

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO, DE LA  
EMPRESA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS AHUACHAPANECOS,  
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. (ASOTRA, S.A. DE C.V.)**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**

**LICENCIADA WENDY ESMERALDA CHANICO MENÉNDEZ**

**LICENCIADA ALEJANDRA DE FÁTIMA MARTÍNEZ DE OLLA**

**DOCENTE ASESOR**

**MAESTRO EDGAR EMMANUEL LEMUS LÓPEZ**

**NOVIEMBRE, 2022**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE**

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN**

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**

**VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**M.Ed. JOSE GUILLERMO GARCIA ACOSTA**

**DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María, por darme la fortaleza y sabiduría para luchar cada día por alcanzar mis objetivos.

Dedico de manera muy especial mi trabajo de graduación a mi familia en especial a mi hijo Gerardo Josué, por ser mi fuente de motivación e inspiración y sobre todo por sobrellevar la ausencia de mamá durante el tiempo de estudio.

A mi madre Fátima Presidente, por creer en mí siempre y brindarme su apoyo incondicional.

A mis hermanos María Elena y Carlos por sus palabras de aliento.

A mi sobrino Macklin Alvarado, quien fue la persona que me impulso a escalar un peldaño más en mi formación académica, por siempre estar dispuesto a ayudarme para cumplir mis metas.

A mi compañera de tesis Wendy, por el apoyo, la paciencia, pero sobre todo por la amistad brindada durante todo el proceso de estudio.

A mis compañeras Yesica y Jacky quienes durante los dos años de duración del postgrado también fueron un apoyo incondicional.

A nuestro asesor de tesis Maestro Edgar Lemus por su disposición en ayudarnos durante este proceso.

A todas aquellas personas de la empresa ASOTRA, S.A DE C.V que nos colaboraron con la información solicitada, colegas y amigos que con su invaluable experiencia y profesionalismo me brindaron aportes de suma importancia para culminar con éxito esta tesis.

**Alejandra de Fátima Martínez de Olla**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso: por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres: Flor Menéndez y Pedro Chanico, por ser mis pilares fundamentales y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mis hijas: Flor y Kimberly Chanico, que con sus palabras me hacían sentir orgullosa de lo que soy y de lo que les puedo enseñar. Espero algún día me convierta en su fuerza y ejemplo para que puedan seguir avanzando en su camino.

Gracias a mis hermanos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a mi compañera Alejandra Martínez que desde el primer momento que cursamos una clase juntas me brindo todo su apoyo incondicional, siempre dedicándome tiempo a informarme y acompañarme en este largo camino.

De manera especial a mi tutor de tesis Mtr. Edgar Lemus, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

**Wendy Esmeralda Chanico Menéndez**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Delimitación del problema.....	10
1.2 Preguntas de investigación.....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Límites y alcances.....	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes del problema.....	14
2.2 Teorías y conceptos básicos.....	15
2.2.1 Origen del riesgo.....	15
2.2.2 Definición de riesgo.....	16
2.2.3 Tipos de riesgos.....	16
2.2.3.1 Riesgo del entorno.....	17
2.2.3.2 Riesgo empresarial.....	17
2.2.4 Riesgo operacional.....	18
2.2.4.1 Evaluación del riesgo.....	20
2.2.4.2 Mapa de riesgo.....	22
2.2.5 Control interno.....	22
2.2.5.1 Importancia del control interno.....	23
2.2.5.2 Objetivo del control interno (Ruffer, 2004, pág. 2).....	24
2.2.6 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) –.....	24
2.2.6.1 En el marco original, COSO se identificó los cinco componentes de control interno.....	24
2.3 Marco jurídico.....	25
2.4 Contextualización.....	33
2.5 Estado del arte.....	35
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
3.1 Enfoque de la investigación.....	39
3.2 Método.....	39

3.3 Tipo de estudio.....	39
3.3.1. Tratamiento de variables o categorías .....	40
3.3.2. Alcance .....	40
3.3.3. Diseño de recolección.....	40
3.3.4 Tiempo de la búsqueda de la información .....	40
3.3.5 Contexto de la búsqueda de la información.....	40
3.4 Población y muestra (fuentes de información). .....	41
3.4.1. Población .....	41
3.4.2. Muestra .....	41
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	41
3.5.1. Técnica.....	41
3.5.2. Instrumento .....	41
3.6 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información. ....	42
3.6.1 Recolección.....	42
3.6.2 Procesamiento.....	42
3.6.3 Análisis de Datos .....	42
3.7 Consideraciones Éticas .....	42
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1. Resultados de la investigación.....	43
4.2. Análisis de resultados .....	43
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>FINANCIEROS OPERATIVOS CON ENFOQUE “COSO” .....</b>	<b>50</b>
5.1 Objetivo de la propuesta .....	50
5.2 Justificación de la propuesta .....	51
5.3. Desarrollo de la propuesta .....	51
5.3.1. Objetivos del modelo.....	51
5.3.2. Condiciones para implementar el modelo .....	52
5.3.3. Limitaciones del modelo.....	53
5.3.4. Fundamentos del modelo.....	53
5.3.5. Metodología para la elaboración de los indicadores de riesgo. ....	54
5.3.5.1. Introducción.....	54
5.3.5.2. Elaboración de indicadores claves de riesgos.....	55
5.3.5.2.1. Las características de un buen indicador de riesgo operacional .....	57

5.3.5.2.2. Categorías de indicadores de riesgo operacional.....	58
5.3.6. Estructura del Modelo.....	59
5.3.6.1. Ambiente de control: .....	60
5.3.6.2. Evaluación de riesgos .....	62
5.3.6.2.1 Definir el perfil del riesgo de la empresa.....	67
5.3.6.2.2 Determinar y clasificar los riesgos operativos de la empresa.....	68
5.3.6.2.3 Nivel de importancia del riesgo operativo.....	68
5.3.6.2.4 Establecer probabilidades e impactos de los riesgos operativos identificados .....	69
5.3.6.2.4 Valoración de los riesgos.....	69
5.3.6.2.5 Elaborar la matriz de riesgos .....	69
5.3.6.2.6 Análisis del mapa de calor.....	70
5.3.6.3. Actividades de control .....	71
5.3.6.4. Información y comunicación .....	73
5.3.6.5. Monitoreo .....	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES .....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
ANEXOS .....	83



## INTRODUCCIÓN

Pese a que la gestión de riesgos en los últimos años ha tomado importancia, es un fenómeno que apareció y se dio a conocer a principios del siglo XX, siendo este un término importante que desde sus orígenes hasta la actualidad ha evolucionado. Han sido muchas las gestiones que se han dado en este campo y que se centran a dar una visión globalizada al significado de riesgo y también a su análisis y enfoque de este.

En El Salvador el sector transporte es uno de los referentes que aporta dinámicamente a la economía del país, sin embargo, muchas de las empresas de este rubro, no cuenta con el avance necesario en materia de aplicación de forma práctica de un “Sistema de Gestión de Riesgo Operativo” que le permita administrar el control de todos los procesos que conlleva la transportación de los pasajeros.

El transporte de pasajeros se encarga de trasladar a todas las personas de escasos recursos quienes representan la mayoría de las personas que integran el sector productivo del país, través de su empleabilidad, ya que estas utilizan en su mayoría este tipo transporte. Sin los controles necesarios dentro de las empresas de transporte, existen muchos riesgos que pueden llevar al fracaso a dichas empresas, el más importante dentro de este es la estimación de costos de inversión, por lo que un sistema de gestión podría representar importantes ventajas.

En virtud de lo anterior para el desarrollo de este informe de investigación se ha considerado importante la identificación de los riesgos del proceso que conlleva transportar pasajeros en la empresa “Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A. de C.V”, la cual se puede abreviar ASOTRA, S.A. DE C.V, organización que participará en el estudio, y quien colaborará para la identificación de los riesgos en el proceso que ejecuta.

Para dar solución a esta problemática en el presente informe de trabajo se pretende realizar un diagnóstico bajo una estructura con base a sus políticas de continuidad de negocio establecidas, sistematización de capacitación en temas de continuidad de negocio para el personal, así como el establecimiento formal de las responsabilidades de respuesta ante incidentes. Como profesionales en el área financiera, se sabe que en todo negocio la parte fundamental es garantizar la disponibilidad de la información, por lo que es necesario gestionar los riesgos ante la posible materialización de amenazas.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Delimitación del problema**

El transporte público de pasajeros es un sector que se enfrenta a múltiples riesgos en el desarrollo de su producción económica. La empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A. de C.V., está constituida por socios que en su mayoría se han formado empíricamente en este sector y no conocen en su totalidad la forma de administrar y controlar los procesos para verificar su productividad y rentabilidad, además existe una mala comunicación entre los dirigentes de esta empresa, trayendo como consecuencia una interferencia en la generación de ingresos, ocasionando una disminución de estos y algunas veces pérdidas financieras, debido a que no ha permitido un asesoramiento profesional, ejercido por un experto, y esto se debe a que estos han administrado todo el tiempo sus autobuses.

Debido al rubro de la empresa, esta se encuentra regulada por las normativas establecidas por el Viceministerio de Transporte, siendo una de las principales la tarifa de cobro al público, éste ministerio es quien emite el monto de la tarifa a cobrar y actualmente el precio establecido es accesible para el público; sin embargo la tarifa actual es la misma que desde hace 25 años, causado que estos ingresos no logren hacer frente a los costos fijos, si bien es cierto que el gobierno emitió un decreto donde autoriza a pagar a los transportistas una cantidad mensual, por cada autobús en concepto de compensación de combustible, este decreto no se cumple en su totalidad, debido a que hay que reunir varios requisitos, entre los cuales podemos mencionar que todos los autobuses tienen que prestar el servicio de transporte 21 días como mínimo, no tiene que tener esquilas pendientes de pago y el autobús no tiene que haber tenido accidente de tránsito, lo anterior se debe ser cumplido a cabalidad para poder gozar de la compensación del combustible. Además de cumplir con los requisitos antes mencionados siempre hay demora en el pago de referida compensación.

Otra de las causas que afecta a la Asociación, es el riesgo a los activos materiales (autobuses), los cuales son ocasionados por circunstancias fortuitas como incendios, terremotos y actos terroristas, al suceder un evento de los antes mencionados las pérdidas financieras pueden ser significativas para la empresa.

## **1.2 Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo identificar los eventos de Riesgos Operacionales en la empresa ASOTRA, S.A. de C.V.?
2. ¿Cómo evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos operativos de ASOTRA, S.A. DE C.V.?
3. ¿Cuáles serían los mecanismos, para dar respuesta a los riesgos en ASOTRA, S.A. DE C.V.?
4. ¿Qué herramientas deben utilizarse para comunicar efectivamente los riesgos?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Diseñar un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo, que permita controlar y minimizar los Riesgos de tipo Operacional en la Empresa del Sector Transporte Público de Pasajeros ASOTRA, S.A. de C.V.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un Diagnóstico del Riesgo Operativo que desafían a las empresas del sector Transporte Público de Pasajeros.
- Analizar El Riesgo Operacional y las consecuencias que afectan a las empresas del sector de transporte público de pasajeros.
- Elaborar una guía que sirva de referencia para la gestión de los riesgos operativos de la Empresa del Sector Transporte Público de Pasajeros, ASOTRA, S.A. DE C.V.

## **1.4 Justificación**

Esta investigación pretende contribuir de manera positiva con el Diseño un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo, que sirva de guía a la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A. de C. V., del municipio y departamento de Ahuachapán, haciendo frente a su trascendencia y cada vez más creciente competencia, así como a los requerimientos de los socios. El estudio sobre el riesgo operacional es importante, porque permitirá prevenir posibles pérdidas financieras para la empresa. Además se pretende obtener como resultado la disminución de los gastos ocasionados por un problema operacional, procurando de tal manera incrementar las utilidades de la Asociación, además contribuir a la satisfacción de los clientes y por último con el tratamiento del Riesgo Operacional se podrá adoptar medidas correctivas, que permitan prever posibles eventualidades, las cuales pueden ocasionar la disminución de la eficiencia, eficacia, rentabilidad y liquidez de la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V.

La investigación tiene un interés local, ya que estará destinado al mejoramiento de la Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S.A. de C.V. que puede abreviarse ASOTRA, S.A. DE C.V., del departamento y municipio de Ahuachapán, dando lugar a que se genere opciones de servicios de calidad, mismos que admitirán solventar las expectativas de crecimiento del sector en cuanto a su liquidez y funcionamiento.

## **1.5 Límites y alcances**

### **Límites**

- Escasa estructura organizacional de la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A. de C.V.
- Pueden surgir desacuerdos en el momento de decidir y dar prioridad a las actuaciones estratégicas, por la afectación de los intereses de los socios de la empresa en estudio.
- El proyecto no abarca la etapa de ejecución del diseño de un sistema de gestión de riesgo operativo de la empresa de transporte público de pasajeros, ASOTRA, S.A. DE C.V.

## **Alcances**

- Se realizará una descripción de los riesgos operacionales para mejorar las finanzas de la asociación.
- Se identificará las métricas relevantes a los procesos, variables críticas, recolección de información para analizar el desempeño de la investigación.
- Se analizará las causas raíz de las posibles deficiencias en la empresa, y posibles fallas.
- Se establecerá las acciones de mejora y los medios de control.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del problema

La Revolución Industrial es uno de los acontecimientos más importantes de que ha marcado la historia de la humanidad, debido a su impacto en la vida cotidiana de las personas, este término un eslogan que describe la aceptación de esta, la cual comenzó en la Gran Bretaña del siglo XVIII. Uno de los acontecimientos dentro de este periodo de industrialización fue la invención de los vehículos motorizados. Los vehículos motorizados dieron marcha en el año 1769, fue de gran importancia para las sociedades modernas como se conocen hoy en día el transporte ya que esto trajo un avance y crecimiento económico, generando para las personas y la industria mayor conectividad; sin embargo, pese a esto, también se presentaron factores de riesgo que antes no existían como lo son los accidentes de tránsito (López y Selva, 2022).

En El Salvador “las pioneras en servicio de transporte fueron las empresas llamadas Macaibor y Ciatense ambas eran reguladas por la Alcaldía de San Salvador, el origen y destino de estas era la plazuela 14 de Julio de San Salvador”. El Departamento General de Transito fue fundado en el año de 1946, y era regido por la Policía Nacional de el Salvador y el Ministerio de Defensa Nacional quienes eran las instancias con más control en todo el territorio nacional para el sector transporte, 20 años más tarde es creada la Dirección General de Tránsito Terrestre, unos años más tarde las unidades de transporte en su mayoría fueron objetivo de los insurgentes porque los propietarios eran jefes militares. (Najarro, 2003, págs. 40-41).

La politización del Sector Transporte se dio durante el gobierno del Ing. José Napoleón Duarte, ya que el Vice Ministerio de Transporte inicio con las concesiones y es aquí donde entro el juego del mercantilismo a través de favores y privilegios, se comenzó a gozar de subsidio a través de la entrega de Diésel a bajo costo, y esto fue lo que genero un enriquecimiento a costa del Estado, se realizaron varios estudios técnicos sobre el sector transporte y la mismas empresas plantearon la necesidad de crear un ente regulador de nuevas políticas en materia de transporte y que pudiese plasmar directrices en cuanto a lo circulación vehicular es a partir de esto que en junio de 1993 surge el Vice Ministerio de Transporte.

La Empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, Sociedad Anónima de Capital Variable, que puede abreviarse ASOTRA, S.A. DE C.V., fue fundada en el año 1996, iniciando

operaciones en febrero del año 2005, el objetivo de esta empresa fue agruparse como sociedad, para cumplir con las disposiciones del Viceministerio de Transporte de El Salvador, y así poder recibir la compensación de combustible otorgada por el referido ministerio para poder subsidiar el precio del combustible. Esta sociedad se fundó pensando en el futuro, ya que al momento de sustituir los autobuses los fondos fuesen tomados de la producción y así minimizar el riesgo que como transportista individual no tuviese los fondos necesarios para la sustitución. (Personal ASOTRA, 2022).

No importando la naturaleza de sus actividades las empresas deben de contar con las normas y procedimientos de control interno, lo anterior con la finalidad de velar en primer lugar que: “todas las actividades financieras, operativas y administrativas se realicen de una forma eficiente y eficaz”, para lograr esto es indispensable el control interno en cada uno de los departamentos que componen la organización, permitiendo con ello verificar el cumplimiento de los planes propuestos, así como de las metas, hay que destacar que esto incluye a todas la empresas, inclusive las de transporte. (Lisbeth, 2016, pág. 2).

El sector del transporte como cualquier empresa es vulnerable a los riesgos, debido a que son un gran número, desde proteger las vidas de sus usuarios, así como para asegurar que la empresa tenga rentabilidad, sin olvidar de proteger los vehículos y las cargas transportadas. Tampoco se pueden olvidar del riesgo de sufrir accidentes de tránsito debido a que este afecta el desarrollo sustentable, ya que impactan: “tanto a la sociedad, como al medio ambiente y la economía tanto de la empresa como del país”. (Gallegos, 2013, pág. 5).

La gestión de la prevención de riesgos en una empresa de transporte es una tarea compleja y requiere una adecuada formación de los empleados, así como herramientas y sistemas de medición, análisis y control adecuados para evitar que los indicadores de riesgo superen el umbral especificado.

## **2.2 Teorías y conceptos básicos**

### **2.2.1 Origen del riesgo**

El origen “de la palabra riesgo proviene del latín *risicare* que significa: atreverse, en francés *risque* e italiano *risco*. La palabra *risco* significa apuntar con una piedra, del latín *re-tras*, y *secare* cortar. Aquí nace el sentido del peligro para los

marineros que tenían que navegar alrededor de peligrosas piedras afiladas”.  
(Avila Bustos, 2015, págs. 5, 6).

