pérdida de equipos informáticos. -Cierre de la operadora. |
| 3 | Terremoto | Es un movimiento brusco de la tierra ocasionando grandes daños. | <ul style="list-style-type: none"> -Pérdida total de información en físico -Atraso en la ejecución del circuito turístico. -Daño o destrucción de instalaciones -Pérdidas humanas -Pérdida de equipos informáticos. -Cierre de la operadora. -Cierre de destinos turísticos |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10
Riesgo legal

| N° | Riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|----------|--|--|
| 1 | Demandas | Exigencia por parte de clientes, proveedores o entidades reguladoras por haber incumplido lo pactado | -Falta en el cumplimiento de algún contrato y esto hace que la operadora se encuentre en margen de la ley. -Multas. -Cierre de la operadora -Mala imagen. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Riesgo de liquidez

| N° | Tipo de riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|------------------------------------|--|--|
| 1 | No pagar a proveedores | El no pago de las obligaciones hacia sus proveedores | -Mala imagen -Demandas -Caer en mora -Cierre de la operadora |
| 2 | No pagar los gastos operativos. | El no pago de los servicios de agua, luz, teléfono entre otros | -Mala imagen -Caer en mora -Corto de los servicios -Demandas -Cierre de la operadora |
| 3 | No pagar el sueldo a los empleados | No pagarle el salario pactado al empleado | -Mala imagen -Demandas -Empleados disgustados -Malos servicios -Cierre de la operadora |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Riesgo en el comportamiento de los precios del mercado*

| N° | Tipo de riesgo | Descripción | Efectos Negativo |
|----|------------------------------------|---|--|
| 1 | Decremento del precio del servicio | Disminución en el precio del paquete turístico debido a fluctuaciones en el mercado | - Disminución de los ingresos -Disminución en el efectivo de la entidad. -Cierre de la operadora |

Fuente: elaboración propia

Tabla 13*Riesgo de crédito*

| N° | Tipo de riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|--|---|--|
| 1 | El cliente no paga el servicio | No percepción del ingreso proyectado por parte del operador | - Disminución de los ingresos -Disminución en el efectivo de la entidad. -Cierre de la operadora -Incremento de las cuentas incobrables |
| 2 | Agencia de viajes no pague el paquete turístico. | No percepción del ingreso proyectado por parte del operador | - Disminución de los ingresos -Disminución en el efectivo de la entidad. -Cierre de la operadora -Incremento de las cuentas incobrables |

Fuente: elaboración propia

Tabla 14*Riesgo operacional*

| N° | Tipo de riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|--|--|--|
| 1 | falla en elaboración de circuito turístico | Error en la coordinación para ejecutar el circuito | -Inconformidad de los clientes -Inconformidad de las agencias -Mala imagen |

Fuente: elaboración propia

Tabla 15
Riesgo de lavado de dinero

| N° | Tipo de riesgo | Descripción | Efectos negativos |
|----|--|--|-------------------------------------|
| 1 | Que los clientes paguen con dinero malicioso | Probabilidad de pérdida o daño que pueda sufrir una persona o entidad por ser utilizada de forma directa o indirecta en operaciones que tienen como objetivo hacer licito dinero ilícito | -Demandas -Cierre de operaciones |

Fuente: Elaboración propia

3.2. Etapa II Hacer

Matriz de Riesgo.

La matriz de riesgo es una herramienta que ayuda a la a identificar el impacto que la amenazas tendrían, también este es un instrumento donde se puede realizar un diagnóstico objetivo de los factores de riesgo.

A continuación matriz de riesgo

Tabla 16
Matriz de riesgo

| Lugar | Riesgo | | Control existente | Evaluación del riesgo | | El riesgo sobrepasa los limites | Tratamiento |
|-------|-------------|----------------|-------------------|-----------------------|--------------|---------------------------------|-------------|
| | Descripción | Tipo de riesgo | | impacto | Probabilidad | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Mapa de calor

A continuación se muestra una representación gráfica del mapa de calor

Tabla 17

Mapa de calor

| Probabilidad de ocurrencia | Impacto | | |
|----------------------------|---------|-----------|---------|
| | (1)Bajo | (2)Medio | (3)Alto |
| 3 casi seguro que suceda | 3 | 6 | 9 |
| 2 muy probable que suceda | 2 | 4 | 6 |
| 1 es raro que suceda | 1 | 2 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla

Escala de nivel de criticidad

Tabla 18

Escala de Nivel de Criticidad

| Escala de nivel de criticidad del riesgo | |
|--|------------------|
| Resultado | Nivel del riesgo |
| 1-2 | Bajo |
| 3-4 | Medio |
| 6-9 | Alto |

Fuente: Elaboración propia

Criterios de evaluación de los riesgos

Severidad de impacto

Alto: costos iguales o mayores a \$12,001.00

Medio: costos iguales o mayores a \$3,001 y menores e iguales a \$12,000.00

Bajo: costos iguales o menores a \$3,000.00

3.2.1 Evaluación de los riesgos

Después de conocer todos los posibles riesgos a los que se enfrente la entidad, será necesario hacer una evaluación de ellos, para clasificar y dejar aquellos donde su impacto y ocurrencia hayan sido calificados como altos para posteriormente crear planes de contingencia para ellos.

Áreas críticas

Para poder evaluar dichos riesgos será necesario identificar las áreas críticas de la operadora, las cuales son:

- Gerencia
- Departamento de contabilidad
- Departamento Logístico.

A continuación, se muestra cada tipo de riesgo que amenaza la continuidad del negocio y en cuál de las áreas críticas de la operadora es más propensa a que ocurra.

Áreas probables de ocurrencia del riesgo

Tabla 19*El Riesgo y su relación con los departamentos de la entidad*

| N° | Riesgos | Áreas propensa a que ocurra el riesgo | | |
|----|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|------------------------|
| | | Gerencia | Departamento de contabilidad | Departamento logístico |
| 1 | Pérdida de información | X | X | |
| 2 | Error humano | X | X | X |
| 3 | Virus | X | X | |
| 4 | Pérdida de imagen corporativa | X | X | X |
| 5 | Incendio | X | X | X |
| 6 | Inundaciones | X | X | X |
| 7 | Terremoto | X | X | X |
| 8 | Demandas | X | X | X |
| 9 | Mora con proveedores | | X | |
| 10 | Mora con servicios básicos | | X | |
| 11 | No pago a empleados | | X | |
| 12 | Decremento del precio del servicio | X | | X |
| 13 | Que el cliente no pague | | X | |
| 14 | Que la agencia no pague | | X | |
| 15 | Error en el diseño del circuito | X | | X |
| 16 | Ingreso de dinero malicioso | | X | |

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del Impacto

Para medir el impacto se ha establecido un monto expuesto por cada riesgo que representa el impacto monetario que sufriría la operadora si alguno de dichos riesgos se materializara.

A continuación se muestran los montos de impacto por cada riesgo y su calificación en alto, medio y bajo según el criterio antes expuesto, así como el razonamiento del porqué de dicho monto, y también se presente la estimación de la probabilidad y su razonamiento.

Tabla 20
Montos de impacto

| Riesgo | | Estimación de Impacto | Nivel |
|--------|------------------------|---|-------|
| 1 | Pérdida de información | <p>El valor de impacto depende del ingreso percibido por día de la operadora y por el tiempo que se tardara el técnico para recuperar la información perdida.</p> <p>El ingreso por día es \$1,341.59 y se estima que se tarde 2 días en recuperar la información</p> <p>En base a dicha información se estima un monto de impacto de US\$ 2,683.18</p> | M |
| 2 | Error humano | <p>El valor de impacto depende del ingreso percibido por día de la operadora y por el tiempo en que se ocupara para que se corrija el error por parte del empleado.</p> <p>El ingreso por día es US\$ 1,341.59 y se estima que se tarde 2 días en corregir el error.</p> <p>En base a dicha información se estima un monto de impacto de US\$ 2,683.18</p> | M |
| 3 | Virus | <p>El valor de impacto depende del ingreso percibido por día de la operadora y por el tiempo que se tardara el técnico para limpiar el equipo informático de cualquier virus que lo haya atacado.</p> <p>El ingreso por día es US\$ 1,341.59 y se estima que se tarde 1 días en realizar la limpieza</p> <p>En base a dicha información se estima un monto de impacto</p> | B |

