

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



**“HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LAS EMPRESAS  
REPRESENTANTES DE NAVIERAS EN EL SALVADOR AGREMIADAS EN ARENEP”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Avelar, Lidia Esmeralda.

Guzmán Torres, Ana Mirian.

Menjívar, René Amílcar.

“PARA OPTAR AL GRADO DE”

Licenciado en Contaduría Pública.

Enero 2014.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública		Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador de seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	:	Licenciado Luis Felipe Gutiérrez López. Licenciado Carlos Ernesto Ramírez.
Jurado Examinador	:	Licenciado Luis Felipe Gutiérrez López. Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez. Licenciado Benito Miranda Beltrán.

Enero 2014.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Ante todo a Dios, por ser quien me ha permitido llegar a este punto, derramando mucha sabiduría y entendimiento en mi vida, y me ha dado la fuerza durante el tiempo en que se realizó ésta investigación, a mis padres por ser las personas que siempre me han apoyado, guiándome por el mejor camino y así poder vencer toda adversidad que se ha presentado a lo largo de toda mi vida, a la Universidad de El Salvador, a nuestros asesores que durante todo el proceso con mucho esmero, nos ayudaron y nos motivaron, a mis amigos, especialmente a Ana Mirian Guzmán y a Lidia Esmeralda Avelar por su amistad y confianza en mí al haberme permitido formar parte de su grupo de investigación, a mi familia que siempre estuvieron ahí, para motivarme y alentarme en los momentos más difíciles de la elaboración de este trabajo.

### **René Amílcar**

Mi agradecimientos, principalmente a Dios por regalarme ésta oportunidad y haberme cuidado y fortalecido durante toda la carrera, a mi mamá por su respaldo y sacrificio, por estar siempre a mi lado en los tiempos de paz y especialmente en los momentos de tormenta, a mis hijas por su comprensión y apoyo. A mis amigos y compañeros de tesis, por su amistad y apoyo incondicional, a la Universidad de El Salvador por brindarme la oportunidad de ser un profesional, a todos los catedráticos y asesores que dedicaron gran parte de su tiempo y nos guiaron en el camino del aprendizaje.

### **Lidia Esmeralda**

A Dios todopoderoso por haberme dado la vida, las fuerzas y la sabiduría para culminar un peldaño más. Gracias mi Jesús sacramentado por estar siempre conmigo. A mi mamá, mi abuela, a mis hermanos por ser un pilar fundamental, a mi esposo por su paciencia y sacrificio y por ser ese motor que siempre me animo a continuar cuando sentía que mis fuerzas me abandonaban, a mis hijos por ser la fuente de inspiración para continuar, a mis amigos y compañeros Lidia Esmeralda, René Amílcar, por su esfuerzo y comprensión, a nuestros asesores Lic. Luis Felipe Gutiérrez y Lic. Carlos Ramírez, a Lic. Mauricio Magaña, por la paciencia y por guiarnos durante el desarrollo de la investigación, y en especial a la Universidad de El Salvador.

### **Ana Mirian**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO.</b>	<b>Pág. No.</b>
RESUMEN EJECUTIVO.	i
INTRODUCCION.	iii
CAPITULO I    MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.	1
1.1    ANTECEDENTES.	1
1.2    MARCO CONCEPTUAL.	2
1.3    NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE AL SECTOR NAVIERO.	4
1.4    MARCO LEGAL APLICABLE AL SECTOR NAVIERO EN EL SALVADOR.	5
1.5    MARCO TEÓRICO.	7
1.5.1    PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL SECTOR NAVIERO.	7
1.5.2    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, Y DE LA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS.	8
1.5.2.1    De la investigación.	8
1.5.2.2    De la autoevaluación de riesgos.	8
1.5.3    IMPORTANCIA DEL SECTOR NAVIERO Y DE LA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS.	9
1.5.3.1    Del sector naviero.	9
1.5.3.2    De la autoevaluación de riesgos.	10
1.6    VENTAJAS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS.	11
CAPITULO II.    METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO.	14