### **2.2.2 Definición de riesgo**

La Real Academia Española define el riesgo como “Contingencia o Proximidad de un daño”.  
(Real Academia Española, 2001, párr. 1).

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) define al riesgo como: “Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia desfavorable”.  
(escuelaeuropeaexcelencia, 2015, párr.25).

ISO aclara que el término riesgo se usa generalmente siempre que exista la posibilidad de pérdida.

De acuerdo a Torres Alva (2013) el Instituto de Auditores Internos (IIA) el riesgo puede definirse como: “La Posibilidad de que ocurra un suceso que tenga un impacto en el seguimiento de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad” (párr. 19).

Después de analizar las distintas definiciones, se puede concluir que el riesgo es la “combinación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso y sus consecuencias” que afecte negativamente una organización, obstaculizando sus objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección y surgen tanto de la probabilidad que algo bueno no suceda, como de la amenaza que algo malo ocurra; se pueden generar en el ambiente externo o interno de las organizaciones y pueden afectar en el retorno de los rendimientos esperados (Fundación Mapfre, 2022, párr. 1).

En conclusión, podemos definir que el riesgo es la probabilidad de que un daño suceda a partir de un peligro; de donde peligro es cualquier elemento que tenga el potencial de causar lesiones o daños. Es decir, el riesgo es un problema en espera de ocurrir. (Kdirection, 2020, pág. 1).

### **2.2.3 Tipos de riesgos**

Dentro de toda empresa, se debe tener en cuenta que existen diversos tipos de riesgos los cuales son generados tanto por el entorno, así como también los inherentes al tipo de negocio. Estos se van generando en el desarrollo de las actividades. Estos pueden dividirse en Riesgos del Entorno y Riesgos Empresariales.



### 2.2.3.1 Riesgo del entorno

Tamayo G. (2016) menciona que suelen llamarse también riesgos externos, su ocurrencia suele ser ocasional y agrupan elementos asociados a la compañía, dentro de los cuales se derivan los siguientes:

- a) **Riesgos naturales:** Este consiste en eventos impredecibles que no tienen origen, y no puede ser posible resistirse o advertirse debido a que no son causados u originados por los seres humanos, a tal forma de afectar adversamente a la entidad y a cualquiera de los agentes del sistema. Estos eventos pueden ser: Incendios, deslizamientos de tierra en las carreteras importantes, terremotos, inundaciones y fuertes lluvias. (Tamayo, G., 2016, págs. 7-8).
- b) **Riesgo país:** Se determina como el grado de posibilidad de que un país no cumpla con sus obligaciones y esto afectaría futuros proyectos de inversión, ya que representaría cierto nivel de peligro. (Tamayo, G., 2016, págs. 7-8).

### 2.2.3.2 Riesgo empresarial

Es una estructura que consiste en un proceso continuo y estructurado, el cual se va efectuado a través de toda la entidad; para identificar, evaluar, medir y reportar oportunidades y amenazas que pueden afectar para alcanzar el logro de los objetivos. A continuación, se detalla los tipos de Riesgos Empresariales:

- a) **Financieros:** o Riesgo de Crédito es la duda que se tiene en cuanto a la inversión, debido a que no se tiene la certeza de que el rendimiento obtenido por la empresa sea el suficientemente idóneo para cumplir con sus obligaciones financieras, afectando directamente la liquidez.
- b) **Operativos:** Se define como la probabilidad de pérdidas las cuales son generadas por las actividades en ejecución y las funciones definidas por la empresa; por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos y equivocaciones cometidas por el recurso humano.
- c) **Legales:** Es la probabilidad de que exista una pérdida monetaria, originada por incumpliendo de las disposiciones legales y la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- d) **Tecnológicos:** se centra en la obsolescencia tecnológica, es el riesgo de que la tecnología utilizada quede anticuada o se vuelva inservible.
- e) **Laborales:** Se define como riesgo laboral a los peligros que se enfrentan en una profesión al realizar tareas profesionales concretas, así como en el entorno o lugar de trabajo, capaz de originar accidentes que puedan provocar daños tanto a la salud física y psicológica.
- f) **Comercial:** “Se presenta cuando los ingresos operativos son menores que los esperados debido a: **i)** la demanda del proyecto es menor que la proyectada; **ii)** la imposibilidad de cobrar la tarifa al usuario, por factores de mercado, por un acto de autoridad, por evasión o por fraude en el ingreso”. (Tamayo, G., 2016, pág. 8).
- g) **Corrupción:** se define por riesgo de corrupción la oportunidad de que por acción u omisión se haga uso incorrecto del poder, así como también de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una organización y en consecuencia del Estado para el logro de un beneficio particular. (Tamayo, G., 2016, pág. 8).
- h) **Regulatorio** (o también llamado político o legislativo): “hace referencia a todas aquellas acciones de gobierno que modifican las condiciones acordadas previamente” (Pacheco, 2019, pág. 15).
- i) **Responsabilidad:** Riesgo de responsabilidad por perjuicios causados a terceros mediante la prestación del servicio. (Tamayo, G., 2016, pág. 9).
- j) **Insolvencia:** Riesgo de insolvencia o impago de los deudores de los precios del servicio.
- k) **Demanda:** “el riesgo de demanda es aquella contingencia relativa a la variabilidad de la frecuentación o uso de una determinada obra o servicio que pueda hacer que los ingresos sean insuficientes para cubrir los costos”. (Pacheco, 2019, pág. 15).
- l) **Suministro:** “Riesgo de Suministro, la posibilidad de que los servicios ofrecidos por la concesionaria no se ajusten a la demanda existente en ese momento y, por lo tanto, queden usuarios sin ser atendidos”. (Pacheco, 2019, pág. 26).

#### 2.2.4 Riesgo operacional

Es el más antiguo de todos y está presente en cualquier tipo de negocio; Es inherente a cualquier actividad que involucre personas, procesos y plataformas tecnológicas; “Es complejo, por la

gran variedad de causas que lo originan; y el daño severo que ha causado a la industria, lo que indica una falta de comprensión y falta de herramientas para gestionarlo”. (Núñez Mora y Chávez Gudiño, 2010, pág. 4).

El Riesgo Operativo a través de las dependencias de auditoría y control interno se ha venido tratando de una forma común y corriente sin darle la relevancia necesaria, las experiencias vividas por los bancos , financieras y las corporaciones de crédito lograron determinar que el riesgo operativo necesitaba un área específica a donde se pudiese estudiar, medir y evaluar continuamente, ya que con esto se lograría tener un control más minuciosos sobre las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados y esto sería de gran ayuda para poder minimizar las pérdidas de índole financiero.

Después de hacer una manifestación sumamente importante a nivel bancario surge la Estructuración del Comité de Basilea el cual lo conforman los bancos centrales de 55 países, son estos los que se encargan de dictar normas o recomendaciones a las entidades financieras, con las que deben contar para que las actividades a realizar conlleven un desarrollo normal y así generar confianza en los clientes y en las entidades que lo regulan, dada la necesidad de estandarizar los parámetros para el tratamiento del Riesgo Operativo al cual nombraron Riesgo Operacional implementación del método estándar y estándar alternativo Basilea II. (Banco de pagos Internacionales, 2011, págs. 8-9).

Es de suma importancia hacer mención que los lineamientos del comité recolectan una secuencia de iniciativas las cuales son promovidas por el Foro de Estabilidad Financiera (FSB, Financial Stability Board por sus siglas en inglés) y el G20, para reforzar el sistema financiero después de la crisis de hipotecas subprime, de esto surge el reconocer los métodos concretos para que la Gestión de Riesgos operativos a los cuales cada entidad decida regirse dependerá de una lista de factores entre los cuales podemos mencionar el tamaño, la sofisticación así como la naturaleza y la complejidad de las actividades. (ilegitimas, 2022, párr. 1).

Sin embargo, a pesar de estas diferencias, los elementos esenciales de una buena gestión del riesgo operacional son muchos y variados, independientemente del tamaño y alcance de las operaciones de la entidad; Específicamente, las estrategias claramente definidas y supervisadas por la junta directiva y la alta gerencia, una sólida cultura de gestión de riesgos operativos y controles internos (como líneas claras de responsabilidad y segregación de funciones), son

herramientas efectivas para la comunicación de información interna y la planificación de contingencia. “El Comité estima por lo tanto que los principios expuestos ofrecen a todas las entidades las pautas mínimas para desarrollar unas buenas prácticas, a propósito del riesgo operativo”. (Molina, Manrique y Manosalva, 2017, pág.18).

En todas las circunstancias dadas en algún momento el Riesgo operativo se considera Riesgo ya que puede intervenir de manera negativa en el cumplimiento de los Objetivos estratégicos, los cuales han sido creados por los Directivos, y de los cuales se han obtenido pérdidas financieras debido a los errores en la ejecución de los procesos internos staff, tecnología adoptada en la empresa e imprevistos.

Dentro de las situaciones que se pueden presentar destacan las que son actividades realizadas por ciertos empleados, ya que estos con el objetivo de adueñarse de recursos propios de la compañía cometen fraudes, chantajes, sobornos, etc., además de no cumplir con los manuales de procedimientos, lo que conlleva a que las operaciones realizadas con los clientes serán ejecutadas de manera incorrecta lo que puede hacer que existan fallas a nivel tecnológico, virus que ataquen los sistemas utilizados por las entidades y esto generar una pérdida de información o datos.

#### **2.2.4.1 Evaluación del riesgo**

Para poder crear un diseño de modelo de evaluación de riesgos se tiene que tener un punto de inicio, pero también puede clasificarse la empresa en diversas unidades de Riesgo, siempre y cuando exista un organigrama vigente y conocer el tipo de actividades que se desarrollan, dentro de todos los procesos debe existir identificación de riesgos en la organización, debido a que perseguimos un proyecto ambicioso.

Para dar inicio se puede llevar a cabo un análisis para determinar las áreas que se encuentran más sensibles al riesgo por diversos motivos como volumen de operaciones, activos, presupuesto de gasto, etc., y así sucesivamente amplificar el análisis a toda la entidad.

Cuando se realice una clasificación de estructuras y sector económico de la entidad, es sumamente necesario realizar una planificación siempre y cuando haya una estructura como precedente para poder determinar los tipos de causa y riesgo, si bien el esquema debe ser adaptado esto podría ayudar a que los aspectos relevantes pasen desapercibidos, esto además

sirve como una guía que ayuda a identificar los modelos de evaluación y los procesos que podrían aplicarse a cada acontecimiento.

La identificación de los procesos que afectan las operaciones en las pymes tiene una mezcla de riesgos externos e internos, el primero se caracteriza por las afectaciones macroeconómicas tomando en cuenta la competencia y los cambios en los mercados que siempre van más allá del control o del poder de la empresa.

Por otra parte, el enfoque interno es caracterizado por situaciones negativas que se dan producto de la gestión del negocio y que son relacionados al personal o a la investigación que se desarrolla de la entidad y del sector económico al que pertenecen, en donde únicamente es la entidad la responsable de generar una mejora continua y soluciones acertadas.

“Inicialmente, los riesgos se identifican por efectos como la pérdida en un sector en particular y para prevenir o crear una mejora, se toman riesgos para reducir su recurrencia. Para iniciar el proceso, se deben considerar las siguientes herramientas”. (Johana Molina, Didalid Manrique y Monica Manosalva, 2017, pág. 20):

- ✓ Organigrama de la compañía: Esta herramienta ayuda a conocer la estructura de la organización en todos los niveles y sus interacciones con otras dependencias, también facilita la separación lógica de tareas y facilita la reducción de riesgos operativos.
- ✓ Procesos Operativos: Permiten conocer cómo se desarrollan las actividades por área.
- ✓ Diagramas de flujo de procedimientos: Esta herramienta se utiliza para identificar contingencias que puedan interrumpir las operaciones, con el fin de reducir los riesgos, se deben conocer los aspectos técnicos de las operaciones comerciales.
- ✓ Matrices de Riesgo y Controles: Las matrices permiten identificar de manera cualitativa, es decir riesgos potenciales que se basan en el juicio de un experto, los tipos de riesgo o el perfil inicial del riesgo de un área.
- ✓ Mapa de Riesgos: Su propósito es realizar un diagnóstico y revisión del sistema de control interno, identificar los riesgos que enfrentan las operaciones y capturar los controles existentes y las oportunidades de mejora de procesos y gestión de riesgos.

#### **2.2.4.2 Mapa de riesgo**

(Johana Molina, Didalid Manrique y Monica Manosalva, 2017, pág. 21) los autores describen el mapa de riesgos encamina el sistema de control interno a nuevas tendencias, que aportan ventajas a la organización como:

Alentar a los empleados a comprender los riesgos y sus responsabilidades en el proceso de mitigación.

- ✓ Motivar a las unidades de negocio a construir y mantener sistemas de control más efectivos.
- ✓ Incrementar la calidad y cantidad de la información de gestión de riesgos existente.
- ✓ Contribuir a un sistema de control interno sólido.
- ✓ Enfocarse en los riesgos más importantes a los que está expuesta la organización y así reducir costos durante las revisiones periódicas.
- ✓ Implementación de un sistema de identificación y gestión de riesgos que reduce los costos de los contratos para cubrir ciertos eventos y obtener mejores retornos.

Al revisar los procesos y actividades de la compañía e identificar los riesgos a los que se encuentran expuestos, se deben establecer objetivos y los elementos necesarios para su desarrollo como:

- ✓ El primer paso es identificar el alcance del trabajo a realizar, la clasificación por áreas a analizar de acuerdo a las actividades desarrolladas por la organización.
- ✓ Identificar los riesgos a los que se encuentran expuestos las diferentes actividades, teniendo en cuenta los antecedentes históricos de los eventos.
- ✓ Una vez identificados los riesgos se debe establecer una valoración que permita priorizarlos según su importancia, la evaluación debe ir acompañada de un análisis y valoración de los controles establecidos para mitigar los riesgos.
- ✓ Una vez evaluados se deben gestionar los riesgos, con el fin de establecer planes con las medidas correctoras adecuadas para los riesgos más relevantes.

#### **2.2.5 Control interno**

Los controles son una parte integral del gobierno corporativo, la gerencia y otros empleados entienden la capacidad de administrar, modificar y monitorear activamente los riesgos para

aprender sobre los fundamentos, organizaciones y amenazas para lograr los objetivos organizacionales.

La mejor defensa contra el fracaso en los negocios, así como un importante impulsor del rendimiento del negocio, es tener un sistema efectivo de control interno, que gestione el riesgo y permita la creación y conservación de valor. Las organizaciones exitosas saben cómo obtener beneficio de las oportunidades y contrarrestar las amenazas, en muchos casos, por medio de la aplicación efectiva de controles y, mejorar su rendimiento.

Dentro de toda organización debe existir control ya que con esto el riesgo puede ser gestionado, modificado y supervisado.

El Control financiero, tiene diferentes objetivos, entre las cuales se deben mencionar los más usuales:

- **Diagnóstico:** Se aplica cuando existen áreas problemáticas y se toman precauciones antes de tomar una acción correctiva.
- **Comunicación:** Se realiza brindando información sobre los resultados de las distintas actividades de la empresa.
- **Motivación:** Aprovechar todos los logros de la empresa a través de sistemas de control que beneficien a todos los empleados.

“El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control”. (Gobierno de Ecuador, 2009, pág. 3).

#### **2.2.5.1 Importancia del control interno**

En toda entidad es de suma importancia mantener el control interno, ya que a través de este se gestiona el Riesgo y se logra el cumplimiento de los objetivos y así mejorar el valor de los interesados, cuando existen deficiencias en la organización que mantienen un perfil alto esto hace que se impongan reglas y se agreguen requerimientos lo que generara costos y tiempo.

En conclusión, un buen manejo del riesgo nos conllevara al cumplimiento de los objetivos creando ventaja competitiva y asumiendo riesgo adicional.

### **2.2.5.2 Objetivo del control interno (Ruffer, 2004, pág. 2).**

1. Recolección de información financiera completa, confiable y oportuna como herramienta útil para la gestión y control.
2. Fomentar la recopilación de información técnica y otra información no financiera para su uso como un componente útil de gestión y supervisión.
3. Buscar las medidas adecuadas para proteger, utilizar y mantener los recursos financieros, materiales, técnicos y de cualquier otro tipo de la entidad.
4. Mejorar la eficacia organizativa de la unidad para lograr sus objetivos y su misión.
5. Velar porque todos los procedimientos institucionales de la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales legales y reglamentarias.
6. Adecuación y eficiencia de los recursos humanos.

### **2.2.6 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Marco Integrado de Control Interno – Informe COSO**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es el encargado de actualizar el enfoque, dicho comité estaba integrado por muchas agrupaciones profesionales, las cuales estaba designadas para establecer un “marco conceptual de control interno que amalgamara las definiciones y los conceptos existentes hasta ese momento” (Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza, 2015, pág.20).

El enfoque COSO constituye plasma la concepción de control interno, la cual cuenta con la aceptación mundial. En efecto, tras la emisión del Informe COSO original, en 1992, la normativa internacional fue adaptándose y ajustándose poco a poco a sus definiciones. Teniendo en cuenta la dinámica mundial, en 2013 se emitió una versión actualizada. (Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza, 2015, pág.20).

#### **2.2.6.1 En el marco original, COSO se identificó los cinco componentes de control interno:**

Según fuentes, (2019) describe los cinco componentes acerca del control interno, se detallan a continuación:

- ✓ Ambiente de Control: Se puede determinar que esta es la base sistema de control interno, el cual aporta la disciplina a la estructura. En él se apoyan los componentes



fundamentales para concretar las bases de un control interno eficaz y eficiente, esté marca la pauta del funcionamiento de la organización e influye en la forma de actuación de sus funcionarios. Sus factores incluyen la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios, el estilo de dirección y gestión, la asignación de autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional y, las políticas y prácticas de personal utilizadas. (Fuentes, 2019, pág.2).