| | | | |
|----|-------------------------------|--|---|
| | | de US\$ 1,341.59 | |
| 4 | Pérdida de imagen corporativa | <p>El valor de impacto depende del ingreso percibido por día de la operadora y por el tiempo que se tardara la entidad en recuperar su imagen, según la historia de la operadora solamente una vez ha materializado este riesgo y se tardaron una semana en repararse.</p> <p>El ingreso por día es US\$ 1,341.59 y se estima que se tarde 7 días en recuperar la información</p> <p>En base a dicha información se estima un monto de impacto de US\$ 9,391.14</p> | M |
| 5 | Incendio | <p>El valor del impacto es el valor del activo fijo, al 31 de diciembre de 2019 US\$ 13,551.74 (los US\$ 13,551.74 sería el monto de impacto por cada eventualidad, si esta se materializara)</p> | A |
| 6 | Inundaciones | | |
| 7 | Terremoto | | |
| 8 | Demandas | <p>Para la estimación de impacto se ha considerado una demanda anteriormente hecha y publicada por la corte suprema de justicia por prácticas anticompetitivas establecida por una empresa de producción de harinas el cual fue el 3% de las ventas anuales por lo que se estima que el impacto sea de US\$14,690.43</p> | A |
| 9 | Mora con proveedores | <p>De acuerdo a los clausuras de los contratos el interés moratorio por los pagos retardados es el 12% del total de la deuda en capital. (Cuentas Por pagar a proveedores * 12% = US\$ 2,400.</p> <p>La tasa se encuentra acorde a las publicadas por la SSF.</p> | M |
| 10 | Mora con servicios básicos | <p>Para la instalación de los servicios de agua Trámite que se realiza para obtener los servicios de agua potable, se cancela una inspección por el valor de \$13.56, y la inspección determina el valor total por la instalación del nuevo servicio.</p> | B |

| | | | |
|----|------------------------------------|--|---|
| | | <p>(Última inspección US\$ 50.00).</p> <p>Por el atraso la compañía debe pagar US\$ 25.00 en concepto de intereses moratorios, así como US\$100 por instalación de acuerdo a la SIGET, este servicio depende del material, temporada y los recursos necesarios para la reinstalación de los servicios:</p> <p>\$6 por reinstalación de servicios de telefonía</p> <p>Total, de impacto: US\$ 194.56</p> | |
| 11 | No pago a empleados | <p>El riesgo de impacto es el pago de las obligaciones por indemnización a los empleados el cual asciende a US\$5,000.</p> <p>Además de los recargos por mora del 2% por el no pago de las obligaciones de ISSS, AFP e INPED, por el monto de cotización mensual.</p> <p>Monto mensual de cotización es de U\$ 714.35 multa de US\$14.29.</p> <p>Total del impacto US\$5,014.29</p> | M |
| 12 | Decremento del precio del servicio | <p>Comparando los ingresos del 2018 con 2019 el resultado fue una disminución del 5% del 2019 respecto al 2018 por lo tanto se estima que los precios del servicio decaigan en esa misma proporción para el año 2020.</p> <p>Por lo antes dicho se estima el monto de impacto en US\$ 24,484.05</p> | A |
| 13 | Que el cliente no pague | <p>El monto de impacto es el total del derecho de cobro de las cuentas por cobrar considerando una estimación del 100% por antigüedades de más de 120 días.</p> | A |
| 14 | Que la | | |

| | | | |
|----|---------------------------------|--|---|
| | agencia no pague | Total del impacto US\$21,024.66 | |
| 15 | Error en el diseño del circuito | El valor de impacto está relacionado a la probabilidad que ocurra- la utilidad de dicho mes se vería afectada al tener clientes insatisfechos los ingresos disminuyen y los costos y gastos se mantienen, al hacerle frente a los gastos de diseño y ejecución de dichos circuitos. El valor expuesto de acuerdo a las veces de ocurrencia del riesgo de 40 circuitos realizados 5 han sido afectados durante el año 2019 a partir de ello el valor es de $(\$167,556.39 \times 12.50\%) = \text{US\$ } 20,944.54$ | A |
| 16 | Ingreso de dinero malicioso | La Ley nos indica la necesidad de un oficial de cumplimiento, como tal no existe multa por no nombrar un oficial pero se pide que se la información esté en orden Por lo tanto el monto expuesto asiento a US\$ 6,325.96 que representa efectivo tenido en los estados financieros de 2019 | M |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21*Probabilidad de que ocurra el riesgo*

| Riesgo | | Análisis de evaluación de probabilidad de ocurrencia | Nivel |
|--------|-------------------------------|--|-------|
| 1 | Pérdida de información | La probabilidad de ocurrencia es alta, ya que la compañía no cuenta con sistemas operativos o de seguridad de la información, además no posee ningún tipo de sistema de almacenaje, por lo que al fallar los equipos de cómputo la compañía perderá la información, y será difícil recuperar datos como, clientes proveedores de servicios, u otros. | A |
| 2 | Error humano | La probabilidad de ocurrencia de que exista un error humano es alta, ya que la compañía no posee una adecuada segregación de funciones, ya que el mismo gerente general es el encargado de realizar y diseñar los circuitos turísticos que se prestan. | A |
| 3 | Virus | La probabilidad de ocurrencia es alta, ya que la compañía no cuenta con sistemas de seguridad y antivirus, por lo que se vería afectado, ante cualquier ataque cibernético. | A |
| 4 | Pérdida de imagen corporativa | Debido a que la compañía no cuenta con ningún tipo demanda en el que se vea afectada la imagen corporativa, es muy poco probable que ocurra este tipo de riesgo, por lo que se está evaluando como un tipo de riesgo bajo. | B |
| 5 | Incendio | Debido a que El Salvador se ha visto afectado por un incremento en los casos de incendio se evalúa como un riesgo medio de probabilidad que ocurra un incendio en la compañía. | M |
| 6 | Inundaciones | El Salvador es un sector que tiene un clima tropical, por lo que en temporada de invierno es muy probable que ocurra una inundación además en los últimos años se han reportados varios casos de inducción en el Sector Salvadoreño, por lo que este riesgo se ha evaluado como Alto. | A |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|---|---------------------------------------|-------------|---------|---------|-------------------|--------|--------------|------|---------------------------------|-------------|---------------------------------|-----|-------------|------|---|
| 7 | Terremoto | En el sector en el que se encuentra El Salvador, el cual es un área rodeada con volcanes que en cualquier momento se pueden encontrar activos, es muy probable que la compañía se vea afectada por los terremotos, además la compañía también depende de lugares recreativos, para generar ingresos y si estos se dañan a causa de terremotos o sismos, lo ingresos de esta se verán afectado, por lo que la probabilidad de ocurrencia es alta. | A | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Demandas | Debido a que la compañía no cuenta con ningún tipo demanda, además la compañía cumple con todas las medidas de seguridad que solicita el MITUR, así como todos los permisos necesarios para efectuar los circuitos turísticos, es muy poco probable que ocurra este tipo de riesgo, por lo que se está evaluando como un tipo de riesgo bajo. | B | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Mora con proveedores | La probabilidad de que la compañía caiga en mora con sus proveedores es media, debido a que el periodo de rotación de pago a proveedores es de 43 días aproximadamente es decir 8 veces al año. | M | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Mora con servicios básicos | <table border="1" data-bbox="451 1182 1068 1633"> <tr> <td>Rotación de Cuentas por Pagar - RCxP-</td> <td><u>2019</u></td> </tr> <tr> <td>Compras</td> <td>248,029</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar</td> <td>29,500</td> </tr> <tr> <td>Veces al año</td> <td>8.41</td> </tr> <tr> <td>Período Promedio de Pagos -PPP-</td> <td><u>2019</u></td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar (Compras/365)</td> <td>680</td> </tr> <tr> <td>Días al año</td> <td>43.4</td> </tr> </table> <p data-bbox="451 1696 1230 1843">La probabilidad de que la compañía caiga en mora con sus proveedores es media, debido a que el periodo de rotación de pago a proveedores es de 43 días aproximadamente es decir</p> | Rotación de Cuentas por Pagar - RCxP- | <u>2019</u> | Compras | 248,029 | Cuentas por pagar | 29,500 | Veces al año | 8.41 | Período Promedio de Pagos -PPP- | <u>2019</u> | Cuentas por pagar (Compras/365) | 680 | Días al año | 43.4 | M |
| Rotación de Cuentas por Pagar - RCxP- | <u>2019</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Compras | 248,029 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por pagar | 29,500 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Veces al año | 8.41 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Período Promedio de Pagos -PPP- | <u>2019</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por pagar (Compras/365) | 680 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Días al año | 43.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|----|------------------------------------|--|-----------------|---|
| | | 8 veces al año. | | |
| 11 | No pago a empleados | Rotación de Cuentas por Pagar - RCxP- | <u>2019</u> | M |
| | | Compras | 248,029 | |
| | | Cuentas por pagar | 29,500 | |
| | | Veces al año | 8.41 | |
| | | | | |
| | | Período Promedio de Pagos - PPP- | <u>2019</u> | |
| | | Cuentas por pagar (Compras/365) | 29,500 680 | |
| | | Días al año | 43.4 | |
| | | La probabilidad de que la compañía caiga en mora con sus proveedores es media, debido a que el periodo de rotación de pago a proveedores es de 43 días aproximadamente es decir 8 veces al año. | | |
| 12 | Decremento del precio del servicio | En los últimos años El Salvador no se ha visto afectados por decremento en los precios, por lo que el riesgo es poco probable que ocurra, sin embargo, por la situación de la pandemia, este riesgo será evaluado como Medio, ya que existe una gran probabilidad que las compañías de turismo, disminuyan sus precios para mantener a sus clientes. | | |
| 13 | Que el cliente no pague | ROTACIÓN DE CARTERA (RCxC) | <u>2019</u> | B |
| | | Ventas Netas | 489,681 | |
| | | Cuentas por cobrar | 21,025 | |
| | | No. Que se recuperan las CxC | 23 | |
| | | | | |
| | | Período Promedio de Cobro-PPC- | <u>2019</u> | |
| | | Cuentas por cobrar (Ventas anuales/365) | 21,025 1,342 | |
| | | No de Días en recuperar las cuentas por cobrar | 15.67 | |
| | | La probabilidad de que el cliente no pague sus obligaciones | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|----------------------------|-------------|--------------|---------|--------------------|--------|------------------------------|----|--|--|--------------------------------|-------------|--------------------|--------|----------------------|-------|--|-------|---|
| | | es baja ya que la compañía tiene una rotación de cartera de 16 días aproximadamente, es decir, que la compañía rota su cartera 24 veces al año. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Que la agencia no pague | <table border="1"> <tr> <td>ROTACIÓN DE CARTERA (RCxC)</td> <td><u>2019</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas Netas</td> <td>489,681</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar</td> <td>21,025</td> </tr> <tr> <td>No. Que se recuperan las CxC</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Período Promedio de Cobro-PPC-</td> <td><u>2019</u></td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar</td> <td>21,025</td> </tr> <tr> <td>(Ventas anuales/365)</td> <td>1,342</td> </tr> <tr> <td>No de Días en recuperar las cuentas por cobrar</td> <td>15.67</td> </tr> </table> <p>La probabilidad de que el cliente no pague sus obligaciones es baja ya que la compañía tiene una rotación de cartera de 16 días aproximadamente, es decir, que la compañía rota su cartera 24 veces al año.</p> | ROTACIÓN DE CARTERA (RCxC) | <u>2019</u> | Ventas Netas | 489,681 | Cuentas por cobrar | 21,025 | No. Que se recuperan las CxC | 23 | | | Período Promedio de Cobro-PPC- | <u>2019</u> | Cuentas por cobrar | 21,025 | (Ventas anuales/365) | 1,342 | No de Días en recuperar las cuentas por cobrar | 15.67 | B |
| ROTACIÓN DE CARTERA (RCxC) | <u>2019</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas Netas | 489,681 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por cobrar | 21,025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No. Que se recuperan las CxC | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Período Promedio de Cobro-PPC- | <u>2019</u> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por cobrar | 21,025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (Ventas anuales/365) | 1,342 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| No de Días en recuperar las cuentas por cobrar | 15.67 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Error en el diseño del circuito | La probabilidad de ocurrencia de que exista un error en el diseño del circuito es alta, este riesgo está relacionado al riesgo del error humano ya que la compañía no posee una adecuada segregación de funciones, debido a que el mismo gerente general es el encargado de realizar y diseñar los circuitos turísticos que se prestan. | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Ingreso de dinero malicioso | La compañía recibe sus ingresos de extranjeros, la mayor parte europeos, por lo que es muy probable que sus ingresos provengan de actividades ilícitas, sin embargo, se califica como un riesgo medio ya que la compañía recibe sus pagos a través de transferencias bancarias, y son estas las que se encargan de hacer evaluaciones de la procedencia de los fondos, esto con el fin de combatir el lavado de dinero a nivel mundial. | M | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Planes de contingencia.

“El turista Feliz” necesita establecer planes de respuesta ante una interrupción de operaciones para poder recuperarse en el menor tiempo posible.

Se han propuesto los siguientes planes de contingencia:

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Tecnológico.**Riesgo: **Pérdida de información**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|---|--|
| 1 | Resguardar la información obtenida en dispositivos de almacenamiento externo y en lo posible resguardarlo en carpetas en la nube. | Concientizar al resto del personal de la consecuencia de no darle mantenimiento al equipo. |
| 2 | Evitar el uso de varias aplicaciones de gran tamaño. | Verificar la cantidad de información pérdida. |
| 3 | Dar mantenimiento al equipo de cómputo | Cambiar contraseñas al hacerse extraviado la información desde el computador. |
| 4 | Toda transacción debe estar autorizada por más de una persona. | Darle mantenimiento a la PC de manera más frecuente. |
| 5 | Las contraseñas deben ser confidenciales | Resguardar la información física siempre que llegue a la entidad. |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 15.00 | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ 40.00 |
| 3 | \$ 150.00 | \$ - |
| 4 | \$ - | \$ 300.00 |
| 5 | \$ - | \$ 20.00 |
| Sub-Total | \$ 165.00 | \$ 360.00 |
| Total | | \$525.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Tecnológico.**

Riesgo: **Error humano**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|---|
| 1 | Restringir el acceso a los computadores de donde se realizan las transacciones de la entidad. | Evaluar el daño del equipo. |
| 2 | Evitar ingerir alimentos y bebidas en los espacios de trabajo que pongan en peligro el bienestar del equipo. | Realizar limpieza de forma más frecuente. |
| 3 | Mantener limpio los espacios de trabajo dentro de la oficina. | Documentar como se produjo el error. |
| 4 | Mantenimiento periódico a los equipos tecnológicos. | |
| 5 | Capacitar al personal para la utilización del equipo. | |
| 6 | Monitorear el trabajo de los empleados | |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ 15.00 |
| 3 | \$ - | \$ 5.00 |
| 4 | \$ 350.00 | \$ - |
| 5 | \$ 50.00 | \$ - |
| 6 | \$ 70.00 | \$ - |
| Sub-Total | \$ 470.00 | \$ 20.00 |
| Total | | \$ 490.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Tecnológico.**

Riesgo: **Virus**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|---|
| 1 | Mantener antivirus actualizado | Evaluar el daño |
| 2 | Mantener actualizado el software de los equipos informáticos | Recuperar la información pérdida |
| 3 | Bloquear acceso a sitios web no confiables | Hacer una limpieza para eliminar el virus en su totalidad |
| 4 | No abrir correos sospechosos | Cambia las contraseñas |
| 5 | Evitar el uso de USB que no pertenecen a la operadora | |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 39.83 | \$ 15.00 |
| 2 | \$ 119.66 | \$ 250.00 |
| 3 | \$ - | \$ 150.00 |
| 4 | \$ - | \$ - |
| 5 | \$ - | \$ - |
| Sub-Total | \$ 159.49 | \$ 415.00 |
| Total | | \$ 574.49 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Reputacional**

Riesgo: **Pérdida de imagen corporativa**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|--|
| 1 | Implementar un código de ética y de conducta para los empleados. | Comunicar la falta ocurrida. |
| 2 | Analizar el perfil de las personas con las que se establezca algún tipo de relación ya sea proveedores, clientes, personal eventual contratado el cual le prestara servicios. | Establecer nuevas medidas a tomar para mitigar el riesgo. |
| 3 | Salvaguardar información personal de los clientes. | Cumplir con los tiempos establecidos en el suministro de servicios a los clientes. |
| 4 | Capacitar continuamente al personal para potenciar sus habilidades en cuanto sus conocimientos y el servicio al cliente, trabajo en equipo y detección de riesgos físicos de los circuitos a realizar. | |
| 5 | Llevar a cabo campañas de promoción de los servicios que ofrece la operadora. | |
| 6 | Cumplir con la estadía, visita turística y actividades a realizar de acuerdo a lo promocionado. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 100.00 | \$ - |
| 2 | | \$ 100.00 |
| 3 | \$ - | \$ - |
| 4 | \$ 300.00 | \$ - |
| 5 | \$ 100.00 | \$ - |
| 6 | | |
| Sub-Total | \$ 500.00 | \$ 100.00 |
| Total | | \$ 600.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Desastres naturales**