- ✓ Evaluación de Riesgos: Este ayuda a identificar y analizar de los riesgos distinguidos para la consecución de los objetivos, este sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados. “Tiene como condición previa la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deben estar vinculados entre sí”. (Fuentes, 2019, pág.2).
- ✓ Actividades de Control: Estas son las políticas, aquellos procedimientos, las técnicas, las prácticas y los mecanismos lo que permiten a la gerencia administrar los riesgos identificados con base en la evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. (Fuentes, 2019, pág.2).
- ✓ Información y Comunicación: Este identifica, recopila y propaga toda la información que sea pertinente en tiempo y forma, la cual permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades a cargo. (Fuentes, 2019, pág.2).
- ✓ Supervisión y Seguimiento: Como todo proceso requiere del seguimiento necesario para que verifique “la vigencia del sistema a lo largo del tiempo. Esto se logra mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas”. (Fuentes, 2019, pág.2).

### **2.3 Marco jurídico**

Con el propósito de sustentar la investigación, es necesario contar con el análisis de la normativa jurídica salvadoreña que regula el transporte terrestre, es así que se considera primordialmente a la Constitución de la República, los tratados internacionales suscritos y ratificados por El Salvador, ASÍ como también de leyes secundarias que permiten desarrollar en una forma más amplia el contenido del mandato constitucional, las cuales se desarrollan a continuación (Consejo de Ministro, 1989):

- **Reglamento interno del órgano ejecutivo**

**Art. 43 literal "c",**

Compete al Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, en el área de transporte, la planificación, análisis, coordinación, y ejecución de la política del Estado en materia de transporte terrestre, regular y aprobar sus tarifas, así como realizar las acciones necesarias como autoridad máxima del transporte, a fin de garantizar la eficiencia y seguridad en el servicio público de transporte.

- **Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial**

**Art. 32**

Las líneas y rutas son propiedad del Estado, las cuales, de conformidad con los registros que se llevan en el Viceministerio de Transporte, han sido otorgadas en concesión a los particulares, para la prestación del servicio público de transporte, de conformidad con el artículo 47.

**Art. 47**

Toda persona natural o jurídica, que pretenda prestar el servicio de transporte colectivo público de pasajeros, con excepción de los servicios de oferta libre, deberá contar con la concesión respectiva para la prestación de dicho servicio, la cual será otorgada por el Viceministerio de transporte para un período de diez años, prorrogables en iguales condiciones, siempre que para tal efecto el concesionario cumpla con lo establecido en la ley.

- **Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública (LACAP)**

Según ésta Ley expresa que, dentro de la Concesión de Servicio Público, las empresas de transporte deben:

**Art. 131-BIS**

Por el contrato de concesión de servicio público, el estado a través de la institución correspondiente concede temporalmente a una persona natural o jurídica, la facultad de prestar un servicio público, bajo su vigilancia y control y a cuenta y riesgo de la concesionaria, el plazo y demás condiciones se determinarán de acuerdo al contrato de concesión. (1) (3) (Asamblea Legislativa, 2000, pág. 41).

- **Reglamento general de transporte terrestre**

**Art. 55**

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, puede modificar los sistemas de percepción tarifaria, a fin de lograr una mayor eficiencia en beneficio del usuario y del sector.

- **Decreto 257. Ley transitoria para la estabilización de las tarifas del servicio de transporte público de pasajeros. De fecha 22/12/2021**

Tiene por objeto otorgar una compensación económica para la estabilización de las tarifas del servicio de transporte público de pasajeros tipo colectivo y masivo.

**Art. 11.** Los usuarios movilizados por estos tipos de transporte podrán ser beneficiados mediante la estabilización de la tarifa, a través de la compensación económica entregada a los concesionarios o permisionarios de la forma siguiente:

- a. La tarifa a compensar por la movilización de cada persona en el Transporte Público de Pasajeros Tipo Masivo será de cuatro centavos de dólar de los Estados Unidos de América (US\$0.04), por un período máximo de veintidós días, en un mes calendario.
- b. La tarifa a compensar por la movilización de personas a través de un microbús en el Transporte Público de Pasajeros Tipo Colectivo será de doscientos cincuenta dólares de los Estados Unidos de América (US\$250.00) en un mes calendario.
- c. La tarifa a compensar por la movilización de personas a través de un autobús en el Transporte Público de Pasajeros Tipo Colectivo será de quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$500.00) en un mes calendario.

La referida compensación económica, se entregará de manera mensual en los términos antes expresados, a cada concesionario o permisionario que cumpla con todos los requisitos establecidos en la presente ley, su reglamento y los parámetros emitidos por la Dirección General de Transporte Terrestre.

El presidente de caja única será el responsable de presentar, oportunamente los comprobantes para el cobro de la compensación económica.

Art. 12.- El Viceministerio de Transporte, podrá autorizar el pago de la compensación económica a los concesionarios y permisionarios autorizados para prestar el Servicio de Transporte Público de Pasajeros Tipo Colectivo y Masivo, que cumplan con las obligaciones siguientes:

1. SISTEMA GPS: Instalar y utilizar en los vehículos vinculados al permiso o concesión un Sistema de GPS, debiendo además compartir en tiempo real la información generada por el GPS al Viceministerio de Transporte.
2. USO DE SISTEMA DE RECAUDO ELECTRÓNICO: Para el cobro de la tarifa autorizada al usuario, deberá utilizarse un sistema electrónico, debiendo compartir al Viceministerio de Transporte, en línea y en tiempo real, según corresponda, la información que se genere.
3. REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR Y EMISIÓN DE GASES: Realizar la revisión técnica vehicular y la emisión de gases de las unidades, cada seis meses.
4. SOLVENCIA DE MULTAS: Encontrarse solvente de pago de esquilas por infracciones de tránsito, tanto el concesionario o permisionario, así como el vehículo.
5. CONDUCTORES AUTORIZADOS: Garantizar que el personal designado para la conducción de las unidades se encuentre debidamente autorizados.
6. COBRO DE TARIFA AUTORIZADA: a) Cobrar al usuario, la tarifa previamente autorizada por la autoridad competente en cualquiera de las monedas de curso legal; y b) Exhibir permanentemente el tarifario autorizado y suscrito por la autoridad competente en un lugar visible en cada una de las unidades.
7. CUMPLIMIENTO DEL PLAN GENERAL OPERATIVO: Cumplir con las condiciones autorizadas para la prestación del servicio y las establecidas en el Plan General Operativo, según sea el caso, siendo estas alguna de las siguientes: recorrido, horario de inicio y finalización de operación, itinerario, tarifa, paradas, frecuencia, número de viajes, origen, destino.
8. SERVICIO AL USUARIO: a) Velar porque sus operadores y dependientes traten a los usuarios con cortesía, corrección y diligencia; b) Brindar el servicio de transporte a través de vehículos que garanticen la seguridad, comodidad y trato equitativo y digno a los usuarios pudiendo la autoridad que confirió la autorización exigir utilización de vehículos cuyo modelo

y estado cumpla con normas aceptables para tal objeto; y c) Informar a los usuarios en forma clara y manifiesta los derechos y obligaciones que les competen, las características de las diversas modalidades de servicios ofrecidas, las tarifas correspondientes, los horarios y recorridos autorizados y toda información necesaria para proteger sus intereses como consumidores.

9. PROTECCIÓN Y SEGURIDAD DE LOS USUARIOS VULNERABLES: a) Garantizar la protección y seguridad de los usuarios incluida la integridad física, psicológica y sexual de niñas y niños, adolescentes, adultos mayores, mujeres y hombres. Se prohíbe la portación de imágenes y reproducción de música y videos cuyo contenido fomente violencia en contra de ellos; y b) Dar cumplimiento a las disposiciones contempladas en los literales a) y f) del artículo 127 de la Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad.

10. PERMITIR LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPORTE TERRESTRE E INSPECTORÍA GENERAL DE TRANSPORTE EN CUANTO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: a) Deberá poner a disposición de la Dirección General de Transporte Terrestre, de forma irrestricta toda la información que se requiera relacionada a la prestación del servicio; b) Deberá permitir que el personal designado por el Viceministerio de Transporte, acceda a toda la información relacionada a la prestación del servicio, durante la prestación del servicio, a bordo de los vehículos, en puntos de origen o destino y en terminales; y c) Deberá colaborar con el personal de inspectoría, empleados del VMT o de la Policía Nacional Civil a efecto de que se verifique el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la presente Ley y en el ordenamiento jurídico aplicable al Transporte Público de Pasajeros.

11. CUMPLIMIENTO DE PROTOCOLOS SANITARIOS Y BIOSEGURIDAD: Deberá darse cumplimiento a los protocolos sanitarios y de bioseguridad emitidos por el Ministerio de Salud o autoridad competente, en los vehículos a través de los cuales es prestado el servicio de transporte.

12. USO DE TERMINALES Y PUNTOS DE META: a) Deberá dar cumplimiento al Plan General Operativo, en lo relacionado al ingreso de la terminal de transporte público de pasajeros o punto de meta autorizado como punto de origen o destino para el abordaje y desabordaje de pasajeros, así como también deberá de dar cumplimiento al horario de salida; y b) Deberá

establecer convenios o contratos de mutuo acuerdo con los concesionarios o permisionarios de las terminales debidamente autorizadas, en el que se consignen las condiciones del servicio que reciben de estos y su tarifa.

13. CONTINUIDAD Y REGULARIDAD: La prestación del servicio no debe ser interrumpido por causas imputables al concesionario o permisionario, garantizándose además su regularidad, es decir que éste sea prestado de conformidad a las reglas y condiciones preestablecidas en el Plan General Operativo autorizado y demás condiciones establecidas en la presente Ley y su reglamento, así como a los lineamientos que emita la Dirección General de Transporte Terrestre.

14. AVISO DE SUSPENSIÓN: Notificar a la Dirección General de Transporte Terrestre, en caso de suspensión del servicio por más de ocho días calendario en un mes ya sea por reparaciones mecánicas de la unidad o cualquier otra causa justificable provocada por caso fortuito o fuerza mayor.

15. CAJA ÚNICA: Operar de forma organizada en sistemas de cajas únicas o similares, autorizadas y registradas por la Dirección General de Transporte Terrestre, a efecto de garantizar una eficiencia de una o varias rutas en la prestación del servicio en función de la población usuaria. El funcionamiento de las cajas únicas será regulado en el Reglamento respectivo, para lo que no podrá autorizarse el registro de más de una caja única en cada una de las rutas.

16. DEBER DE REGISTRARSE: Deberá estar inscrito en el Registro de Concesionarios o Permisionarios que al efecto llevará la Dirección General de Transporte Terrestre y la información deberá estar vigente; de igual forma deberá inscribir en el Registro correspondiente a sus Apoderados o representantes.

17. PERMISOS VIGENTES: El permiso de línea y la tarjeta de circulación deberán estar vigentes.

18. ANTIGÜEDAD DEL VEHÍCULO: La unidad de transporte vinculada a la solicitud no deberá superar la antigüedad máxima permitida por la Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial para el tipo y modalidad de servicio.

19. PERÍODO MÍNIMO DE OPERACIÓN EN UN MES CALENDARIO: Brindar el servicio de transporte garantizando que cada unidad haya operado como mínimo 21 días en un mes calendario.

El cumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente artículo, serán de forma obligatoria a partir de la entrada en vigor de la presente Ley, excepto los numerales 1, 2 y 15 para las cuales se establece de forma expresa que deberá darse cumplimiento bajo los requerimientos técnicos, formatos, programaciones o periodicidad establecidos por el Viceministerio de Transporte.

La no incorporación de las referidas obligaciones en las autorizaciones y contratos vigentes no exime de responsabilidades futuras, ni atenúa las sanciones en las que se pudiera incurrir por su incumplimiento, en tanto que la presente disposición se vuelve obligatoria de conformidad al inciso anterior.

El cumplimiento de las obligaciones relacionadas a la efectiva prestación del servicio, establecidas en el presente artículo, será verificado de forma aleatoria por parte de Inspectoría General del Viceministerio de Transporte.

De conformidad al principio de buena fe de la Actividad Administrativa, establecido en el artículo 3 de la Ley de Procedimientos Administrativos, se presume el cumplimiento de las obligaciones relacionadas a la efectiva prestación del servicio por parte de los solicitantes de la compensación económica, mediante la presentación de la declaración jurada en la que hacen constar el cumplimiento de sus obligaciones de operación, presunción que podrá ser desvirtuada por la Dirección General de Transporte Terrestre, en el desarrollo del procedimiento administrativo sancionatorio correspondiente.

Art. 26.- La compensación para la estabilización de la tarifa del servicio de transporte público de pasajeros tipo colectivo y masivo, no estará sujeta al pago del impuesto sobre la renta.

- **Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación servicios (IVA)**

Según ésta Ley expresa que, dentro de las importaciones e internaciones, las empresas de transporte estarán exentas del impuesto como se describe a continuación:

**Artículo 45.** Estarán exentas del impuesto las siguientes importaciones e internaciones definitivas:

i) Autobuses, microbuses y vehículos de alquiler dedicados al transporte público de pasajeros. Del mismo beneficio gozarán las transferencias de dominio que realicen los importadores de dichos automotores, a favor de sujetos dedicados al transporte público de pasajeros. Los autobuses, microbuses y vehículos de alquiler a que se refiere este literal deberán reunir las características necesarias que, para efectos de su distinción, señale el reglamento de transporte terrestre. Los automotores indicados únicamente podrán ser transferidos hasta después de cinco años de la legalización de internación y permiso legal correspondiente de su importación o adquisición, según corresponda; si fueren transferidos en ese período pagarán el impuesto por la importación, y el nuevo adquiriente pagará el impuesto, por la transferencia interna, de conformidad a lo dispuesto en el art. 71 de esta ley. (6) (12) (Asamblea Legislativa, 1992, pág. 19):

### **Prestación de servicios**

**Artículo 46.** Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios:

i) De transporte público terrestre de pasajeros.

### **• Código tributario**

Libros de IVA no deben tener un atraso no mayor de 15 días calendario

- 1) Libro de compras
- 2) Libro de ventas a contribuyentes
- 3) Libro de ventas a consumidores

### **Todos los contribuyentes Art. 141**

Informé mensual de retenciones, percepciones y anticipos a cuenta IVA Todos los contribuyentes, del Impuesto que hayan actuado como agentes o sujetos de retención y/o Percepción IVA.



## **Art. 123-A del C.T.**

Declaración mensual de anticipo a cuenta e impuesto retenido Contribuyentes del impuesto sobre la renta (Personas jurídicas, sucesiones, fideicomisos, profesionales liberales, personas naturales titulares de empresas, transportistas).

### **2.4 Contextualización**

Las empresas han respondido a las oportunidades y amenazas obvias de la globalización con diferentes métodos de producción, la complejidad de las cadenas de suministro y, por lo tanto, las muchas formas diferentes de riesgo. Por este motivo, es fundamental que las organizaciones establezcan las estrategias adecuadas que les permitan comprender las causas y anticiparse a estos riesgos. Para eso, lo principal es entender cómo opera la entidad, ya que el transporte público de pasajeros es el proceso de crear un puente entre la empresa y el cliente, lo que crea una brecha de seguridad.

Las empresas han respondido a las oportunidades y amenazas obvias de la globalización con diferentes métodos de producción, la complejidad de las cadenas de suministro y, en consecuencia, una variedad de riesgos. Por ello, es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias adecuadas que les permitan comprender las causas y anticiparse a estos riesgos. Para eso, lo principal es entender cómo opera la entidad, porque el transporte público de pasajeros es el proceso de crear un puente entre la empresa y el cliente, lo que crea una brecha de seguridad.

El Sector transporte en la actualidad sigue siendo un sector muy demandado por parte de la población, siendo un servicio de primera necesidad; y en repetidas ocasiones son los protagonistas de: “las noticias sobre accidentes de tránsito, maltrato a los usuarios, incumplimiento de las normas de circulación vial, amenazas de suspensión de servicios, aumentos o disminuciones del subsidio que reciben por parte del estado” (Delgado, Mejía y Rivera, 2020, pág. 18).

Para poder gozar del subsidio el Viceministerio de Transporte, pide a los transportistas que se agrupen en cajas únicas por rutas, que cumplan con una serie de disposiciones y no se puede modificar las tarifas de cobro a los usuarios, las cuales se encuentran defesadas, ya que son tarifas que no han sido modificadas ya por más de 15 años esto hace que los ingresos por el servicio

casi permanezcan constantes, pero los costos incrementen, ya que el precio del combustible últimamente ha llegado a niveles altos, además los vehículos dedicados al servicio del transporte público de pasajeros, no deberán exceder de los veinte años de fabricación, deberán cumplir con las normas de conducción y deberán ser sometidos por lo menos a dos revisiones técnicas por año.

Los principales riesgos de la situación financiera actual que las empresas están afrontando y los riesgos a los que están expuestas al momento de realizar una inversión, es imprescindible analizar detenidamente la necesidad de invertir y que beneficie a las empresas de transporte público colectivo; con el propósito de que no solo busque obtener ganancias económicas ni suplir las necesidades de la demanda, sino también se cumplan los requerimientos dados por los diferentes organismos del gobierno entre ellos la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Estas decisiones se basarán en optar por adquirir unidades de transmisión nuevas o usadas, mejorar el mantenimiento de las unidades existentes y agregar elementos que aumenten el valor del servicio, entre otras cosas. Evaluando los resultados obtenidos de los estudios financieros y de control interno implementados a la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A, de C.V.

Un factor muy importante para los transportistas es que sin una política de inversión aparecen diversos aspectos contables y financieros que la limitan:

- ✓ No realizar planes estratégicos a largo plazo.
- ✓ Presentar presupuestos conservadores e ineficaces.
- ✓ Tener mala gestión financiera de los beneficios.