Riesgo: **Incendio**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|---|--|
| 1 | Verificar periódicamente el estado de las instalaciones eléctricas. | Realizar conteo del personal que se encontraban dentro de la entidad. |
| 2 | Adquisición de seguro contra incendios. | Llamar a la compañía aseguradora contratada. |
| 3 | Proveer a todo el personal números de emergencia. | Informar a los familiares de los empleados el estado de los mismos, en dado caso hayan lesionados. |
| 4 | Capacitar al personal para actuar en estos casos. | Informar a los clientes el percance y posterior reanudación de actividades. |
| 5 | Colocar e identificar señales básicas de evacuación. | |
| 6 | Contar siempre con al menos un extintor de incendio | |
| 7 | No sobrecargar los enchufes. | |
| 8 | Mantener limpia el área de trabajo. | |
| 9 | No fumar dentro de las instalaciones | |
| 10 | Erradicar el uso de material inflamable. | |
| 11 | Tener lista de números de teléfono de emergencia. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|-------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 30.00 | \$ - |
| 2 | \$ 35.00 | |
| 3 | \$ 150.00 | \$ - |
| 4 | \$ 25.00 | \$ - |
| 5 | \$ 130.00 | \$ - |
| 6 | \$ 25.00 | |
| 7 | \$ 25.00 | |
| 8 | \$ 25.00 | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| 11 | | |
| Sub-Total | \$ 445.00 | \$ - |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Tipo de riesgo: **Desastres naturales**

Riesgo: **Terremoto.**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|---|
| 1 | Verificar periódicamente el estado de las instalaciones. | Realizar la notificación a la aseguradora contratada. |
| 2 | Contar con números de emergencia. | Informar a familiares de los empleados por sí resultó heridos. |
| 3 | Contratar un seguro de daños. | Informar a los clientes de lo sucedido y la suspensión de las actividades. |
| 4 | Capacitar al personal para actuar ante estas situaciones. | Mitigar los daños en la infraestructura y la seguridad ocupacional del mismo. |
| 5 | Capacitar al personal en primeros auxilios. | Adecuar la infraestructura o análisis de reubicación de la entidad. |
| 6 | Mantener un botiquín de primeros auxilios. | |
| 7 | Identificar zonas seguras para punto de encuentro dentro y fuera de las instalaciones. | |
| 8 | Realizar simulacros de evacuación de personal. | |
| 9 | Señalizar los puntos de salida y encuentro. | |
| 10 | Mantener libre la puerta de salida y salidas de emergencias. | |
| 11 | Verificar periódicamente el estado de las instalaciones. | |

| Presupuesto | | |
|--------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 30.00 | \$ - |
| 2 | \$ - | |
| 3 | \$ 35.00 | \$ 25.00 |
| 4 | \$ 150.00 | \$ 100.00 |
| 5 | \$ 150.00 | \$ - |
| 6 | \$ 75.00 | \$ - |
| 7 | \$ - | \$ - |
| 8 | \$ - | \$ - |
| 9 | \$ 25.00 | \$ - |
| 10 | \$ - | \$ - |
| 11 | \$ 40.00 | \$ - |
| Sub-Total | \$ 505.00 | \$ 125.00 |
| Total | | \$ 630.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Desastres naturales**

Riesgo: **Inundaciones**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| Nº | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|--|
| 1 | Verificar periódicamente el estado de las instalaciones. | Realizar el reporte a la compañía aseguradora. |
| 2 | Contar con números de emergencia. | No acercarse al lugar de inundación hasta que se autorice el regreso a él. |
| 3 | Contratar un seguro de daños. | No pisar cables eléctricos caídos |
| 4 | Capacitar al personal para actuar ante estas situaciones. | Informar a los clientes de lo sucedido y notificar la reapertura de las operaciones. |
| 5 | Capacitar al personal en primeros auxilios. | Contratar a empresas de limpieza para la evacuación del agua y limpieza del lugar. |
| 6 | Mantener un botiquín de primeros auxilios. | |
| 7 | Realizar inspección de tuberías y drenajes dentro de la entidad como fuera de ella con el objeto de liberar residuos que obstaculicen el paso de agua. | |
| 8 | Organizar la protección de personal. | |
| 9 | Señalizar lugares de punto seguro. | |
| 10 | Asegurar documentación confidencial e irrecuperable de los clientes en formato digital. | |
| 11 | Poseer mapa de electricidad de la operadora. | |

| Presupuesto | | |
|--------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 35.00 | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ - |
| 3 | \$ 35.00 | \$ - |
| 4 | \$ 150.00 | \$ - |
| 5 | \$ 150.00 | \$ - |
| 6 | \$ 60.00 | \$ - |
| 7 | \$ 250.00 | \$ - |
| 8 | \$ 40.00 | \$ - |
| 9 | \$ 25.00 | \$ - |
| 10 | \$ 25.00 | \$ - |
| 11 | \$ 25.00 | \$ 150.00 |
| Sub-Total | \$ 795.00 | \$ 150.00 |
| Total | | \$ 945.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Tecnológico.**

Riesgo: **Dificultades legales**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|---|---|
| 1 | Revisión de las clausuras de contratos | Cuantificar el monto de las multas y/o intereses por el incumplimiento. |
| 2 | Cumplir con las clausuras de los contratos tenidos con los clientes y proveedores | |
| 3 | Cumplir con pago a proveedores | |
| 4 | Cumplir con la legislación tributaria vigente. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 50.00 | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ - |
| 3 | \$ - | \$ - |
| 4 | \$ - | \$ - |
| Sub-Total | \$ 50.00 | \$ - |
| Total | | \$ 50.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Liquidez**

Riesgo: **Mora con proveedores**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones durante la contingencia |
|----|--|--|
| 1 | Establecer una fecha mensual de pagos a los proveedores para no caer en mora | Ocupar el dinero ganado por los depósitos a plazo para no caer en incumplimiento. |
| 2 | Pactar con los proveedores Garantías de US\$1,000 para que cuando se encuentre incapacidad de pago no se caiga en mora. | Si se encuentran atrasados en pagos hacer cruces de cuentas o en dación de pago los activos fijos que se encuentren depreciados y puedan ser utilizados por proveedores. |
| 3 | Establecer montos máximos de créditos a solicitar con sus proveedores. | Pactar con los proveedores nuevos plazos o refinanciamiento para pagar oportunamente. |
| 4 | Considerar en invertir en depósitos a plazo de 30 días para generar ingresos por intereses que serán utilizados para el pago de proveedores. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ - |
| 2 | \$ 25.00 | \$ - |
| 3 | \$ - | \$ 25.00 |
| 4 | \$ - | \$ - |
| Sub-Total | \$ 25.00 | \$ 25.00 |
| Total | | \$ 50.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Liquidez**

Riesgo: **Mora Con Servicios Básicos**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones durante la contingencia |
|---|--|---|
| | Comunicar y hacer conciencia a los empleados de la importancia del líquido vital para la disminución del desperdicio del agua potable. | Comunicarse con las compañías que prestan los servicios básicos para pactar planes de pagos. |
| | Adquirir uriniales que no requiera de la descarga de agua para disminuir el consumo de agua. | Si hay un corte en el servicio de electricidad debido a la incapacidad de pago comunicar a sus empleados para que trabajen desde casa en el caso del área gerencia y de contabilidad. |
| 3 | Hacer el cambio de focos o lámparas de voltaje normal por ahorradores de energía. | Mantener fondos para cancelar oportunamente el servicio básico de electricidad y agua. |
| 4 | Establecer una estrategia que involucre hacer el pago de facturas 5 días antes de la fecha de vencimiento. | |

| Presupuesto | | |
|-------------|-----------|-----------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ |
| 2 | \$ 150.00 | \$ |
| 3 | \$ 100.00 | \$ - |
| 4 | \$ - | \$ 200.00 |
| Sub-Total | \$ 250.00 | \$ 200.00 |
| Total | | \$ 450.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Liquidez**