Podemos determinar que la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V. carece de un Diseño de Sistema de Gestión de Riesgo, que le permita identificar las falencias con las que cuenta la empresa, ya que se está viendo afectada por los altos costos y decisiones administrativas que no favorecen en la productividad, al poder identificar los posibles riesgos a los que se enfrentan a diario, y tomar medidas correctivas para disminuir los riesgos.

La investigación de campo se realizó en la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, Sociedad Anonimia de Capital Variable, que puede abreviarse ASOTRA, S.A

DE C.V., empresa privada que se dedica al transporte público de pasajeros que hace su recorrido de Ahuachapán hacia San Salvador y viceversa. Cuenta con 107 Autobuses con los que presta servicio el servicio.

## **2.5 Estado del arte**

Recientemente, el mundo ha sido testigo de grandes cambios en el campo de la gestión de riesgos: problemas de conocimiento general, como la quiebra de empresas, quizás problemas relacionados con la quiebra de unidades o eventos de gran escala debido a la magnitud de las pérdidas incurridas. Todo esto, ha derivado en una mayor preocupación por la gestión de riesgos, y en particular, por la gestión del Riesgo Operacional.

Para todo tipo de actividad económica existe el denominado Riesgo Operacional, el cual se puede definir como fallas o deficiencias que podrían presentarse en las actividades, procesos internos o externos, actuación del personal y en los sistemas operacionales de una compañía, llegando a comprometer el logro de sus objetivos.

El transporte público de pasajeros es primordial para el desarrollo de una sociedad pues es el medio del cual las personas hacen usos para desplazarse ya sea cortas o largas distancias, hoy en día, más sin embargo las empresas después de afrontar la crisis de la pandemia, ahora se enfrentan a otra problemática la cual es ocasionada por el alza al precio del combustible (Ministerio de Energía y Mina, 2022). Esto afecta en gran medida la economía de los transportistas, pues las tarifas que se cobra son bajas lo cual hace que las ganancias se reduzcan pues los costos incrementan.

El libro escrito por Alfonso de Lara Haro, Medición y control de Riesgos Financieros, respecto a este riesgo expresa:

Es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado de la organización. Así mismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el período en que

laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave (Haro, 2002).

Si nos enfocamos en este concepto podemos ver que la empresa en estudio es vulnerable al riesgo operativo, debido a los fraudes por falta de capacitación de algunos empleados que son piezas fundamentales para la productividad de la empresa, además la empresa al dedicarse al transporte público de pasajeros está expuesta a la delincuencia ya que sufre asalto en el recorrido que hace al momento de prestar el servicio.

La Gestión de Riesgo Operacional es importante en la reducción de costos, aprovechamiento de oportunidades y obtención de información fundamental en la toma de decisiones, en aras del siempre deseado progreso, eficiencia y el buen hacer empresarial. (Sahún, 2019).

Según Rocío Sahún Pacheco (2019), en su libro “Riesgo Operacional y Servicio Público”: El servicio de transporte se caracteriza por ser un servicio unidimensional donde destaca una tarea principal que es la de realizar los recorridos requeridos. La situación económica de su negocio justifica, motiva o incentiva su acercamiento al riesgo con la toma de decisiones más inseguras. (Pág. 40).

Es un tipo de servicio, por tanto, favorable a la traslación de riesgos que puedan incentivar esta conducta. “El riesgo de demanda puede ser el ideal pues si el concesionario sabe que cobrará más por cada viajero intentará que el número de estos sea el mayor posible mediante un servicio de calidad, fundamentalmente mediante un transporte con la puntualidad y frecuencia deseadas por los usuarios para que lo utilicen habitualmente”. (Vera Y Velasco, 2011, pág. 80).

Este esfuerzo del concesionario estaría en línea con el interés de la Administración de fomentar este medio de transporte para evitar tanto el tráfico como la contaminación de las ciudades. Así mismo, al tratarse de riesgos en los que el concesionario puede influir de algún modo, la repercusión de este en el precio será menor que si lo que se transfiere es un riesgo incontrolable. Ahora bien, dado que se trata de un servicio esencial para la movilidad de los ciudadanos, y dado que la demanda sí es considerablemente elástica la mayor parte de este riesgo deberá asumirlo la Administración para no poner en peligro el servicio.” (Pacheco, 2019, pág. 66).

En este apartado haciendo referencia a Rocío Sahún se puede detallar los riesgos a los que se enfrenta al sector transporte y que afecta directamente la operatividad de la empresa, tal es el

caso del riesgo demanda, ya que ASOTRA, S.A. DE C.V., cuenta con 107 autobuses para prestar el servicio, pero lamentablemente no todos los autobuses están en óptimas condiciones por lo que el servicio que se brinda sea irregular, ocasionando que las personas que transportan a sus destinos se disgusten y lo expresen en diferentes medios ocasionando un riesgo reputacional. Y es indispensable que el personal se capacite para brindar un buen servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a los autobuses, debido a que estos riesgos afecten la generación de ingresos, además que la tarifa que se cobra está regulada por el Viceministerio de Transporte (VMT), y es una tarifa a juicio de los socios de la empresa en estudio es obsoleta. Asimismo, los empresarios de transporte colectivo plantean la necesidad que las autoridades establezcan una «tarifa social sostenible» que pueda cubrir los costos de operación debido al incremento de los precios de los combustibles.

Según, Catalino Miranda, presidente de la Federación de Empresarios del Transporte (FECOATRANS) dijo en un programa televisivo que todo el aumento al costo del diésel no se le puede trasladar al usuario porque las tarifas «están desde hace 17 años amarradas a un pequeño subsidio o compensación» que consideran “ya quedó desfasada” (Ibarra, 2021).

Los empresarios que se dedican al transporte público de pasajeros, están regulados por el VMT en cuanto a la frecuencia del horario, la tarifa que se cobrará, lo que se debe cumplir para tener derecho a la compensación del combustible, ya que la empresa en investigación al prestar el servicio con los 107 autobuses, pierde la compensación que otorga el gobierno por medio del VMT, ya que uno de los requisitos para gozar de dicho subsidio, cada autobús debe trabajar un mínimo de 21 días, no tener esquelas pendientes y no haberse visto involucrado en ningún accidente de tránsito, entre otros.

Según la investigación realizada por Johana Beatriz Delgado Sánchez, Fátima Vanessa Mejía Vásquez y Jackeline Xiomara Rivera paredes, sobre Políticas de Inversión en Nuevos Proyectos, para Empresas que Prestan el Servicio de Transporte Colectivo describen:

Que en el sector de servicio de transporte colectivo, existen empresas que no cuentan con la liquidez suficiente ya sea para la adquisición de nueva flota de unidades de transporte, o poner en marcha un proyecto de inversión, que necesiten llevar a cabo para la disminución o eliminación total de un problema,

para lo cual es necesario de estrategias financieras para la toma de decisiones que orienten a la inversión, siendo un factor muy importante porque representa un costo de oportunidad para la empresa que no se está aprovechando (Delgado et, al, 2020, pág. i).

La desorganización en los procesos y el manejo empírico con el que operan ciertas empresas pequeñas y medianas del sector del transporte público y ASOTRA, S.A. DE C.V., no es la excepción, a pesar de ser una sociedad calificada como gran empresa por sus ventas anuales y por el número de trabajadores, no cuenta con una política que establezca la forma cual será el método o forma de sustitución de los autobuses al cumplir con su vida útil, ya que los controles internos con los que cuentan no son respetados, debido a que los socios también forman parte del personal operativo.

La sociedad cuenta con 52 miembros, por lo que dificulta llegar a un consenso para establecer mecanismos de control, debido a que la mayoría de los accionistas han sido motoristas de las unidades de transporte y tienen puntos de vista que interfieren en el manejo de la sociedad. Es importante destacar que hay aspectos positivos en la renovación de unidades de transporte; los cuales son: mejorar el servicio a los usuarios, disminuir los egresos por mantenimiento, innovar en el servicio de transporte, entre otros; pero si los empresarios no acuerdan la manera de dirigir la sociedad, verá afectada la sostenibilidad de esta, ya que al momento de hacer sustitución de autobuses casi siempre recurre al préstamo bancario.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

La investigación se orienta a la obtención de información sobre la situación actual de la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V, del municipio de Ahuachapán con respecto a la efectividad de los diferentes tipos de riesgos a las que se enfrenta y sugerir la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo para mejorar la productividad de la entidad.

### **3.2 Método**

El método de investigación en el que se aborda la problemática y en función del mismo se obtuvo el resultado es el método deductivo. Este consiste en ir de lo general a lo específico. Comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones partiendo de ciertos enunciados o premisas.

La principal característica de este método es que se apoya ir correlacionando ciertos conocimientos que suponen ser verdaderos de manera que derivan de nuevos conocimientos; otra posible característica es que acopla principios simples y necesarios, y finalmente se valida de la lógica. Por esta razón, la investigación se enfoca en los principales riesgos que amenazan a la empresa de transporte ASOTRA, S.A. DE C.V. del municipio de Ahuachapán, para proporcionar un sistema de aplicabilidad que sirva de referencia y permita implementar adecuadamente lineamientos para minimizar los riesgos de tipo operacional a los que se enfrenta este tipo de empresas.

### **3.3 Tipo de estudio**

El tipo de investigación y estudio a realizar es de tipo descriptivo, con el propósito de diseñar un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional como resultado de la observación a la situación del sector transporte desde la perspectiva financiera, se analizarán las causas y circunstancias que conllevan cada tipo de riesgos, que pueden afectar el desarrollo de las actividades de

administración financiera. Las empresas que se dedican al transporte colectivo de pasajeros están siendo afectadas por los avances de la globalización, lo que les exige mejoras en la calidad de la información y procesamiento de sus operaciones financieras, así como la implementación de prácticas de control interno, que proporcionen seguridad y confianza, cumplimiento con la normativa legal vigente para evitar multas por incumplimientos. Dichos cambios exigen que los profesionales en finanzas, auditoría y riesgos necesiten tomar de referencia información actualizada sobre este importante sector de la economía. Por esta razón, la investigación se enfoca en los principales riesgos que amenazan a las empresas que se dedican al sector transporte colectivo de pasajeros, para proporcionar un marco de aplicabilidad que sirva de referencia y permita implementar adecuadamente procedimientos para minimizar el riesgo de tipo operacional.

### **3.3.1. Tratamiento de variables o categorías**

Se dará un tratamiento observacional a las variables de estudio tanto cuantitativas, como cualitativa; para identificar su comportamiento y efecto sobre el fenómeno de investigación.

### **3.3.2. Alcance**

El alcance será descriptivo. Se hará una descripción del fenómeno y de los elementos que lo componen.

### **3.3.3. Diseño de recolección**

La recolección de información se hará de forma transversal, debido a que se realizará una sola recopilación de datos del objeto de estudio.

### **3.3.4 Tiempo de la búsqueda de la información**

Retrospectivo, el inicio del estudio es posterior a los hechos estudiados. Los datos se recogen de archivos y entrevistas sobre hechos sucedidos.

### **3.3.5 Contexto de la búsqueda de la información**

Se realizará una investigación de campo.



### **3.4 Población y muestra (fuentes de información)**

#### **3.4.1. Población**

El objeto de estudio de nuestra investigación son los empresarios que forman parte de la Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, Sociedad Anónima de Capital Variable, que puede abreviarse ASOTRA, S.A DE C.V., del Municipio de Ahuachapán.

#### **3.4.2. Muestra**

La elección de la muestra será no probabilística “donde el investigador selecciona muestra basada a juicio subjetivo”. El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **3.5.1. Técnica**

Las técnicas que se utilizarán son: la observación, entrevistas y las encuestas para hacer el análisis respectivo de lo que se investiga acerca de la sociedad de transportistas públicos de pasajeros, asimismo la forma de trabajo de los distintos controles internos, con lo que se hará una síntesis que refleje los resultados de lo observado.

#### **3.5.2. Instrumento**

Como herramienta o instrumento de recolección de datos se utilizarán los cuestionarios que servirán de base para la recolección de la información, así como la recopilación de textos bibliográficos, trabajos de graduación, revistas, folletos y otros relacionados con la investigación.

### **3.6 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información**

#### **3.6.1 Recolección**

Visita a la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, S. A. de C.V., empresa en estudio; realización de entrevistas y recolección de información documental, tanto física, como digital.

#### **3.6.2 Procesamiento**

Tablas estadísticas de recolección de datos.

#### **3.6.3 Análisis de Datos**

Análisis financiero, gráficas de tendencia.

### **3.7 Consideraciones Éticas**

En el desarrollo de la investigación, se pidió autorización y consentimiento al sujeto en estudio respetando su decisión de participar y se mantuvo la confiabilidad en los datos y respuestas obtenidas, las cuales se practicarán los siguientes valores al momento de presentar los resultados obtenidos.

- Responsabilidad.
- Confiabilidad.
- Honestidad.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la investigación

Después de haber realizado el cuestionario a socios y empleados de la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V., sobre el conocimiento que poseen del riesgo operativo, se fueron analizando los resultados en base a los conceptos plasmados en esta investigación.

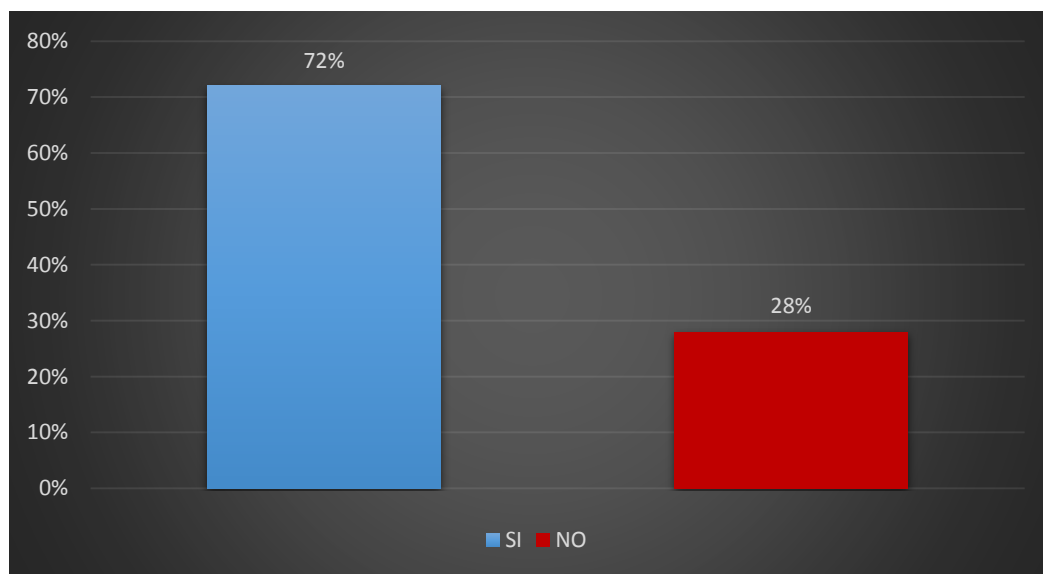
Las preguntas fueron elaboradas con el objetivo de obtener las respuestas que nos ayudaran a plantear el diseño de gestión de riesgo operacional.

### 4.2. Análisis de resultados

#### Pregunta No. 1

¿Conoce usted que es Riesgo Operacional?

*Gráfico 1: Resultado pregunta No. 1*



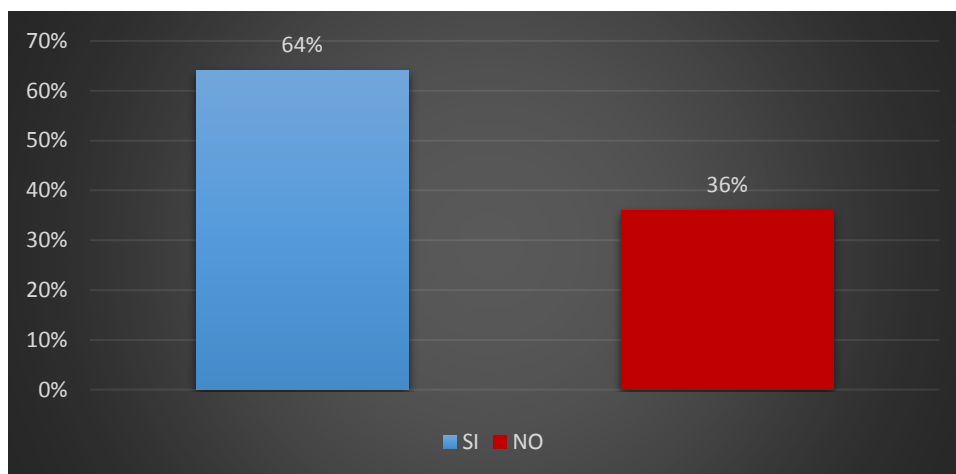
*Nota:* elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

Se puede observar que el 72% de las personas encuestadas si conocen que es el Riesgo Operacional.

## Pregunta 2.

¿Conoce sobre Sistemas de Gestión de Riesgos Operacionales?

Gráfico 2: Resultado pregunta No. 2



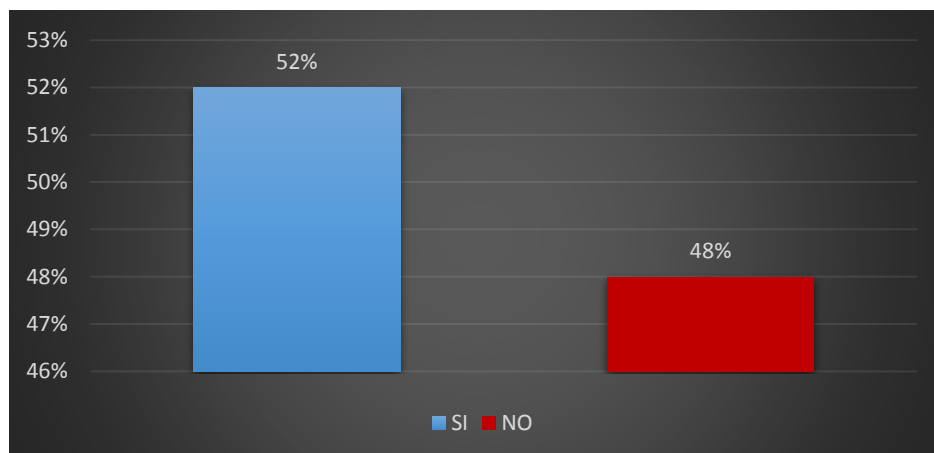
Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

De las personas encuestadas el 64% conoce sobre los Sistemas de Gestión de Riesgos Operacionales, mientras que el 36% no.

## Pregunta 3.

¿Se ha realizado la identificación de los Riesgos Operativos a los que está expuesta la empresa?

Gráfico 3: Resultado pregunta No. 3



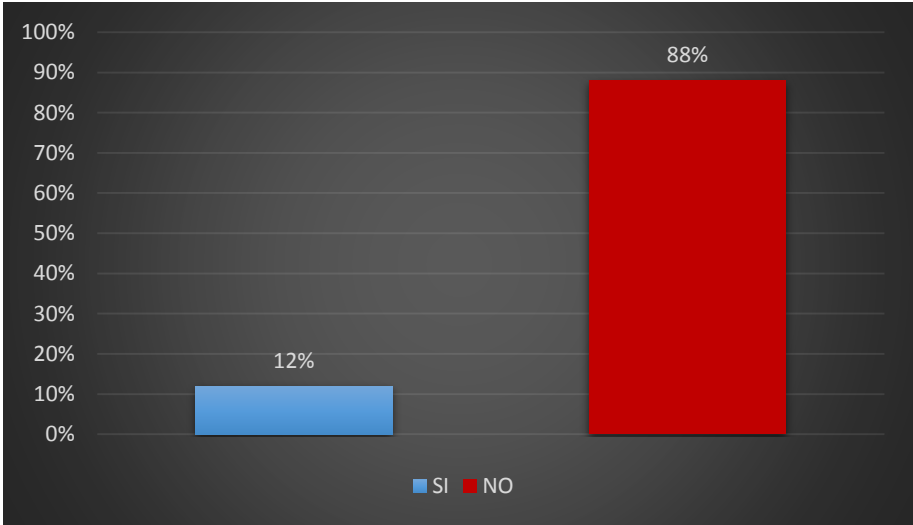
Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

El 52% de las personas encuestadas si tienen conocimiento que se han realizado identificación de los Riesgos Operativos a los que se expone la empresa, mientras que el 48% desconoce.

**Pregunta No. 4**

¿Cuenta la empresa con una estructura idónea para la gestión de los Riesgos Operativos?

*Gráfico 4: Resultado pregunta No. 4*



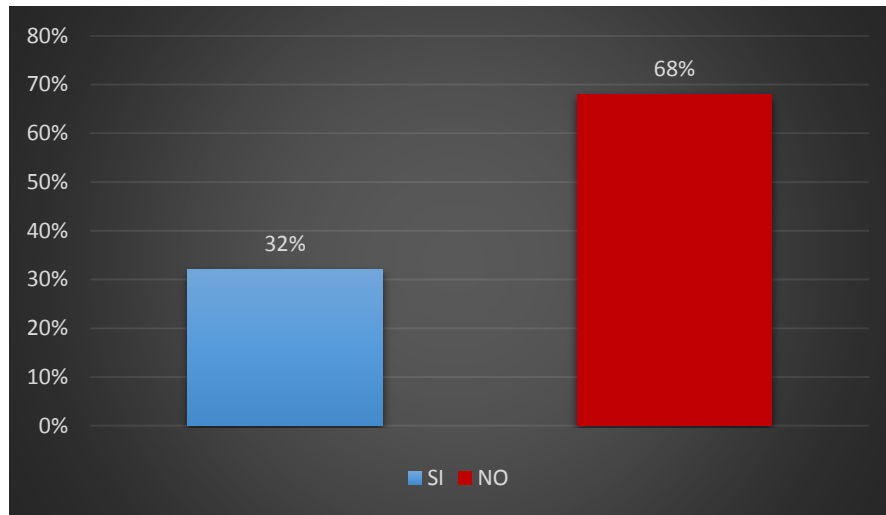
*Nota:* elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

Se puede observar que el 88% de los encuestados, considera que la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V., no cuenta con una estructura idónea para la gestión de Riesgos Operativos, mientras que el restante 12% sí.

**Pregunta No. 5**

¿Cuenta la empresa con políticas, normas y un modelo o sistema de control interno para la gestión de los riesgos operacionales?

Gráfico 5: Resultado pregunta No. 5



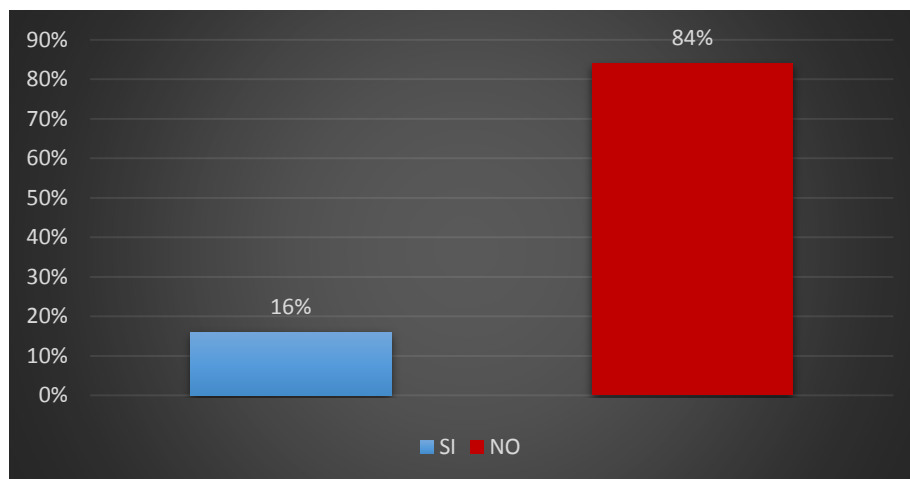
Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

De los encuestados el 68% considera que la empresa no cuenta con políticas, normas y un modelo de control interno para la gestión de los riesgos operacionales, mientras que el 32% considera que sí.

### Pregunta No. 6

¿Considera que el Sistema de Control Interno actual ayuda a reducir los Riesgos Operativos?

Gráfico 6: Resultado pregunta No. 6



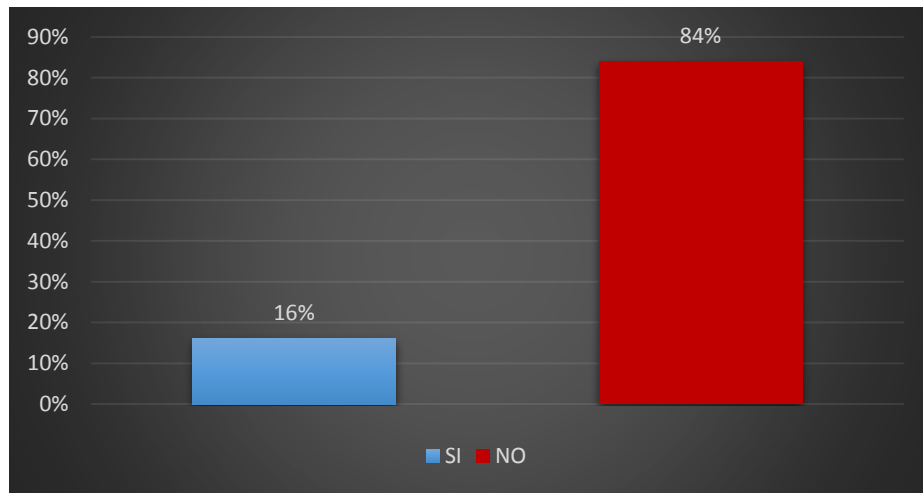
Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

El 84% de las personas encuestadas consideran que el Control Interno actual con el que cuenta la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V., no ayuda a reducir los Riesgos Operativos, mientras que el 16% considera que si ayuda.

### **Pregunta No. 7**

¿Cuenta la empresa controles y procedimientos para evaluar la conducta de sus colaboradores, sobre todo los que desempeñan cargos relacionados con el trato de clientes, recepción de dinero y control de información, para prevenir conductas sospechosas que favorezcan la exposición a riesgos?

*Gráfico 7: Resultado pregunta No. 7*



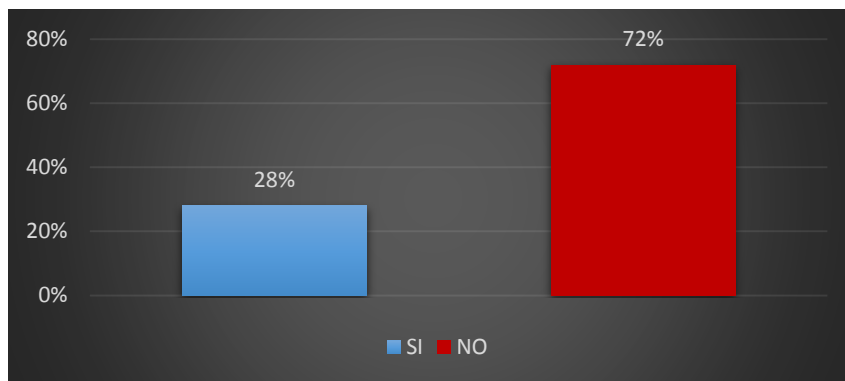
*Nota:* elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

Según los resultados podemos observar que el 84% de los encuestados consideran que la empresa no posee controles y procedimientos para evaluar la conducta de sus colaboradores, y más aun los que desempeñan cargos relacionados con el trato de clientes, recepción de dinero y control de información, con el propósito de prevenir conductas sospechosas que favorezcan la exposición al riesgo; dejando el 16% restante los cuales consideran que si cuenta con los controles antes detallados.

### Pregunta 8.

¿Se han definido políticas y normas de prevención y Control de Riesgo Operativo para evitar fraudes, robos, entre otros?

Gráfico 8: Resultado pregunta No. 8



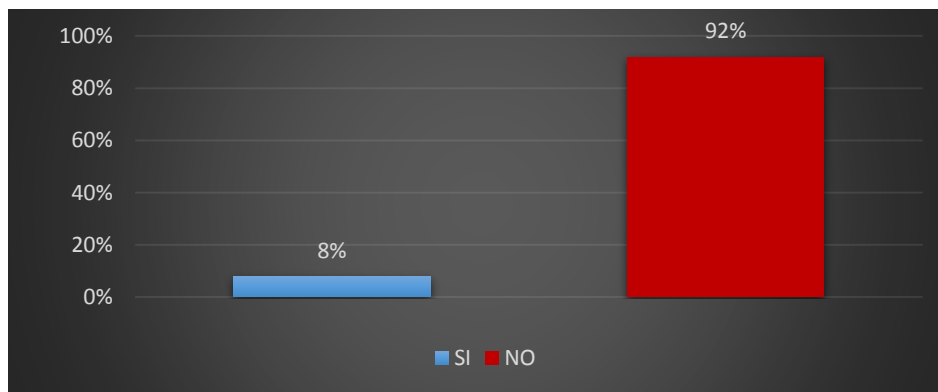
Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

De las personas encuestadas podemos observar que el 72% considera que la empresa no ha definido políticas y normas de prevención y Control de Riesgos Operativos para evitar fraudes, robos entre otros; mientras que el 28% considera que si se ha definido lo anteriormente descrito.

### Pregunta No. 9

¿Conoce los mecanismos a utilizar al analizar datos para comprender la tolerancia de empresa al Riesgo y las amenazas críticas?

Gráfico 9: Resultado pregunta No. 9



Nota: elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

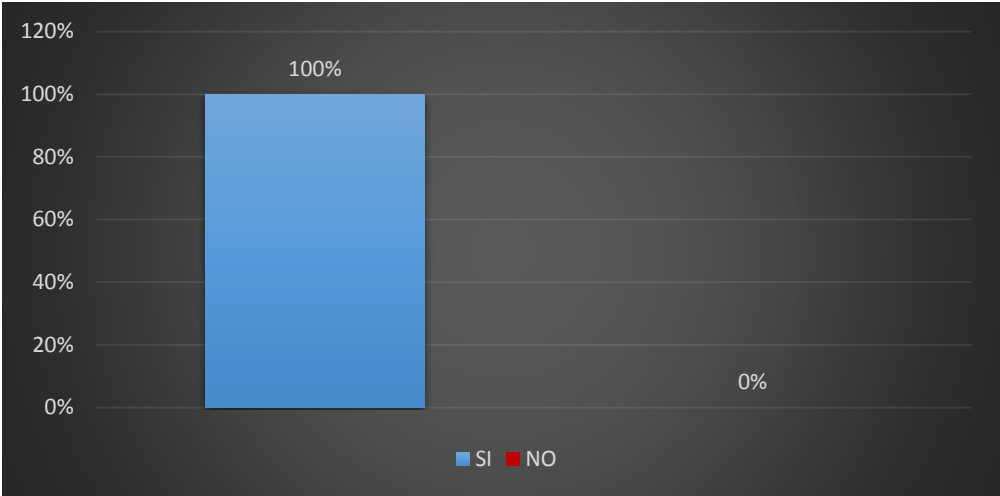


Según las respuestas obtenidas de los encuestados, se puede evidenciar que el 92% no conoce mecanismos a utilizar al analizar datos para comprender la tolerancia de empresa al Riesgo Operacional, quedando el 8% que si conoce los mecanismos.

**Pregunta No. 10**

¿Considera que al conocer los diferentes Riesgos que afecta la operatividad, la empresa puede ser más rentable?

*Gráfico 10: Resultado pregunta No. 10*



*Nota:* elaboración propia a través del resultado del cuestionario.

Se puede observar que el 100% de los encuestados consideran que al conocer los diferentes Riesgos que afectan la operatividad de la empresa, ésta puede ser más rentable.

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS OPERATIVOS CON ENFOQUE “COSO”**

Después de haber obtenido los resultados en la investigación realizada en la empresa ASOTRA, S.A DE C.V., se pudo determinar que los factores que necesitan atención urgente son los relacionados a las finanzas de la misma, pues el componente de información entre los socios es muy bajo pues no trabajan por un objetivo en común, pareciera que cada quien trabaja para obtener un beneficio individual.

Existen variedad de modelos que pueden implementarse pero COSO es el modelo que da respuesta inmediata y específica para detener los fraudes que se cometen internamente como primera instancia, el modelo COSO ha sido estudiado durante décadas y su eficacia se centra en encontrar soluciones a problemas de Riesgo Operativo Financiero más allá del fraude, y su evolución al ser integrado en políticas de personal, procesos, proveedores, sistema de comunicación, informáticos, y de información lo cual va entrelazado con la calidad y siempre bajo el lema de mejora continua, todo lo mencionado anteriormente si bien es cierto parece algo complejo, costoso y difícil de manejar en las gestiones de las empresas, lo ha facilitado realizándolo de una manera práctica y sencilla lo cual no genera inversiones cuantiosas para su implementación.

Al no tener un orden en los procesos que se realizan día a día, se propicia el desorden pues indirectamente se está afectando el patrimonio de la empresa a través de actos y eventos perjudiciales, al estar en esta situación se corre el riesgo inminente de generar pérdidas las cuales no se sabrán a donde se originan y conllevara a no tener un control de los efectos que estas produzcan.

### **5.1 Objetivo de la propuesta**

- Establecer el modelo de gestión de riesgos que fortalezca el control interno la empresa, ASOTRA, S.A. DE C.V., basándose en la practicidad.

## **5.2 Justificación de la propuesta**

Toda organización en el día a día vive una serie de cambios los cuales constantemente, varían en comparación con otros rubros, pues existen más oportunidades de generar negocio y obviamente el grado de ganancia es mayor.

Al implementar el modelo COSO en un sistema de Control Interno se espera que los resultados sean favorables ya que a través de este se darán a conocer las necesidades del cliente interno y externo lo que nos permitirá mantener un equilibrio entre ambos.

La mejora continua de los procesos es la que se espera a través de la Gestión de Riesgos Operativos, esto basado en los Riesgos identificados por medio de los análisis, con esto se espera mejorar las ventajas competitivas, también se espera la minimización de la incertidumbre ante eventos que puedan llevar a la desestabilización de la empresa.

## **5.3. Desarrollo de la propuesta**

### **5.3.1. Objetivos del modelo**

- Reconocer los Riesgos Operacionales de la empresa.
- Conocer la información de los departamentos de la empresa para asegurar la veracidad de la misma.
- Reconocer la labor del buen empleado.
- Valorar la seguridad de la empresa para tener una mejora continua.
- Ayudar al buen manejo de la empresa.

Al tener una sincronización de las gestiones basándonos en la Gestión de Riesgo Operativo, una planificación basada en estrategias y un plan de trabajo minucioso harán que el trabajo realizado sea mejor continuamente.

La propuesta de modelo a implementar está diseñada para cualquier tipo de entidad ya sea pública o privada, ya que lo importante es minimizar los eventos de Riesgo y así no causar daños colaterales.

El modelo COSO que se implemente debe ser acorde a la necesidad de la empresa La orientación, la identificación, prevención, mitigación de los riesgos identificados en el campo de acción.

### 5.3.2. Condiciones para implementar el modelo

El modelo requiere cumplir una serie de requisitos que limitan su implementación a futuro. Algunos de esos requisitos son:

- Tener un Sistema de Control Interno el cual no sea basado en modelo COSO.
- Tener un compromiso con la Gestión de Riesgo Operativo basado en los objetivos de la empresa.
- La información con la que se cuenta deber ser concisa y oportuna para seguir líneas de acción correctas.
- Aceptación de cambio para adaptarse a las nuevas variables del entorno.