Riesgo: **No pago de empleados**

Objetivo: Identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones durante la contingencia |
|----|---|---|
| 1 | Mantener contratado a los empleados necesarios para el funcionamiento de la compañía. | Hacer convocatoria con sus empleados para solicitar un plazo adicional para el pago de los sueldos. |
| 2 | Programar pagos automáticos en los sitios Web de los bancos para el pago oportuno de los empleados. | De no tener saldo en la cuenta de pagos de sueldos efectuar transferencia oportuna para el pago de sueldos. |
| 3 | Crear una cuenta bancaria para pagos especiales de los sueldos de los empleados. | Priorizar el pago de los empleados y solicitar a sus proveedores un plazo adicional para cancelar sus obligaciones en caso de caer en incapacidad de pagos. |

| Presupuesto | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ - |
| 3 | \$ 25.00 | \$ - |
| Sub-Total | \$ 25.00 | \$ - |
| Total | | \$ 25.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Comportamiento de precios** Riesgo: **Decremento del precio de los servicios**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Medidas preventivas a la contingencia | Acciones durante la contingencia |
|----|---|---|
| 1 | Efectuar un análisis del comportamiento de los precios en los últimos 5 años para estar listo al momento que los precios cambien. | Estudiar los precios de las otras compañías para mantener un precio competitivo y no perder clientes. |
| 2 | Crear planeas en los circuitos turísticos, para que no sea necesario disminuir en gran porcentaje los precios ante la caída en los mercados. | Crear promociones u oferta para atraer a nuevos clientes. |
| 3 | Aprovechar temporadas altas para lograr el aumento en el nivel de los ingresos, para cuando los precios disminuyan no afecte el crecimiento de la compañía. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|--------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 400.00 | \$ 400.00 |
| 2 | \$ - | \$ 150.00 |
| 3 | \$ 200.00 | \$ |
| Sub-Total | \$ 600.00 | \$ 550.00 |
| Total | | \$ 1,150.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Crédito**

Riesgo: **Ciente no paga el servicio**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|---|
| 1 | Solicitar un anticipo de la mitad del valor del circuito | Realizar el cobro al turista por la reservación y gastos previos al viaje pagados por la operadora. |
| 2 | Estipular fechas de pago en el caso que el desembolso no se realice y no asista al circuito. | Gestionar los pagos de forma constante y adecuada con el cliente. |
| 3 | Solicitar comunicación directa y privada con el cliente, estableciendo acuerdos y así no llegar a la situación de restringir la entrada al circuito turístico. | Agotar los recursos de cobro por la venta del servicio, |

Nota: en este no exististe un presupuesto como tal, sino, más bien la disciplina para el personal.

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Crédito**
servicio

Riesgo: **Operadora mayorista no paga el**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|--|
| 1 | Solicitar un anticipo de la mitad del valor del circuito | Realizar el cobro al turista por la reservación y gastos incurridos previos al viaje pagados por la operadora. |
| 2 | Establecer cláusulas contractuales con respecto al pago de los servicios brindados a los turistas. | Interponer el caso ante los abogados de cada parte y revisar el contrato interpuesto u analizado. |
| 3 | Hacer valer el pacto contractual o en dado aclarar los términos de la cooperación. | Cambiar de operador mayorista y explicar los motivos de terminación de la cooperación. |

| Presupuesto | | |
|------------------|-----------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ - |
| 2 | \$ - | \$ 150.00 |
| 3 | \$ 15.00 | \$ 25.00 |
| Sub-Total | \$ 15.00 | \$ 175.00 |
| Total | | \$ 190.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Humano**

Riesgo: **Error en diseño del circuito**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|---|
| 1 | Establecer una secuencia de actividades a realizar. | Retomar e informar la nueva secuencia en línea con los lugares a visitar- |
| 2 | Reservación de lugares a visitar, charla y promoción verídica de dichos lugares. | Ofrecer disculpas y reprogramar visitas a lugares turísticos. |
| 3 | Tomar en cuenta diferentes dificultades físicas de cada turista | Identificar las dificultades que presentaron los turistas para completar el circuito. Aclaratorios de principales retos turísticos que se enfrentarán y el respectivo itinerario. |
| 4 | Brindar información específica y puntual a cada guía de turismo. | Detallar un listado de información fundamental que se debe de brindar al turista. |
| 5 | Cumplir con las medidas de seguridad y bioseguridad establecidas en el país. | Implementar medidas de prevención de accidentes en lugares turísticos, cubre bocas, botiquín de primero auxilios y un respectivo guardavida. |

| Presupuesto | | |
|------------------|------------------|------------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ 75.00 | \$ 150.00 |
| 2 | \$ 150.00 | \$ - |
| 3 | \$ - | \$ 20.00 |
| 4 | \$ 150.00 | \$ 50.00 |
| 5 | \$ 100.00 | \$ 150.00 |
| Sub-Total | \$ 475.00 | \$ 370.00 |
| Total | | \$ 845.00 |

“EL TURISTA FELIZ”

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Tipo de riesgo: **Humano**

Riesgo: **Ingreso de dinero malicioso**

Objetivo: identificar las acciones de prevención y seguimiento.

Encargado: _____

| N° | Acciones preventivas a la contingencia | Acciones después de la contingencia |
|----|--|--|
| 1 | Los pagos mayores a \$1,000.00 se reciben por transferencia o cheque. | Investigar la procedencia de los fondos y así mismo reportarlos con las autoridades competentes. |
| 2 | Solicitar datos personales cuando se realizan la reserva. Nombres y apellidos, edad, procedencia, que le motiva del viaje. | Inscribirse a las oficinas de la UFI para reportar operaciones sospechosas. |
| 3 | No recibir pagos mediante efectivo cuando el valor del circuito sobrepase el \$1,000.00 y en dado caso hacer indagaciones sobre la procedencia del pago. | |

| Presupuesto | | |
|------------------|-----------------|-----------------|
| N° | APC | ADC |
| 1 | \$ - | \$ - |
| 2 | \$ 50.00 | \$ - |
| 3 | \$ 25.00 | \$ - |
| Sub-Total | \$ 75.00 | \$ - |
| Total | | \$ 75.00 |

3.2.3 Comunicación

Para presentar los planes de contingencia de resiliencia empresarial que se encuentran en el apartado 3.3.3 de este documento. La operadora por medio del gerente programará una reunión con los empleados para exponer y dar a conocer todo lo que se debe hacer durante y después de un incidente

A continuación se describe lo que el empleado deberá hacer

Riesgo Tecnológico

Durante: cuando el gerente sepa sobre esta situación, él contactará al técnico y le notificara y tanto el empleado a quien detectó la falla y el gerente le explicaran al encargado lo ocurrido.

Después: se le notificará al personal cuando sea seguro el equipo informático.

Riesgo reputacional

Durante: los empleados deberán mantener la calma ante el comienzo de cualquier rumor que amenace la buena imagen de la empresa y estos rumores deberán ser notificados al gerente, después este los notificará a la totalidad de los empleados para que estos tomen los controles necesarios para mitigar el riesgo.

Después: el gerente tomará nota de las medidas tomadas y lo comunicará por medio de una reunión a sus empleados el estado de la entidad después de sufrir este riesgo y los hallazgos encontrados serán incorporados en la mejora de los planes de continuidad.

Riesgo de desastres.

Incendio - Inundaciones - Terremotos

Durante: Se implementa la evacuación

Después: se contacta con la aseguradora y se valoran las pérdidas que el suceso ocasionó.

Riesgo legal

Durante: Afrontar los litigios y subsanar los incumplimientos.

Después: Análisis de incumplimientos y medir en la medida de lo posible irlos superando.

3.3 Etapa III Evaluar

3.3.1 Evaluación de rendimiento.

El desempeño de los planes de contingencia elaborados necesita una evaluación de su rendimiento, para verificar si efectivamente estos planes cubren las expectativas de esta estrategia de resiliencia.

Para la operadora se determinó:

- Se monitorean los planes de contingencia.
- Este monitoreo se desempeñará por medio de hojas de evaluación
- Se evaluarán y analizarán los resultados un día después de que los empleados hayan contestado la hoja de evaluación.

La gerencia de la entidad debe revisar el SGCN para eso se presentan las siguientes hojas de evaluación por cada plan de continuidad del negocio.