Según (Deloitte, 2017), la empresa debe tener claro el entorno o contexto de la organización y para ello debe considerar los siguientes elementos:

*Ilustración 1: Elementos a considerar para la adaptación de nuevos entornos.*

<b>Entender la organización y su contexto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tamaño y estructura corporativa.</li><li>• Diagrama de delegación de las decisiones.</li><li>• Entorno geográfico presente y futuro.</li><li>• Modelo de negocios.</li><li>• Organizaciones que controla la empresa y que la controlan a ella.</li><li>• Socios.</li><li>• Ámbito legal, regulatorio y contractual de las obligaciones de la empresa.</li></ul>
<b>Entender las necesidades y expectativas de stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Han de ser relevantes para los posibles efectos del soborno.</li><li>• Verificar los requerimientos que son irrelevantes, así como su fuente de procedencia.</li></ul>
<b>Determinar el alcance del sistema anticorrupción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se diagnostica si el sistema es independiente o integrado.</li><li>• Considera los resultados de la evaluación de riesgo.</li></ul>
<b>Evaluación periódica del riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se identifican riesgos que se pueden anticipar.</li><li>• Se procede a analizar y priorizar estos riesgos.</li><li>• Establecer criterios para evaluar los riesgos.</li><li>• Esta evaluación se hace continuamente y también cuando ocurren cambios significativos en las actividades o estructura del negocio.</li><li>• Finalmente, se documenta el uso de las evaluaciones para una posterior mejora o diseño del programa.</li></ul>

*Nota:* Obtenido de (Deloitte, 2017)

### **5.3.3. Limitaciones del modelo**

El sistema COSO tiene ventajas, pero a la vez posee limitaciones las cuales están basadas en el Control Interno, cuando nos referimos a limitaciones es todo aquel evento que va más allá del control que se realiza mediante Auditoría Interna, como las menciona (Rodríguez D. , 2019) las limitaciones pueden ser:

- De acuerdo a COSO, el Control Interno no debería costarle más de lo que obtiene a través de sus beneficios; Esto significa que necesariamente se deben considerar perfiles de costo-beneficio.
- COSO en su informe confirma que el Control Interno se enfoca solo en cuestiones de rutina, por lo que no es apropiado para situaciones globales.
- A pesar de que el Control Interno se establece en las empresas con el objetivo de obtener los mejores resultados, está mediado por las actitudes de los empleados, por lo que no combate la falta de principios morales y éticos cuando un tercero comete robo o fraude.
- Cuando el Control Interno no se aplica adecuadamente, puede verse afectado por el abuso de poder. En estos casos, se produce una violación de la gestión comercial por parte del regulador comercial.
- Los Controles Internos pueden volverse obsoletos o inadecuados. Para superar esta limitación, debe evolucionar y evolucionar constantemente, teniendo en cuenta las necesidades actuales de la empresa.
- Como sistema coherente, el Control Interno debe estar libre de errores; Sin embargo, es propenso al error humano que ocurre debido a la falta de comunicación o confusión durante las interacciones de los empleados.

### **5.3.4. Fundamentos del modelo**

El Sistema Financiero Internacional ha enfocado sus esfuerzos hacia la Administración Integral de los Riesgos siguiendo normativas, políticas y directrices propuestas por organismos internacionales como:

Dentro del Sistema Financiero Nacional existen administraciones que han centralizado sus esfuerzos hacia la Administración General de los Riesgos, pero siguiendo políticas, normativas y directrices, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- La Reserva General de los Estados Unidos de Norteamérica.

- El Fondo Monetario Internacional.
- El Banco Mundial.
- Agencia Calificadora de Riesgos como: Fitch Ratings, Standard & Poor's, Moody's.
- AMBest, Pacific Credit Rating, SCRiesgo (SCR), Zumma, Equilibrium y Feller Rate.

Antes que iniciara la crisis en el 2008 se planteaba la Gestión de Riesgo como recomendación o sugerencia ya que las empresas se dedicaban a la implementación según su conveniencia y criterio, pero después de esta crisis se dictaminó que el enfoque para establecer directrices en las empresas sería de carácter obligatorio en las que participaban en los mercados internacionales, esto debido a que establecer directrices promueve que se gestione los Riesgos de forma Integral y Estructurada.

Los Riesgos Operativos en las empresas muchas veces afectan los procesos y estos hacen que difiera el manejo de los Riesgos de mercado o de crédito, porque son efectos de fallas en los procesos, la gestión de personal, los sistemas tecnológicos o por causas externas, también debe incluirse los Riesgos Legales, Estratégicos y Reputacionales ya que estos harán que la empresa tenga un mejor funcionamiento.

### **5.3.5. Metodología para la elaboración de los indicadores de riesgo.**

#### **5.3.5.1. Introducción.**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su documento Desarrollo de Indicadores Clave de Riesgo para Fortalecer la Gestión de Riesgos Organizacional, de 2010, define los KRI como las “Medidas que utilizan las organizaciones para dar una señal temprana de niveles crecientes de riesgo en diversas áreas de la organización.” En otras palabras, son ratios que le indican a las empresas, a través de señales de alerta temprana, el nivel de riesgo incrementado o riesgo para sus operaciones. En algunos casos, estos índices pueden representar los índices clave que la administración monitorea en toda la organización como indicadores de riesgos cambiantes y oportunidades potenciales, lo que indica la necesidad de identificar las acciones que se deben tomar.

La definición y monitoreo de los KRI, constituye una práctica proactiva que complementa el seguimiento de los resultados de la organización. En este último, resulta común la identificación y el seguimiento de Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPI por sus siglas en inglés), los cuales son revisados periódicamente por la administración y alta

dirección para proporcionar una descripción general del desempeño de la organización y sus principales unidades operativas, tomando como referencia las metas establecidas.

La principal diferencia entre KPI's (Indicadores Claves de Desempeño) y KRI's, sin valorar cuál es más importante que otro, radica en que los KPI's son indicadores históricos tanto a nivel de toda la empresa, como de unidades de negocio o centros de costos. Y los KRI's.

Es importante para el correcto proceso de gestión, identificar aspectos de bajo rendimiento que requieran reorganización de recursos y energía.

*Tabla 1: Diferencia y similitudes entre los KPI y KRI*

<b>DIFERENCIA Y SIMILITUDES ENTRE LOS KPI Y KRI</b>	
<b>KPI</b>	<b>KRI</b>
Permiten monitorear el trabajo de la organización y sus principales actividades.	Proporcionan señales tempranas y oportunas de un mayor riesgo en diferentes áreas de negocio.
Son indicadores que se determinan con base en el desempeño histórico de la empresa, sus principales unidades y actividades.	Estos indicadores se determinan teniendo en cuenta el conocimiento de los riesgos potenciales y emergentes.
Proporcionan información sobre qué aspectos del negocio valen más recursos y energía.	Proporcionan información sobre las medidas a tomar para revertir el impacto de la percepción del riesgo.
Apoyan un enfoque reactivo para la gestión del rendimiento.	Apoyar un enfoque proactivo para la gestión del desempeño, incluida la identificación de oportunidades.

*Nota:* Elaboración propia a través de información de (Chrino, J. y Arías, A., 2020).

### **5.3.5.2. Elaboración de indicadores claves de riesgos**

Podría decirse que todas las organizaciones se enfrentan a situaciones potencialmente riesgosas en la búsqueda de valor. La empresa ASOTRA, S.A. DE C.V., no es la excepción Y es difícil medir cuánto riesgo pueden aceptar en función de sus habilidades. Esta medición es necesaria para confirmar la efectividad de los resultados, conocer con mayor precisión el rango de metas

planteadas, analizar comportamientos y tendencias, e identificar desviaciones.

Para una buena gestión de riesgos es necesario determinar su identificación de forma anticipada y oportuna, además de tomar las decisiones de cómo proceder para mitigarlos, a través de medidas preventivas y correctivas, lo que genera a futuro, beneficios para la organización.

Los indicadores o KRI (Key Risk Indicators) son el centro del monitoreo, del desempeño y de la efectividad de la gestión de los riesgos operacionales y sus mitigadores.

Constituyen información primaria en los reportes de la gestión integral de los riesgos en las organizaciones. En los últimos años han tomado mucha relevancia en todas las etapas de la Gestión del Riesgo Operacional.

Los principales objetivos de la mantención de indicadores de Riesgo Operacional son:

- ✓ Entregar información sobre el nivel de Riesgo Operacional de las Instituciones a efectos de monitorear las exposiciones.
- ✓ Ayudar a establecer niveles de alerta / límites para la toma de acciones por parte de las unidades involucradas.
- ✓ Identificar y medir la eficacia de los controles y mejoras efectuadas en los mismos.
- ✓ Identificar correlaciones de los KRI con las pérdidas operacionales.

El objetivo principal a desarrollar por los KRI's efectivos, es definir riesgos relevantes sobre los cuales se pueden obtener información valiosa, sobre riesgos emergentes que pudieran impactar de forma negativa el logro de los objetivos estratégicos.

*Ilustración 2: Vinculación de Objetivos a Estrategias a Riesgos y a KRI.*



*Nota:* Obtenido de (Rodríguez I. , 2018).



Según la gráfica se puede apreciar que un riesgo puede afectar varios objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra un ejemplo para tener claro cómo elaborar un indicador aplicado a la empresa ASOTRA, S.A., de C.V.

*Tabla 2: Indicadores aplicados a la empresa ASOTRA, S.A. de C.V.*

<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVA ESTRATEGICA</b>	<b>RIESGO POTENCIAL</b>	<b>INDICADOR CLAVE DE RIESGO</b>	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>
Incrementar la utilidad minimizando los costos y gastos en el área de mantenimiento.	Apostarle a la adquisición de repuestos de buena calidad y mano de obra calificada.	Que el precio del repuesto sea elevado y la empresa no cuente con el flujo de efectivo para adquirirlo.	Costos elevados. Flujo de efectivo bajo. Mano de obra no calificada.	Elaborar un presupuesto para dicho departamento. Capacitar a los mecánicos para que puedan ser eficaces y eficientes al momento de la reparación de autobuses.

*Nota:* Elaboración propia

#### **5.3.5.2.1. Las características de un buen indicador de riesgo operacional**

**Relevantes:** El KRI debe estar asociado a un riesgo relevante o un control clave. Los indicadores de RO deberían ser pocos, pero relevantes.

**Simples:** En general en gestión de riesgos, menos es más, la simplicidad es un atributo indispensable que incluso puede ser considerado un principio.

**Oportunos:** Los indicadores son información y la adecuada oportunidad es fundamental pues permite reaccionar y tomar decisiones de manera efectiva.

**Costo efectivo:** Los KRI pueden ser costosos, es necesario asegurarse que prepararlos y mantenerlos genera valor a la organización.

**Orientado a los objetivos:** El KRI debe ayudar a cumplir los objetivos, identificando aumento de riesgos o falla de controles y mejorando la toma de decisiones.

**Integrados a la gestión:** Los KRI deben estar integrados a la gestión del día a día en los distintos procesos donde se elaboran.

#### **5.3.5.2.2. Categorías de indicadores de riesgo operacional**

##### **Indicadores de exposición**

Son indicadores que monitorean cambios en la exposición que tiene la organización ante uno o más riesgos, considerando probabilidad de ocurrencia de un evento y/o su impacto.

- En general están relacionados con la naturaleza del negocio y sus procesos críticos.
- Pueden asociarse a grandes proveedores, clientes, sistemas y procesos críticos o personal clave.

##### **Indicadores de estrés**

Estos indicadores reflejan el sobreuso o la sobrecarga de los recursos de la organización sean humanos, físicos o tecnológicos.

La sobrecarga o el cansancio es causa de accidentes, errores en distintas fases de un proceso.

- Horas extras excesivas, carga sobre el límite de un vehículo o uso indiscriminado de la banda ancha de internet, puede generar eventos que afecten a las personas, procesos o sistemas.

##### **Indicadores de falla**

Apuntan a fallas en el desempeño de entidades, procesos, funciones (KPI) y/o debilidades de control o vulnerabilidades (KCI).

En simple, cualquier KPI aplicaría como KRI cuando está en amarillo o rojo. Lo mismo aplica para un KCI. También cualquier indicador de falla en un control clave es un buen indicador de RO, como también la realización parcial o incompleta del mismo.

##### **Indicadores causales**

Son indicadores que entregan información acerca de las causas y causa-raíz de los eventos más relevantes de riesgo operacional.

Por indicadores preventivos por esencia y se focalizan en el origen de los riesgos.

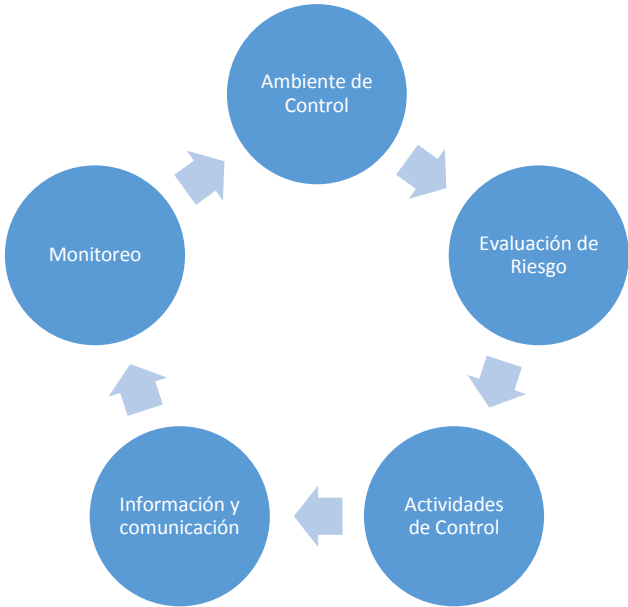
Aunque los otros tipos de KRI también pueden ser considerados causales, estos indicadores capturan las causas de riesgo que no se han abordado por la exposición, el estrés y las fallas.

**5.3.6. Estructura del Modelo**

Siguiendo el modelo de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, el Control Interno es un proceso gestionado por la Dirección de la organización y el resto del personal, y está diseñado con el fin de garantizar la eficacia, la eficiencia operativa y la fiabilidad. Información financiera y cumplimiento normativo para garantizar el logro de los objetivos. (pirani, 2022).

Para una mejor representación de los componentes del modelo propuesto, se presenta El siguiente esquema:

Ilustración 3: Propuestas del modelo de componentes de la gestión del control para la empresa ASOTRA, S.A. de C.V.



*Nota:* Elaboración propia a través de (pirani, 2022).

### 5.3.6.1. Ambiente de control:

Definir los estándares de gestión del Control Interno de la empresa relacionados con la Estructura Organizacional, las políticas de gestión, la ética empresarial, las relaciones de reporte, las facultades y la rendición de cuentas; Así como la integridad, los valores de la empresa y la filosofía de gestión. El ambiente de control es la base para determinar el paradero de otros factores que afectan principalmente las metas y estrategias de la empresa.

Las personas y el entorno en que trabajan son el motor que impulsa a la entidad, por lo que el control proporciona la estructura para lograr los objetivos corporativos. La Dirección debe enfocar sus esfuerzos en las personas y su papel para colaborar con la gestión de riesgos que se desea implementar.

Los factores de un Ambiente de Control se priorizan de la siguiente manera:

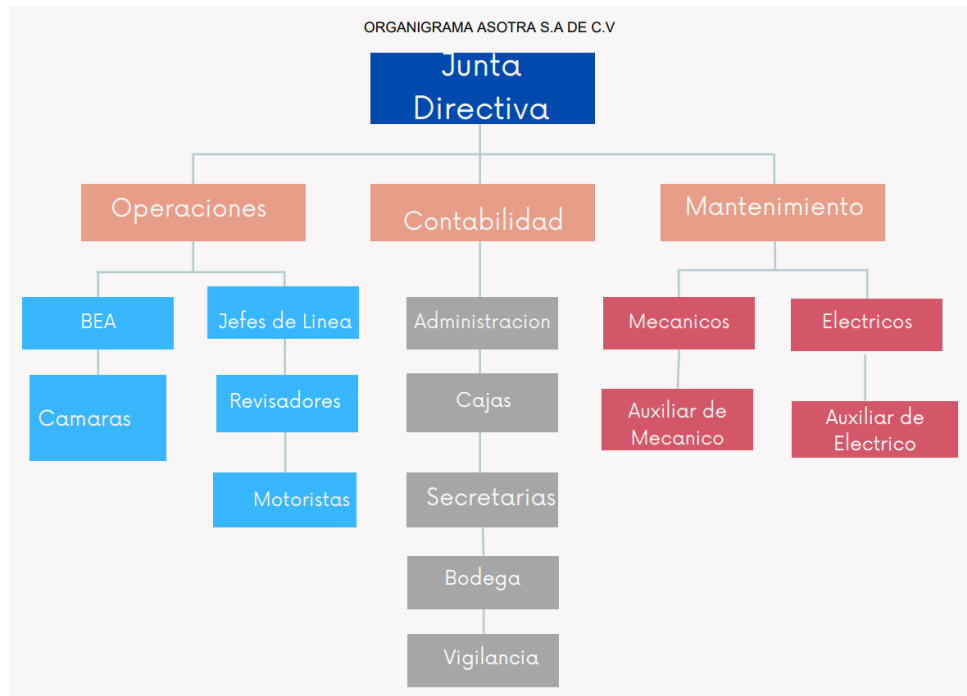
*Tabla 3: Factores de un ambiente de control*

<b>Estructura Organizacional</b>
<b>Políticas Administrativas</b>
<b>Ética institucional</b>
<b>Valores de la Compañía</b>
<b>Filosofía administrativa</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Debido a que la empresa ASOTRA, S.A. DE C.V., no cuenta con una Estructura Organizacional establecida, se sugiere el siguiente organigrama para que pueda ser implementado en dicha empresa.

Ilustración 4: Organigrama ASOTRA, S.A. de C.V.



Nota: Elaboración propia.

Para poder cumplir con los factores del Ambiente de Control se sugiere que la empresa elabore lo siguiente:

- Creación de la Misión y Visión de la empresa.
- La creación de un Código de Ética que sea conocido y practicado por todos en la empresa.
- Promover los Principios y Valores Éticos de la Institución.
- Crear una Estructura Organizativa que apoye el cumplimiento de los objetivos, esto ayudará a mejorar también la comunicación efectiva. Debe ser evaluada como mínimo, cada tres años.
- Asignación de autoridad y responsabilidad, tomando en cuenta, que el Gerente es el encargado de comunicar deberes y responsabilidades.
- Fomentar la toma de decisiones oportunas para evitar demoras.
- Informar siempre a los supervisores.
  - ✓ Políticas de Recursos Humanos: como establecer procesos de reclutamiento, selección y contratación; mecanismos de conocimiento de los empleados para

promover la promoción interna-, crear perfiles de puestos con las funciones y responsabilidades de Gestión de Riesgos, etc.

### **5.3.6.2. Evaluación de riesgos**

Durante la Evaluación se identifican y analizan los Riesgos, según la probabilidad de impacto y recurrencia, para conocer las posibles consecuencias en caso de que se produzcan. Durante este proceso, cada Riesgo se analiza y califica como alto (alta probabilidad), medio (alcanzable) o bajo (altamente improbable). (pirani, 2022).

Se debe analizar si el impacto puede ser interno o externo y si es alto, medio o bajo para priorizarlos en ese orden.

Factores del componente Evaluación de Riesgo:

- Decretar Objetivos de manera integral.
- Revisión de los Objetivos que tengan establecidos en la Misión y Visión de la Empresa, por medio del análisis FODA.
- La revisión habitual de la relación entre las estrategias, planes y presupuestos de la empresa y los objetivos.
- Revisión y diseño de objetivos específicos por áreas de trabajo, siendo las más importantes: operación, mantenimiento, ventas y contabilidad.

El proceso de Evaluación de Riesgos debe basarse en: tamaño, complejidad, situación financiera y ambiental, región geográfica, sector económico de la empresa y otros factores. Una vez identificados los eventos, el proceso de evaluación de riesgos debe incluir los siguientes pasos.

#### **1) Identificación de los riesgos según factores internos y externos**

El paso de identificación de Riesgos precede a la Evaluación de Riesgos, y este paso crea una lista completa de Riesgos y Oportunidades.

Es fundamental tener cuidado y organizar cada peligro por categoría.

Esto ayudará a ASOTRA, S.A. DE CV cuenta con una extensa lista de indicadores y riesgos que forman parte del Universo de Riesgos que conforma el perfil de Riesgo de la Empresa.

La priorización de los Riesgos es importante ya que algunos de ellos serán importantes para la gestión a nivel funcional y de Unidad de Negocio y algunos serán importantes para la Alta Dirección y el Consejo de Administración, así como algunos serán importantes en el campo de actividad. A continuación, se detalla ejemplos de riesgos identificados por área:

*Ilustración 5: Identificación de riesgos*



*Nota:* Elaboración propia

*Tabla 4: Clasificación de riesgos en áreas operativas*

*Nota:* Elaboración propia.

Área Operativa de Riesgo	Evento	Clasificación del Riesgo
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huelgas de parte de los motoristas</li> <li>- Abusos de Cargos</li> <li>- Enfermedades del Personal</li> <li>- Renuncia de Personal clave</li> </ul>	Riesgo Interno
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con un Organigrama</li> <li>- No posee Manual de Funciones</li> <li>- Inexistencia de Misión y Visión de la empresa</li> </ul>	Riesgo Interno
Procesos de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia en los procesos de revisión de inventarios.</li> <li>- Poco control en el despacho del producto.</li> <li>- Errores en la revisión de sistema BEA</li> <li>- Fallas en el ingreso del efectivo.</li> </ul>	Riesgo Interno

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimiento de las políticas de la empresa.</li> <li>- Errores contables</li> <li>- Fraude</li> <li>- Lavado de dinero</li> </ul>	
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas del Sistema de BEA</li> <li>- Fallas de Cámaras de Video en Autobuses</li> <li>- Tecnología Obsoleta</li> <li>- Información dudosa</li> <li>- Fallas en Hardware Software</li> <li>- Virus informáticos</li> </ul>	Riesgo Interno

*Tabla 5: Clasificación de riesgos en áreas operativas*

<b>Área Operativa de Riesgo</b>	<b>Evento</b>	<b>Clasificación del Riesgo</b>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrepuestos.</li> <li>- Incumplimientos o retrasos.</li> <li>- Productos defectuosos.</li> </ul>	Riesgo Externo
Regulaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifas de reguladas por el VMT.</li> <li>- Regulaciones para el cobro de la Compensación Económica.</li> </ul>	Riesgo Interno
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Robos e inseguridad.</li> <li>- Inflación.</li> <li>- Terremotos, Inundaciones, Incendios.</li> <li>- Desempleo.</li> </ul>	Riesgo Interno

*Nota:* Elaboración propia.



## 2) Desarrollo de criterios de evaluación

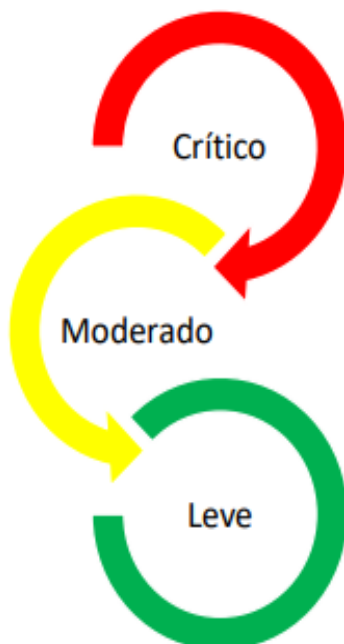
Para medir el impacto, se han establecido dos criterios de evaluación de riesgo los cuales son: Probabilidad e impacto. Comúnmente el impacto se mide en pérdidas monetarias, multas, daños a la reputación, impactos operacionales, entre otros; es acá donde la empresa tendría que evaluar la importancia de eventos o riesgos una vez se materialicen.

Al hablar de criterios de evaluación nos referimos a la magnitud que mide la severidad o la consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo, la cual puede traducirse en una pérdida económica hasta la quiebra de la empresa, debido a la materialización del Riesgo.

**2.1) Impacto:** Al desarrollar los criterios de evaluación, primeramente, se deben crear escalas de impacto, probabilidad o incidencia en objetivos de la empresa.

A continuación, se da un ejemplo de una escala simple:

*Ilustración 6: Escala simple*



*Nota:* Elaboración propia.

Para calificar entre esta escala se ejemplificará tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla 6: Matriz de Riesgo

<b>Matriz de Riesgos</b>		
<b>CRITICO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>LEVE</b>
Incumplimiento de procedimientos de Control Interno.	Errores en la contabilidad que no superan el 3% en los excedentes netos del ejercicio.	Errores en la entrega de los talonarios de tickets.
Hurto, fraude o malversación de los recursos.	Errores en el Despacho de los repuestos.	Presentación de información solicitada por instituciones gubernamentales fuera de plazo.
Caída del sistema de conteo de pasajeros vía satelital, y cámaras en los autobuses.	Caída de uno de los dos sistemas que se utiliza para el conteo de pasajeros.	No supervisión de la hora de salida de los autobuses.
Que el 70% de la flota de autobuses se encuentre en reparación y no presten el servicio.	Que el 30% de los autobuses no presten el servicio por estar en reparación.	Que el 10% de los autobuses se encuentren en reparación.

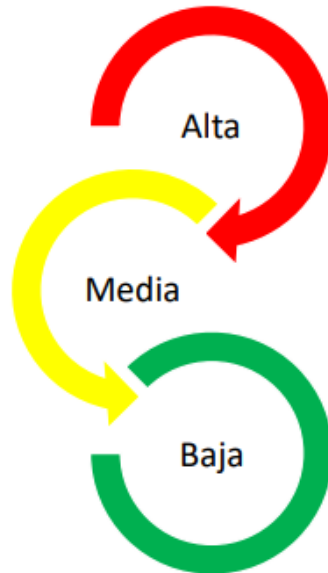
Nota: Elaboración propia

## 2.2) Probabilidad

Ésta consiste en la posibilidad de que un evento ocurra. Y se puede expresar mediante términos cualitativos (insignificante, probable, frecuente), como un porcentaje de probabilidad o como la

frecuencia. En términos cuantitativos se debe especificar por ejemplo frecuencia anual a lo largo del proyecto o en la vida útil del activo. La probabilidad incluye tres niveles los cuales son los siguientes:

*Ilustración 7: Escala de probabilidad*



*Nota:* Elaboración propia

#### **5.3.6.2.1 Definir el perfil del riesgo de la empresa**

La empresa debe determinar si el apetito al Riesgo es simétrico o no, y qué tanta aversión o propensión al riesgo se tiene. Y en base a esto, la empresa deberá establecer el nivel de riesgo que está preparada a soportar.

Es aquí donde se debe medir y evaluar cada riesgo por área. La medición cualitativa, se efectuará mediante su impacto y probabilidad. La probabilidad es la posibilidad que ocurra o no un suceso en un tiempo determinado.

Tabla 7: Perfil de riesgo

	PONDERACION	RANGOS: 3
<b>CRITICO</b>	<b>3</b>	
<b>MODERADO</b>	<b>2</b>	
<b>LEVE</b>	<b>1</b>	

Nota: Elaboración propia

### 5.3.6.2.2 Determinar y clasificar los riesgos operativos de la empresa

Tomando en cuenta que el interés se centra en los Riesgos Operativos Internos y Externos, se debe distinguir entre los riesgos ocasionados por el recurso humano, la Estructura Organizacional, los procesos de control interno y la tecnología; y entre los riesgos externos tenemos, proveedores, regulaciones y otros.

Al identificarse factores de Riesgos Operativos que afectan a la empresa, se describen cada uno de ellos y estipular si puede definirse en base a que sus efectos pueden ser controlados mediante estrategias preventivas, reactivas o combinaciones de ellas.

### 5.3.6.2.3 Nivel de importancia del riesgo operativo

Tabla 8: Nivel de riesgo operativo

Escala	Descripción
<b>3</b>	<b>Importancia Alta</b>
<b>2</b>	<b>Importancia Media</b>
<b>1</b>	<b>Importancia Baja</b>

Nota: Elaboración propia

#### 5.3.6.2.4 Establecer probabilidades e impactos de los riesgos operativos identificados

Se debe revisar los archivos históricos de Control Interno de la empresa para identificar tendencias de incidencia de eventos de riesgo, es decir, determinar la probabilidad de que ocurra un riesgo determinado.

#### 5.3.6.2.4 Valoración de los riesgos

Una vez identificados los Riesgos Operativos, se debe realizar la evaluación de los mismos, considerando las probabilidades e impactos medidos y definidos por la Dirección.

Tabla 9: Valoración del riesgo

Nivel de riesgo
Inaceptable
Tolerable
Aceptable

Nota: Elaboración propia

#### 5.3.6.2.5 Elaborar la matriz de riesgos

El perfil se materializa y expresa visualmente mediante herramientas de Gestión de Riesgos como el Mapa de Riesgo, la Matriz de Riesgos y el Mapa de color.

En el caso de “COSO” se suele usar una Matriz de Riesgo que tiene el formato de mapa de color, es decir, que refleje la probabilidad de ocurrencia y consecuencias o impactos de un riesgo mediante valores asignados e identificarlos con colores verde, amarillo y rojo, que reflejen el nivel de riesgo al que se está expuesto.

Tabla 10: Probabilidad (p), Impacto (I) y nivel de riesgo (IXP)

Evento	Probabilidad (P)		Impacto (I)		IXP= Nivel de Riesgo	
	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración
Errores en la entrega de los talonarios de tickets.	1	Insignificante	2	Leve	2	Aceptable

Errores en el Despacho de los repuestos.	2	Probable	2	Moderado	4	Tolerable
Hurto, fraude o malversación de los recursos.	3	Frecuente	3	Critico	9	Inaceptable
Errores en la contabilidad que no superan el 3% en los excedentes netos del ejercicio.	2	Probable	2	Moderado	4	Tolerable
Que el 70% de la flota de autobuses se encuentre en reparación y no presten el servicio	3	Frecuente	3	Critico	9	Inaceptable

*Nota:* Elaboración propia

#### 5.3.6.2.6 Análisis del mapa de calor

Los eventos a los que se debe prestar mayor atención son los que se encuentran en la casilla de color rojo en el nivel de riesgo crítico valorado como Inaceptable. Por tanto, se debe implementar acciones inmediatas para mitigar la materialización de estos riesgos.

*Tabla 11: Riesgo = Probabilidad (p) X Impacto (I)*

<b>RIESGO = PROBABILIDAD X IMPACTO</b>					
<b>Probabilidad</b>	<b>3</b>	<b>Frecuente</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
	<b>2</b>	<b>Probable</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	<b>1</b>	<b>Insignificante</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
			<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Crítico</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
			<b>Impacto</b>		

*Nota:* Elaboración propia

### 5.3.6.3. Actividades de control

Este componente del control interno mitiga los riesgos identificados, determina cuál va a ser la respuesta al riesgo y su tratamiento. El Control Interno debe estar acorde a las características y necesidades de la empresa, su estructura debe permitir estabilidad, solvencia y cumplimiento de las buenas prácticas financieras.

Las actividades de control sirven de guía estableciendo procedimientos para hacer mejor lo que se debe corregir. Un buen control genera confiabilidad en todas las operaciones efectuadas.

Para el buen desarrollo de las actividades de control, se propone:

- Determinar un modelo de contingencia.
- Crear un Comité de Gestión de Riesgo, con las siguientes funciones como mínimo:
  - Distribuir funciones y responsabilidades.
  - Proponer, Manuales para la Administración de Riesgos, donde se fijen los límites de exposición de riesgo.
  - Informar a la Junta Directiva medidas implementadas y los resultados a la exposición al Riesgo.
  - Revisar el cumplimiento de los Objetivos.

- Adquirir seguros para cubrir Riesgos.
- Decidir las acciones a tomar respecto al riesgo.

*Ilustración 8: Decisión respecto al riesgo*



*Nota:* Elaboración propia.

Para una empresa evitar el riesgo es lo más importante, por eso con base en esa decisión se debe realizar un Diseño o eliminación de controles que no están acordes a las necesidades y garantizar el cumplimiento de las acciones que sean necesarias.

Por otra parte, reducir el riesgo requiere tomar acciones necesarias a fin de disminuir tanto la probabilidad como el impacto. La reducción del riesgo resulta más económica para superar las deficiencias encontradas antes de aplicar medidas más difíciles. Compartir o transferir el riesgo, reduce el efecto al trasladarlo a otra empresa, en este caso pueden ser las aseguradoras. Y, por último, asumir un riesgo. En ese caso, después de trasladar el riesgo a una aseguradora, es posible que queda un riesgo residual que cause pérdidas que deben aceptarse, para elaborar planes de contingencia oportunos e inmediatos.

Establecer o rectificar los controles para gestionar los riesgos operativos identificados de la mejor manera, en base a la siguiente tipología de control:



1. Controles de Prevención: Estos controles son diseñados antes de que ocurra los incidentes, o errores.
2. Controles de Detección: Son diseñados para detectar los errores o incidencias en el momento en que ocurran.
3. Controles de Corrección: Están diseñados para corregir los errores o incidencias después que han ocurrido, tomando en cuenta realizar un plan de contingencia.

#### **5.3.6.4. Información y comunicación**

La empresa está sujeta a la incertidumbre que genera el entorno, por lo que poseer información para controlar los eventos aleatorios ocurridos a nivel operativo sobre las probabilidades de ocurrencia de eventos y su comportamiento es la base para la toma de decisiones. La información actualizada y puntual que se puede evaluar para establecer planes de acción específicos.

Factores del Componente de Información:

- Comunicación que debe de ser oportuna, especialmente si son hechos económicos.
- Las actividades no son aisladas, existe una relación entre ellas.
- Niveles de información y líneas de comunicación establecidas.
- La comunicación eficaz facilita la circulación de la información.
- Cantidad suficiente de información para la toma de decisiones.
- Programas de capacitación según sea necesario.
- La información está disponible en tiempo y forma.
- Los datos están actualizados y son precisos.
- La información puede ser fácilmente obtenida por personas autorizadas.

El objetivo de la Alta Dirección es enviar un mensaje claro y preciso a todos los empleados sobre la importancia de la responsabilidad de cada individuo de compartir información con fines de Gestión y Control.

Por lo que se propone:

- Diseñar estrategias, manuales de procedimientos y un plan operativo donde se establezca las líneas de comunicación, las vías y medios de comunicación, los niveles y el manejo de la información.
- Elaborar informes periódicos, los cuales tienen que ser específicos, verificables y oportunos, donde se demuestre la situación de la empresa.
- Diseñar sistemas de información que incluyan las actividades desarrolladas, responsables y presupuesto.
- El Control de la Información debe ser transparente, pero respetando la debida confidencialidad cuando aplique, de forma que toda amenaza, hallazgo o evento de riesgo identificado en el sistema debe comunicarse a quien corresponda para su inmediato control, en aras de detener o mitigar las consecuencias.
- La creación de buzones de sugerencia y/o queja, recogidas del personal de la empresa de los clientes, procedimientos y contratistas.
- Diseñar planes de acción en base a la información obtenida de los procesos de atención y comunicación al cliente.