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **tecnológico**

Riesgo: **Pérdida de información**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|----|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿La entidad resguarda la información en dispositivos de almacenamiento externo o en la nube? | | | | | |
| 2 | ¿El personal evita el uso de varias aplicaciones a la vez? | | | | | |
| 3 | ¿Se da mantenimiento al equipo informático? | | | | | |
| 4 | ¿Contratar a personal capacitado para trabajar en la operadora? | | | | | |
| 5 | ¿Las transacciones son autorizadas por más de dos personas? | | | | | |
| 6 | ¿Las contraseñas solamente la sabe el usuario? | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Tecnológico**Riesgo: **Error humano**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se restringe la información importante? | | | | | |
| 2 | ¿Se le prohíbe al personal ingerir alimentos en su lugar de trabajo? | | | | | |
| 3 | ¿Los empleados mantienen limpio su lugar de trabajo? | | | | | |
| 4 | ¿Se les da un mantenimiento periódico a los equipos informáticos? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **tecnológico**Riesgo: **Virus**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|----|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿El equipo informático posee antivirus actualizados? | | | | | |
| 2 | ¿La entidad mantiene los software del equipo informático actualizados? | | | | | |
| 3 | ¿La entidad ha bloqueado todos aquellos sitios webs no confiables? | | | | | |
| 4 | ¿Los empleados siguen indicaciones de no abrir correos sospechosos? | | | | | |
| 5 | ¿Los empleados siguen las indicaciones de evitar el uso de USB que no pertenecen a la operadora? | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Reputacional**Riesgo: **Pérdida de la imagen corporativa**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿La entidad posee código de ética? | | | | | |
| 2 | ¿Analizan el perfil de proveedores? | | | | | |
| 3 | ¿La entidad protege la información de los clientes? | | | | | |
| 4 | ¿El personal es capacitado para atender a sus clientes? | | | | | |
| 5 | ¿La entidad realiza campañas publicitarias? | | | | | |
| 6 | ¿Se cumple con la promoción brindada al público? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Naturales**Riesgo: **incendio**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿La entidad verifica periódicamente las instalaciones eléctricas? | | | | | |
| 2 | ¿Poseen seguro contra incendios? | | | | | |
| 3 | ¿Proveen al personal número de emergencia? | | | | | |
| 4 | ¿Se capacita al personal en caso de incendio? | | | | | |
| 5 | ¿Se han colocado señales de evacuación de personal? | | | | | |
| 6 | ¿Cuentan con extintor de incendio? | | | | | |
| 7 | ¿No se sobrecargan los enchufes? | | | | | |
| 8 | ¿Se mantiene limpia el área de trabajo? | | | | | |
| 9 | ¿No se fuma dentro de las instalaciones? | | | | | |
| 10 | ¿Se ha erradicado el uso de materiales inflamables? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Desastres naturales**Riesgo: **Terremoto**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se verifican periódicamente el estado de las instalaciones? | | | | | |
| 2 | ¿Se cuenta con números de emergencia? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha contratado seguro de daños? | | | | | |
| 4 | ¿Se capacita al personal para actuar en estos casos? | | | | | |
| 5 | ¿Se capacita al personal en primeros auxilios? | | | | | |
| 6 | ¿Se cuenta con un botiquín de primeros auxilios? | | | | | |
| 7 | ¿Se cuentan con puntos de encuentro dentro y fuera de las instalaciones? | | | | | |
| 8 | ¿Se realizan simulacros de evacuación? | | | | | |
| 9 | ¿Se han señalado los puntos de salida y encuentro? | | | | | |
| 10 | ¿Se mantienen las puertas de salida y entrada libres? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Desastres naturales**Riesgo: **Inundaciones**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se verifican periódicamente el estado de las instalaciones? | | | | | |
| 2 | ¿Se cuenta con número de emergencia? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha contratado un seguro de daños? | | | | | |
| 4 | ¿Se capacita al personal en estos casos? | | | | | |
| 5 | ¿Se capacita al personal en primeros auxilios? | | | | | |
| 6 | ¿Se mantiene un botiquín de emergencia? | | | | | |
| 7 | ¿Se realizan inspecciones de drenajes y tuberías? | | | | | |
| 8 | ¿Organizan la protección del personal? | | | | | |
| 9 | ¿Se han señalados lugares de puntos seguros? | | | | | |
| 10 | ¿Se resguarda la información importante de manera segura? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **tecnológico**Riesgo: **Dificultades legales**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|----|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se han revisado las clausuras de los contratos? | | | | | |
| 2 | ¿Se han cumplido las clausuras de los contratos tenidos con los clientes y proveedores? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha cumplido con el pago a proveedores en el tiempo indicado? | | | | | |
| 4 | ¿Se ha cumplido con la legislación tributaria vigente? | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Liquidez**Riesgo: **Mora con proveedores**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se cuenta con un plan de pagos mensuales para el pago de proveedores? | | | | | |
| 2 | ¿Se ha invertido apropiadamente en inversiones en el que se genera buen rendimiento? | | | | | |
| 3 | ¿Cuenta la compañía con garantías de créditos con sus proveedores? | | | | | |
| 4 | ¿Se han establecido montos máximos de créditos para prestar con sus proveedores? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Liquidez**Riesgo: **Mora con los servicios básicos**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿La compañía puede adquirir paneles solares para generar su propia energía? | | | | | |
| 2 | ¿Cuenta con programas de capacitación para que los empleados conozcan la importancia del agua para evitar el desperdicio? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha contratado e implementado el uso de uriniales que no necesita la descarga de agua? | | | | | |
| 4 | ¿Cuenta con producto ahorradores de energía para disminuir el gasto y costo de la electricidad? | | | | | |
| 5 | ¿Mantiene un plan de pago de 5 días antes del vencimiento para el pago de sus obligaciones? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Liquidez**Riesgo: **No pago a empleados**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿La compañía ha solicitado los pagos automáticos de las planillas de sueldos de los empleados? | | | | | |
| 2 | ¿Posee fondos de inversiones que le permite mantener líquido para pagar a sus empleados? | | | | | |
| 3 | ¿Los empleados con los que cuenta la compañía son los requeridos para su funcionamiento? | | | | | |
| 4 | ¿Cuenta con planes de emergencia en caso de que la compañía no pueda cumplir con sus obligaciones a los empleados? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Decremento del precio de los servicios** Riesgo: **Comportamiento de los precios**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|--------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se verifican periódicamente las publicaciones de precios autorizados? | | | | | |
| 2 | ¿Los precios de la compañía son competitivos limpiamente con los de otras compañías? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha contratado a un especialista para efectuar análisis de los precios de los últimos 5 años? | | | | | |
| 4 | ¿La compañía cuenta con ofertas nuevas para atraer a nuevos clientes? | | | | | |
| Total puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Crédito**

Riesgo: **Ciente no paga el servicio**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se solicita un anticipo a cada turista? | | | | | |
| 2 | ¿Se han estipulado fechas de pago y el acuerdo de asistir al circuito? | | | | | |
| 3 | ¿Se ha implementado el proceso de conversar con el cliente sobre sus formas de pago y el cumplimiento de ellos? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Crédito**

Riesgo: **Operadora no paga el servicio**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se solicita un anticipo del pago por la relación laboral entre operadores? | | | | | |
| 2 | ¿Se han establecido cláusulas contractuales entre el operador mayorista y el minorista? | | | | | |
| 3 | ¿Han establecidos términos de cooperación entre las operadoras? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Crédito**

Riesgo: **Error en el diseño del circuito**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|---|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | E (5) | B (4) | R (3) | P (2) | I (1) |
| 1 | ¿Se ha establecido una secuencia de las actividades a realizar? | | | | | |
| 2 | ¿Se reserva los lugares a visitar, charla y promoción verídica de dichos lugares? | | | | | |
| 3 | ¿Se toma en cuenta diferentes dificultades físicas de cada turista? | | | | | |
| 4 | ¿Han brindado información específica y puntual a cada guía de turismo? | | | | | |
| | ¿Se cumple con las medidas de seguridad y bioseguridad establecidas en el país? | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios: _____

“EL TURISTA FELIZ”

Hoja de evaluación 2020

Tipo de riesgo: **Crédito**Riesgo: **Ingreso de dinero malicioso**

Objetivo: prever y dar seguimiento a los riesgos de la operadora que ponen en peligro la continuidad de sus operaciones.