#### **5.3.6.5. Monitoreo**

En el control Interno se conoce como Supervisión y Seguimiento. Se monitorea de forma constante el cumplimiento de las políticas en materia de gestión operativa, se asegura que los controles estén funcionando en forma oportuna, eficiente y efectiva, se establecen indicadores para verificar que no se sobrepasen los límites o las políticas institucionales. Incluye las funciones de supervisión, seguimiento y revisión.

Este componente es el responsable de la revisión y evaluación oportuna de los demás componentes por lo cual se debe:

Factores del componente de monitoreo

- Identificación de controles procesos débiles.
- Políticas de acción y control para cada evento identificado.
- Planes de acción basados en informes de datos estadísticos sobre ventas, reclamos y satisfacción de los clientes.
- Programas de capacitación y formación de acuerdo a las necesidades identificadas.

Para lograr los factores mencionados anteriormente se propone:

- Establecer revisiones programadas. La idea central del proceso de revisión periódica consiste en asegurar que se está gestionando correctamente los riesgos derivados de cambios en el mercado y de otros factores externos, así como también los que están asociados a nuevos productos, actividades o sistemas.
- Asignar una persona responsable, pero el gerente de riesgos, el gerente de finanzas, el auditor interno u otros tienen la responsabilidad principal de apoyo, y el resto del personal es responsable de llevar a cabo el trabajo de gestión de riesgos de acuerdo con los lineamientos y patrones establecidos.
- Diseñar la lista de indicadores de rendimiento (KPI) e indicadores clave de riesgos (KRI) tomando como base el inventario de riesgos operativos identificados.
- Entregar informes de actividades, sugiriéndose que sea de manera semanal.
- Fortalecer el equipo que ejecuta las tareas mediante asignación de autoridad suficiente, toma de decisiones de control inmediatas y suficiente personal capacitado en el área, aspectos administrativos, normativos y legales.

## CONCLUSIONES

Con esta investigación se pretendió identificar los aspectos más relevantes de la administración de la empresa: ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS AHUACHAPANECOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL (ASOTRA, S.A. DE C.V.), de acuerdo a la investigación se concluyó los aspectos más importantes de la comercialización de sus servicios, los principales riesgos que afectan negativamente a la empresa y sus operaciones, esto se logró describir a partir del estudio detallado y profundo de diferentes conceptualizaciones teóricas abordadas.

Con base en lo anterior, y gracias a la encuesta aplicada a los colaboradores, se desarrollaron mapas de puntos críticos, que permitieron identificar riesgos de alta incidencia e impacto en las distintas etapas del proceso de traslado de población en las unidades de buses, procesos internos entre otros. Los aspectos que destacan son entre estas: “la falta de una estructura adecuada para la gestión del riesgo operacional”, y la ausencia de políticas, normas, modelos o sistemas de control interno para la gestión del riesgo operacional.

De acuerdo con los riesgos mencionados anteriormente, se diseñó el modelo de gestión de riesgos para la empresa de transporte, como una herramienta eficaz para la evaluación y control de riesgos, evaluación de opciones y la mitigación en las operaciones de transporte. Por lo tanto, es importante señalar que al finalizar la investigación se evaluó que este estudio es una importante contribución científica al campo de las asociaciones de transporte en El Salvador, como lo sugieren los lineamientos y procedimientos de su modelo de gestión, y posibles alternativas para la toma de decisiones efectivas del buen gobierno para prevenir y reducir riesgos.

## RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos del análisis del desarrollo de la presente investigación, y con el objeto principal de proporcionar ideas claras a la ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS AHUACHAPANECOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE COMPACT CAPITAL (ASOTRA, S.A. DE C.V.) se presentan las siguientes recomendaciones:

- Para ASOTRA, S.A DE C.V., debe fortalecer el diseño e implementación de un sistema global de gestión de riesgos que se adecue a la parte operativa de sus actividades; Porque esto les permitirá fortalecer enfoques bien establecidos para administrar los riesgos más apremiantes que se presenten en la organización y poder abordarlos de manera que los márgenes rentables no se vean afectados.
- La administración de ASOTRA, S.A. DE C.V., necesita definir adecuadamente su cadena de valor y asegurar que sea estudiada en todos los niveles de la organización; Este enfoque medirá la madurez de los procesos clave que impulsan el valor y crean una ventaja competitiva, asegurando así el uso y la asignación responsable y eficiente de los recursos operativos.
- Dada la importancia de las actividades de la empresa, se hace necesario que la empresa evalúe las acciones operativas en todo momento, debido a que de ello dependen vidas, y también esto es importante para el cumplimiento de los niveles de desempeño financiero establecidos por la Alta Gerencia.
- Es importante que la dirección genere y apoye planes de formación en administración de riesgos a todos sus colaboradores, debido a que la empresa puede desaparecer cuando se materializan los riesgos que nunca anticiparon, y que hubiesen podido tratar de manera oportuna, si sus colaboradores tuvieran un conocimiento acerca de las diferentes metodologías existentes para la afrontar de riesgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- aepd. (2021). *web : Agencia española protección de datos*. Obtenido de Gestión del riesgo y evaluación de impacto en tratamientos de datos personales :  
<https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-09/guia-evaluaciones-de-impacto-rgpd.pdf>
- Aparisi, M. (2022). *web*. Obtenido de Cómo aumentar la rentabilidad de la empresa: 7 claves importantes: <https://www.docunecta.com/blog/7-claves-para-aumentar-la-rentabilidad-de-la-empresa#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20rentabilidad%20de%20la%20empresa,-Lo%20primero%20es&text=Es%20decir%2C%20cuando%20sus%20ingresos,el%20retorno%20de%20su%20inversi%C3%B3n>.
- Asamblea Legislativa. (1992). *El Salvador*. Obtenido de Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicio:  
[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_transferencia.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf)
- Asamblea Legislativa. (2000). *El Salvador*. Obtenido de Ley de adquisiciones y Contrataciones de la administración pública:  
[https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_contrataciones.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_contrataciones.pdf)
- Avila Bustos, J. C. (2015). *Colombia*. Obtenido de Medición de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real (Tesis de grado): <https://1library.co/document/6qmjmm9q-medicion-control-riesgos-financieros-empresas-sector-real.html>
- Banco de pagos Internacionales. (2011). *España*. Obtenido de Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios: [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf)
- Chrino, J. y Arías, A. (2020). Indicadores clave de riesgo KRI. Caracas, Venezuela. Obtenido de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Indicadores%20claves%20de%20riesgo-oct2020.pdf>
- Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza. (2015). *Chile y Perú*. Obtenido de El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO: [https://kipdf.com/el-control-interno-desde-la-perspectiva-del-enfoque-coso\\_5ab4634b1723dd419ce536fd.html](https://kipdf.com/el-control-interno-desde-la-perspectiva-del-enfoque-coso_5ab4634b1723dd419ce536fd.html)

- Consejo de Ministro. (1989). *El Salvador*. Obtenido de REGLAMENTO INTERNO DEL ORGANO EJECUTIVO:  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/capres/documents/74663/download>
- Deloitte. (2017). *ww.Deloitte.com*. Obtenido de Compliance 2.0. Sistema de Gestión Anticorrupción.:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/finance/servicios-forensic/compliance-y-anticorrupti%C3%B3n-2019.pdf>
- escuelaeuropeaexcelencia. (2015). *España*. Obtenido de Artículos Técnicos, Destacado, Riesgos y Seguridad, Sistemas de Gestión: ISO 31000. Términos y definiciones:  
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/11/iso-31000-terminos-definiciones/>
- Fuentes, E. (2019). *Colombia*. Obtenido de Fundamentos de auditoria (Tesis de grado):  
[https://www.academia.edu/37470942/Control\\_Interno\\_seg%C3%BAn\\_COSO](https://www.academia.edu/37470942/Control_Interno_seg%C3%BAn_COSO)
- fundacionmapfre. (9 de mayo de 2022). *El Salvador*. Obtenido de Diccionario de seguros:  
<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/riesgo/>
- Galán, J. S. (2022). *economipedia*. Obtenido de Riesgo operativo:  
<https://economipedia.com/definiciones/riesgo-operativo.html>
- Gallegos, M. (2013). *España*. Obtenido de "CONTROL INTERNO CORPORATIVO, EN LA ADMINISTRACIÓN DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL CASO: EMPRESA DE TRANSPORTES FLORES HNOS. S.R.L. EN EL PERIODO 2010-2011"(Tesis de grado): <https://docplayer.es/47791583-Universidad-nacional-jorge-basadre-grohmann-tacna.html>
- Gobierno de Ecuador. (2009). *Ecuador*. Obtenido de Acuerdo de la Contraloría General del Estado 39: NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO:  
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-03/Normas%20de%20control%20interno%20de%20la%20contralor%C3%ADa%20general%20del%20Estado.pdf>
- Haro, A. d. (2002). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Ibarra, L. (2021). *El Salvador*. Obtenido de El Salvador: Transportistas piden crear una "tarifa social":  
<https://www.eleconomista.net/actualidad/El-Salvador-Transportistas-piden-crear-una-tarifa-social-20211027-0004.html>

ilegítimas, C. p. (2022). *Bélgica*. Obtenido de Consejo de Estabilidad Financiera:

<https://www.cadtm.org/CSF-Consejo-de-Estabilidad?lang=es>

Johana Molina, Didalid Manrique y Monica Manosalva. (2017). *Colombia*. Obtenido de EL RIESGO

OPERATIVO Y SU INFLUENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Tesis de grado):

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15372/1/RIESGO%20OPERATIVO%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20PEQUEN%CC%83AS%20Y%20MEDIANAS%20EMPRESAS.pdf>

Johanna Delgado , Fátima Mejía y Jakelinne Rivera . (2020). *El Salvador*. Obtenido de “POLÍTICAS DE

INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS PARA EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE

TRANSPORTE COLECTIVO” (Tesis de Grado): <https://docplayer.es/213447319-Universidad-de-el-salvador-facultad-de-ciencias-economicas-escuela-de-contaduria-publica.html>

José Francisco López y Vicent Selva Belén. (10 de junio de 2022). *Economipedia*. Obtenido de

Revolución Industrial: [https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-](https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-industrial.html#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial%20fue%20un,la%20historia%20de%20la%20humanidad.)

[industrial.html#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial%20fue%20un,la%20historia%20de%20la%20humanidad.](https://economipedia.com/definiciones/primera-revolucion-industrial.html#:~:text=La%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial%20fue%20un,la%20historia%20de%20la%20humanidad.)

Kdirection, D. (2020). *España*. Obtenido de El riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas:

[https://es.scribd.com/document/483101953/El-riesgo-se-define-como-la-combinacion-de-la-probabilidad-de-que-se-produzca-un-evento-y-sus-consecuencias-](https://es.scribd.com/document/483101953/El-riesgo-se-define-como-la-combinacion-de-la-probabilidad-de-que-se-produzca-un-evento-y-sus-consecuencias-negativas#:~:text=1de%206-)

[negativas#:~:text=1de%206-](https://es.scribd.com/document/483101953/El-riesgo-se-define-como-la-combinacion-de-la-probabilidad-de-que-se-produzca-un-evento-y-sus-consecuencias-negativas#:~:text=1de%206-)

[,El%20riesgo%20se%20define%20como%20la%20combinaci%C3%B3n%20de%20la%20probabilidad](https://es.scribd.com/document/483101953/El-riesgo-se-define-como-la-combinacion-de-la-probabilidad-de-que-se-produzca-un-evento-y-sus-consecuencias-negativas#:~:text=1de%206-)

Lisbeth. (2016). *Perú*. Recuperado el 15 de 05 de 2022, de CONTROL INTERNO EN EL AREA GERENCIAL

Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LAS MYPES RUBRO VENTA DE MUEBLES

(Tesis de grado): <https://es.scribd.com/document/387613844/INCIDENCIA-DEL-CONTROL-INTERNO-DEL-AREA-GERENCIAL-EN-LA-GESTION-EMPRESARIAL-DE-LAS-MYPES-DEL-RUBRO-COMERCIO-docx>

Ministerio de Energía y Mina. (2022). *Guatemala*. Obtenido de Alza en el precio de los combustibles

es por razones internacionales: <https://mem.gob.gt/blog/alza-en-el-precio-de-los-combustibles-es-por-razones-internacionales/>



- Najarro, R. (2003). *El Salvador*. Obtenido de “LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA OPERATIVA Y FINANCIERA PARA COMPETIR EN UN MEDIO GLOBALIZADO ENFOCADA A EMPRESAS INFORMALES DEDICADAS AL TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR:  
<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16870.pdf>
- Núñez Mora y Chávez Gudiño. (2010). *Redalyc.org*. Obtenido de Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41313083007.pdf>
- okdiario. (2015). *web*. Obtenido de ¿Cuáles son las funciones básicas de una empresa?:  
<https://okdiario.com/economia/funciones-basicas-empresa-15556>
- Pacheco, R. S. (2019). *Riesgo Operacional y Servicio Público*. Madrid: Agencia Estatal.
- Personal ASOTRA, S. D. (11 de mayo de 2022). Comunicación Personal. *Comunicación Personal*. (A. W., Entrevistador)
- pirani. (06 de 15 de 2022). *www.piranirisk.com*. Obtenido de Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo: <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- piranirisk. (2022). *web*. Obtenido de Gestión del riesgo financiero:  
<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/priorice-la-gestion-de-riesgo-financiero-en-su-compania>
- prezi. (2022). *web*. Obtenido de ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS:  
<https://prezi.com/m2hpwwiryn0n/analisis-de-deficiencias-en-los-procesos-operativos-de-la-em/#:~:text=%C2%BFQue%20es%20deficiencia%20en%20los,utilizados%20para%20obtener%20dicha%20producci%C3%B3n%E2%80%9D>.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de 22a ed.:  
<https://www.rae.es/drae2001/riesgo>
- Rodríguez, D. (26 de julio de 2019). *www.lifeder.com*. Obtenido de Informe COSO: qué es, componentes, ventajas, desventajas: <https://www.lifeder.com/informe-coso/>

- Rodríguez, I. (28 de agosto de 2018). *www.auditool.org*. Obtenido de ¿Cómo diseñar indicadores clave de riesgo?: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/6161-como-disenar-indicadores-clave-de-riesgo>
- Ruffer, J. G. (2004). *El Control en las Empresas Privadas*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables.
- Sahún, R. (2019). *España*. Obtenido de Riesgo operacional y servicio público: [https://books.google.com.sv/books?id=tpDLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=tpDLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- sites.google. (2022). *web*. Obtenido de Función administrativa y operativa de las empresas: <https://sites.google.com/site/portafoliowmican/funcion-administrativa-y-operativa-de-las-empresas>
- Tamayo, G. (2016). *Colombia*. Obtenido de Formulación del Mapa de Riesgos Operativos del Sistema Metroplús para el Municipio de Medellín como su patrocinador. ¿Qué se debe mejorar?: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11583/Gladys\\_UsugaTamayo\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11583/Gladys_UsugaTamayo_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Vera Y Velasco. (2011). *GUÍA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO*. Obtenido de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13820/2011\\_Tesis\\_Velasco\\_Herrera\\_Monica\\_Liliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13820/2011_Tesis_Velasco_Herrera_Monica_Liliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario

Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria de Occidente  
Escuela de Post Grado  
Maestría en Administración Financiera



**Tesis:** Diseño de un Sistema de Gestión de Riesgo Operativo, de la Empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos, Sociedad Anónima de Capital Variable (ASOTRA, S.A. DE C. V.)

**Objetivo:** conocer y analizar los principales riesgos operativos a los que se enfrenta la empresa, para utilizarse como referencia en la elaboración del sistema de gestión de riesgo operativo.

Los datos que se obtengan, serán utilizados exclusivamente con fines educativos.

1. ¿Conoce usted que es Riesgo Operacional?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Conoce sobre sistemas de gestión de Riesgos Operacionales?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Se ha realizado la identificación de los Riesgos Operativos a los que está expuesta la empresa?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Cuenta la empresa con una estructura idónea para la Gestión de los Riesgos Operativos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿Cuenta la empresa con políticas, normas y un modelo o Sistema de Control Interno para la Gestión de los Riesgos Operacionales?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Considera que el Sistema de Control Interno actual ayuda a reducir los Riesgos Operativos?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. ¿Cuenta la empresa controles y procedimientos para evaluar la conducta de sus colaboradores, sobre todo los que desempeñan cargos relacionados con el trato de

clientes, recepción de dinero y control de información, para prevenir conductas sospechosas que favorezcan la exposición a riesgos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Se han definido políticas y normas de prevención y control de Riesgo Operativo para evitar fraudes, robos, entre otros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce los mecanismos a utilizar al analizar datos para comprender la tolerancia de empresa al riesgo y las amenazas críticas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que al conocer los diferentes riesgos que afecta la operatividad, la empresa puede ser más rentable?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Anexo 2: Fotografía del área de espera de pasajeros

**ÁREA DE ESPERA DE PASAJEROS TERMINAL DE BUSES 202**



Anexo 3: Fotografía de autobuses del servicio ordinario

**RUTA 202 ESTRELLA DORADA, SERVICIO ORDINARIO**



Anexo 4: Fotografías de autobuses del servicio directo

**RUTA 202, SERVICIO DIRECTO**



Anexo 5: Fotografías de autobuses del servicio especial

**RUTA 202 SERVICIO ESPECIAL (ESTRELLA DORADA)**



Anexo 6: Fotografía de autobuses del servicio exclusivo

### **RUTA 202, SERVICIO EXCLUSIVO**







Anexo 8: Presupuesto

**PRESUPUESTO**

<b>Descripción</b>	<b>Monto Asignado en Dólares</b>
Matricula	\$ 100.00
Cuotas Mensuales	\$ 960.00
Combustible	\$ 144.00
Papelería y Útiles	\$ 100.00
Impresiones	\$ 60.00
Alimentación	\$ 150.00
Gastos Varios para defensa de tesis	\$ 200.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,714.00</b>