Nombre: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

| N° | Control | Escala de evaluación | | | | |
|---------------|--|----------------------|-----|-----|-----|-----|
| | | E | B | R | P | I |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1 | ¿Solo se reciben pagos mayores a \$1,000.00 por medio de cheque o transferencia? | | | | | |
| 2 | ¿Se solicita información personal de cada cliente con el motivo de realizar un registro y respaldar el servicio? | | | | | |
| 3 | No se recibe dinero en efectivo cuando sobrepasa los \$1,000.00 | | | | | |
| Total, puntos | | | | | | |

E: Excelente

Puntuación total: _____

B: Bueno

R: Regular

P: Pobre

I: Inaceptable

Comentarios:

3.4 Etapa IV Actuar

3.4.1 Mejoramiento.

La entidad conforme a la hoja de evaluación identificara no conformidades y reaccionar a ellas, tomar acciones de control a estas inconformidades para controlar, contener, y corregirlas

3.5 Análisis Costo beneficio

El análisis costo beneficio es una herramienta muy útil para verificar la factibilidad de la estrategia, con relación al trabajo de investigación se elaboró el siguiente cuadro análisis, donde se pueden apreciar los montos de impactos confrontados con los costos de los planes de contingencia, si al restarle el monto de impacto el costo de la contingencia el resultado es posible quiere decir que la estrategia para dicho riesgo traerá a la operadora beneficios y que es viable implementarla.

Como se aprecia en el cuadro el total del monto de impacto de todos los riesgos asciende a \$ 172,858.49, mientras que el total que se necesita para ejecutar los planes de contingencia asciende a \$ 7,054.49 eso nos da un margen de beneficio de \$ 165,804.00

Tabla 22
Análisis costo beneficio

| N° | Descripción | Monto de impacto por ocurrencia de riesgo | Costo incurrido al aplicar la estrategia | Costo Beneficio |
|----|------------------------------------|---|--|-----------------|
| 1 | Pérdida de información | \$ 2,683.00 | \$ 535.00 | \$ 2,148.00 |
| 2 | Error humano | \$ 2,683.00 | \$ 490.00 | \$ 2,193.00 |
| 3 | Virus | \$ 1,342.59 | \$ 574.49 | \$ 768.10 |
| 4 | Pérdida de imagen corporativa | \$ 9,391.14 | \$ 600.00 | \$ 8,791.14 |
| 5 | Incendio | \$ 13,552.00 | \$ 445.00 | \$ 13,107.00 |
| 6 | Inundaciones | \$ 13,552.00 | \$ 630.00 | \$ 12,922.00 |
| 7 | Terremoto | \$ 13,552.00 | \$ 945.00 | \$ 12,607.00 |
| 8 | Demandas | \$ 14,690.00 | \$ 50.00 | \$ 14,640.00 |
| 9 | Mora con proveedores | \$ 2,400.00 | \$ 50.00 | \$ 2,350.00 |
| 10 | Mora con servicios básicos | \$ 194.56 | \$ 450.00 | -\$ 255.44 |
| 11 | No pago a empleados | \$ 5,014.29 | \$ 25.00 | \$ 4,989.29 |
| 12 | Decremento del precio del servicio | \$ 24,484.05 | \$ 1,150.00 | \$ 23,334.05 |
| 13 | Que el cliente no pague | \$ 21,024.66 | \$ - | \$ 21,024.66 |
| 14 | Que la agencia no pague | \$ 21,024.66 | \$ 190.00 | \$ 20,834.66 |
| 15 | Error en el diseño del circuito | \$ 20,944.54 | \$ 845.00 | \$ 20,099.54 |
| 16 | Ingreso de dinero malicioso | \$ 6,326.00 | \$ 75.00 | \$ 6,251.00 |
| | Total, de Impacto | \$ 172,858.49 | \$ 7,054.49 | \$ 165,804.00 |

Fuente: elaboración propia

BENEFICIOS:

- a) Permitió al equipo de trabajo capacitarse con las ISO 31000 y 22301
- b) Brindar una guía de respuesta inmediata a riesgos de la entidad
- c) Ahorra gastos a la entidad
- d) Facilita los procesos ante respuesta a los riesgos de la entidad.
- e) Puede aplicarse a empresas del mismo sector.

LIMITACIONES:

- a) Debido al pandemia del COVID-19 se dificulto la recolecta de información al inicio de la investigación.
- b) Estableces los montos expuestos tubo dificulta debido a que dependiendo del riesgo se establecía un mecanismo diferente.
- c) Establecer el presupuesto para cada plan de contingencia presento dificultades debido a la variación de los precios en el mercado.

CONCLUSIONES

a) La entrevista fue estructura con el objeto de identificar debilidades dentro de la organización y las respuestas ante los cambios del entorno, por motivos de pandemia la entidad paralizó sus operaciones y no fueron capaces de adaptarse a los cambios.

b) El modelo estratégico de resiliencia empresarial fue diseñado de acuerdo a las debilidades del operador de turismo, identificando los riesgos a los cuales está expuesto de índole ambiental, reputacional, tecnológico y legal; el riesgo más alto que se identificó fue el tecnológico.

c) La entidad hasta el momento no cuenta con medidas que le permitan evaluar los riesgos y poder mitigarlos ni tampoco cuenta con controles internos.

RECOMENDACIONES

A la operadora sujeta de estudio se le recomienda:

a) Acoger esta estrategia de resiliencia empresarial, ya que esta, por medio de sus planes de contingencia los guiará para adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno.

b) El impacto y la probabilidad que posee la operadora de sus riesgos son altos, por lo cual se sugiere poseer una buena comunicación y asegurarse que todo el personal conozca lo que se debe hacer antes, durante y después de que ocurra una amenaza a la continuidad de sus operaciones.

c) Implementar los controles internos expuestos en el modelo estratégico, y realizar constante monitoreo de los riesgos identificados que ponen en peligro la continuidad del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Boullon, R. C. (2006). *Planificación del Espacio Turístico*. Trillas.

CEUPE. (2019). *Las agencias de viajes: Tipos, Funciones, Estructura y productividad*. Obtenido de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/las-agencias-de-viajes.html>

ISO 22301 "Seguridad de la sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio". (2012).

ISO 22316 "Resiliencia Organizacional-Principios y atributos". (2017).
"Resiliencia Organizacional-Principios y atributos.

ISO 31000 "Gestión de Riesgo". (2018).

ISO 31000 "Gestión del Riesgo". (2018). ISO 31000 "Gestión de Riesgo".

Manual de administración y Gestión del Riesgo. (2019).

MITUR. (2020). Memoria de Labores 2019-2020. *MITUR*.

MITUR. (2020). Memoria de Labores junio 2019-mayo2020.

Nèlida, C. (2005). *El paquete turístico*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/paquete-turistico/>

Ruiz, Z. B. (s.f.). *Producto turístico*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos82/producto-turistico/producto-turistico2.shtml>

Sustant . (2020). *Gestión de riesgo y continuidad de negocio* . Obtenido de Sustant Consultoria e ingeniería: <http://www.sustantperu.com/servicios/areas/calidad-e-innovacion/gestion-de-riesgos-y-continuidad-de-negocio.html>

Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua . (2019). *E arte de planificar* .

Anexos



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



**GUIA DE ENTREVISTA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO
ESTRATÉGICO DE RESILIENCIA EMPRESARIAL ANTE CAMBIOS EN EL
ENTORNO ECONOMICO Y AMBIENTAL, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
TURISMO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

DIRIGIDO: Al Gerente General de la operadora de turismo.

OBJETIVO: Conocer los riesgos que rodean la entidad, específicamente para ayudarla a mitigar amenazas a la continuidad de negocio, y con la información recolectada se planificara una estrategia de resiliencia empresarial.

PROPÓSITO: La presente entrevista ha sido diseñada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito de recopilar información respecto a la importancia de un modelo estratégico de resiliencia empresarial, que permita elaborar un diagnóstico enfocada en las oportunidades de mejora en dicha área para las empresas del sector turismo.

INDICACIONES: Al entrevistado se le harán las siguientes preguntas, quien deberá responderlas con base a su experiencia a fin de contribuir con la calidad de la información recolectada y el entrevistador deberá tomar nota de todo lo comunicado.

CALIDAD EN LA QUE ACTÚA:

Gerente Ger[]ral

Objetivo: Conocer la permanencia de la entidad dentro del mercado de turismo.

1. ¿Cuántos años tiene la compañía de haber sido constituida y mencione si en algún momento han sufrido interacción de operaciones?

Objetivo: Conocer la estructura organizacional de la entidad donde se detalle las áreas y cargos que posee la operadora.

2. ¿Cómo se encuentra estructurada la organización de la entidad?

Objetivo: Indagar sobre los procesos que implementan para darse a conocer al público interesado en los servicios turísticos.

3. Explique cuál es el proceso de captación de clientes (turistas) del exterior e interior del país, en relación a los aspectos siguientes:

- a) Medios publicitarios utilizados
- b) Alianzas estratégicas
- c) Plataformas digitales disponibles de los clientes
- d) Otros (especificar)

Objetivo: Indagar sobre las regiones donde provienen los turistas que visitan a El Salvador por medio de la entidad.

4. ¿Podría detallar las regiones de procedencia de los turistas del exterior que atienden y su proporción respecto al total de clientes?

Objetivo: Conocer los procesos principales que permiten a la entidad poseer un buen desempeño.

5. Mencione los procesos operativos más importantes con los que cuenta la entidad para el desarrollo del negocio.

Objetivo: indagar sobre las áreas claves que posee la entidad

6. ¿Cuáles son las áreas claves que posee la entidad?

Objetivo: Conocer y comprender el control interno que se le aplica a los procesos operativos de la entidad.

7. Describa cuales son los controles internos aplicados en los procesos operativos que desarrolla la entidad

Objetivo: Conocer y comprender la manera en que la entidad fortalece las capacidades del personal y su influencia en el desempeño de sus actividades.

8. ¿De qué manera se fortalecen la competencia de los empleados y como esto influye en el desarrollo del negocio?

Objetivo: Indagar sobre los canales de comunicación de la entidad.

9. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la gerencia y sus empleados? (gerente)

Objetivo: Indagar sobre la relación del pasivo con el patrimonio de la entidad.

10. Se ha definido un criterio sobre el equilibrio de la empresa en su relación deuda-patrimonio y mencione cual es la situación actual de dicho indicador.

Objetivo: Conocer sobre los riesgos pasados de la entidad.

11. Durante los años que tiene operando la compañía, ¿Qué sucesos conoce usted que pusieron en peligro la continuidad del negocio de la entidad?

Objetivo: Indagar sobre la probabilidad de ocurrencia de peligros empresariales en el contexto actual para la entidad.

12. ¿Cuál considera que es la probabilidad de que se materialicen los siguientes riesgos empresariales (alto, medio, bajo):

- a) Riesgo de liquidez
- b) Riesgo en el comportamiento de los precios de la competencia
- c) Riesgo legal (demandas)
- d) Riesgo reputacional

- e) Riesgo crédito
- f) Riesgo operacional
- g) Riesgo tecnológico
- h) Riesgo de lavado de dinero y activos
- i) Riesgos de desastres naturales

Objetivo: Indagar sobre la seguridad de la información de la entidad.

13. ¿Qué medidas de seguridad informática se aplica para salvaguardar los datos de sus clientes?

Objetivo: Indagar sobre las dificultades que la entidad posee para el cumplimiento de objetivos.

14. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que se han presentado para el cumplimiento de sus objetivos?

Objetivo: Conocer cuál fue el mecanismo de sobrevivencia de la entidad ante la pandemia.

15. En relación a la actual situación que se está viviendo, ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para que la entidad se mantuviera económicamente durante el tiempo que se suspendieron las actividades turísticas?

Objetivo: Conocer los tipos de seguros para evaluar las medidas de contingencia de la entidad ante situaciones de riesgo.

16. ¿Para qué tipo de riesgos ha contratado seguros la compañía?

Objetivo: Conocer las acciones de resiliencia que desearía tener la entidad.

17. ¿Cuáles son las acciones que usted considera como necesarias para que la entidad siga ofreciendo sus servicios después de la pandemia?

Objetivo: Evaluar la importancia que la entidad posee ante la elaboración de una estrategia de continuidad de negocio.

18. ¿Qué opina sobre la importancia de disponer de una propuesta que establezca los lineamientos mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística?

Objetivo: indagar sobre el interés de la entidad sobre una propuesta que establezca mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística

19. ¿Estaría interesada la empresa en implementar la propuesta antes mencionada, a fin de contribuir al logro de los objetivos establecidos?



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



**GUIA DE ENTREVISTA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO
ESTRATÉGICO DE RESILIENCIA EMPRESARIAL ANTE CAMBIOS EN EL
ENTORNO ECONOMICO Y AMBIENTAL, DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
TURISMO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

DIRIGIDO: Al Contador de la operadora de turismo.

OBJETIVO: Conocer los riesgos que rodean la entidad, específicamente para ayudarla a mitigar amenazas a la continuidad de negocio, y con la información recolectada se planificara una estrategia de resiliencia empresarial.

PROPÓSITO: La presente entrevista ha sido diseñada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito de recopilar información respecto a la importancia de un modelo estratégico de resiliencia empresarial, que permita elaborar un diagnóstico enfocada en las oportunidades de mejora en dicha área para las empresas del sector turismo.

INDICACIONES: Al entrevistado se le harán las siguientes preguntas, quien deberá responderlas con base a su experiencia a fin de contribuir con la calidad de la información recolectada y el entrevistador deberá tomar nota de todo lo comunicado.

CALIDAD EN LA QUE ACTÚA:

Contador

Objetivo: Conocer cuántos años posee la entidad en el mercado.

1. ¿Cuántos años tiene la compañía de haber sido constituida y mencione si en algún momento han sufrido interacción de operaciones?

Objetivo: Indagar sobre las regiones donde provienen los turistas que visitan a El Salvador por medio de la entidad.

2. ¿Podría detallar las regiones de procedencia de los turistas del exterior que atienden y su proporción respecto al total de clientes?

Objetivo: Conocer los procesos principales que permiten a la entidad poseer un buen desempeño.

3. Mencione los procesos operativos más importantes con los que cuenta la entidad para el desarrollo del negocio.

Objetivo: Conocer y comprender el control interno que se le aplica a los procesos operativos de la entidad.

4. Describa cuales son los controles internos aplicados en los procesos operativos que desarrolla la entidad

Objetivo: Indagar sobre la relación del pasivo con el patrimonio de la entidad.

5. Se ha definido un criterio sobre el equilibrio de la empresa en su relación deuda-patrimonio y mencione cual es la situación actual de dicho indicador.

Objetivo: Conocer sobre los riesgos pasados de la entidad.

6. Durante los años que tiene operando la compañía, ¿Qué sucesos conoce usted que pusieron en peligro la continuidad del negocio de la entidad?

Objetivo: Indagar sobre la seguridad de la información de la entidad.

7. ¿Qué medidas de seguridad informática se aplica para salvaguardar los datos de sus clientes?

Objetivo: Indagar sobre las dificultades que la entidad posee para el cumplimiento de objetivos.

8. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que se han presentado para el cumplimiento de sus objetivos?

Objetivo: Conocer cuál fue el mecanismo de sobrevivencia de la entidad ante la pandemia.

9. En relación a la actual situación que se está viviendo, ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para que la entidad se mantuviera económicamente durante el tiempo que se suspendieron las actividades turísticas?

Objetivo: Conocer los tipos de seguros para evaluar las medidas de contingencia de la entidad ante situaciones de riesgo.

10. ¿Para qué tipo de riesgos ha contratado seguros la compañía?

Objetivo: Conocer las acciones de resiliencia que desearía tener la entidad.

11. ¿Cuáles son las acciones que usted considera como necesarias para que la entidad siga ofreciendo sus servicios después de la pandemia?

Objetivo: Evaluar la importancia que la entidad posee ante la elaboración de una estrategia de continuidad de negocio.

12. ¿Qué opina sobre la importancia de disponer de una propuesta que establezca los lineamientos mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística?

Objetivo: indagar sobre el interés de la entidad sobre una propuesta que establezca mínimos para contribuir a la continuidad del negocio y resiliencia de la empresa turística

13. ¿Estaría interesada la empresa en implementar la propuesta antes mencionada, a fin de contribuir al logro de los objetivos establecidos?

Objetivo: indagar sobre la importancia del contador público en la participación de planes estratégicos.

14. Según su criterio profesional ¿Cuál es la importancia del contador público en la participación de planes estratégicos?