2.1	TIPO DE ESTUDIO.	14
2.2	UNIDAD DE ANÁLISIS.	14
2.3	UNIVERSO.	14
2.4	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.	14
2.5	PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	14
2.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS.	15
2.7	DIAGNOSTICO .	15
CAPITULO III HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LAS EMPRESAS REPRESENTANTES DE NAVIERAS EN EL SALVADOR AGREMIADAS EN ARENEP.		19
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	19
3.2	PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA.	20
3.3	GUÍA PARA APLICAR LA HERRAMIENTA.	20
3.4	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.	26
3.5	MATRIZ DE RIESGOS POR COMPONENTES MODELO COSO ERM.	57
3.6	GRÁFICA RESUMEN POR COMPONENTES.	60
3.7	MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS.	64
3.8	MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA POR COMPONENTES MODELO COSO ERM.	87
3.9	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	88
3.10	PROPUESTA CONTENIDO DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL.	89
3.11	PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTO.	90
3.12	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	95

3.12.1	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA.	95
3.12.2	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LEGISLACIÓN ADUANERA.	97
3.12.3	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CÓDIGO DE COMERCIO.	99
3.12.4	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN IDIOMA INGLES.	101
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		105
4.1	CONCLUSIONES.	105
4.2	RECOMENDACIONES.	106
5	BIBLIOGRAFÍA.	107
	Anexos.	109
Anexo 1	Encuesta.	
Anexo 2	Análisis e interpretación de los resultados.	
Anexo 3	Miembros de asociación de representantes de empresas Navieras y portuarias.	

#### INDICE DE CUADROS.

Cuadro No.1	Antecedentes de la gestión de riesgos	1
Cuadro No.2	Normativa técnica aplicable al sector naviero.	4
Cuadro No. 3.	Base legal aplicable al sector naviero.	5
Cuadro No. 4	Ventajas de la autoevaluación de riesgos.	11
Cuadro No. 5	Identificación de variables.	15
Cuadro No. 6	Ponderación de ocurrencia e impacto.	21
Cuadro No. 7	Ponderación de exposición al riesgo.	22
Cuadro No. 8	Ponderación asignada a los componentes de control interno.	23

Cuadro No. 9	Calificación integral del sistema de control interno.	24
Cuadro No. 10	Elementos en los cuales se ha subdividido cada uno de los ocho Componentes.	24
Cuadro No. 11	Identificación de riesgos por áreas específicas.	61
Cuadro No. 12	Propuesta de contenido de documentos para el expediente de personal.	89

#### INDICE DE FIGURAS.

Figura No. 1	Matriz por componentes.	57
Figura No. 2	Gráfica resumen por componentes modelo COSO ERM.	60
Figura No. 3.	Matriz de riesgos de la empresa.	87

## RESUMEN EJECUTIVO.

La necesidad de realizar una investigación sobre el sector de representantes de empresas navieras, recae en la función importante que desempeña el transporte marítimo a nivel nacional e internacional, constituyéndose en el único medio para trasladar algunos productos como el petróleo y otras mercancías que por su gran volumen no es posible mover utilizando otro sistema de carga.

Debido a que las empresas dueños de los vapores radican en diferentes países del mundo y la creciente demanda de este tipo de transporte, se ven en la necesidad de tener un representante en cada uno de los países donde transportan la mercancía, para que realice los trámites necesarios cuando arriben y zarpen sus buques, es por eso que en El Salvador existen actualmente 24 entidades que se dedican a representar a la navieras internacionales, lo que requiere tener conocimientos especiales con respecto a las leyes y normativas que se deben aplicar de acuerdo al tipo de actividades que se realizan.

Según estudios realizados sobre el sector naviero señala que durante el 2012, un 42% de las empresas salvadoreñas y el 90% de las entidades a nivel mundial utilizaron el medio de transporte marítimo, lo que significa que es una fuente significativa generadora de empleos directos e indirectos y un aporte importante para el Producto Interno Bruto (PIB) en El Salvador. Los objetivos específicos de la investigación incluyen la identificación de los riesgos a los cuales se enfrenta este sector, causados por factores internos y externos, en materia financiera, operativa y tecnológica, evaluar el impacto negativo que le genera a la empresa, y ofrecer una solución que permita minimizarlas, para que no se vea afectado el desarrollo de las operaciones y se logren los objetivos propuestos por la administración de la entidad.

La herramienta consiste en el diseño de cuestionario para que los administradores de cada entidad identifiquen riesgos, el cual está integrando los ocho componentes del modelo COSO ERM, los cuales a su vez se han dividido en subcomponentes, lo que permitirá identificar los

eventos a los que están expuestos por la naturaleza de las operaciones que realiza el sector, seguidamente se establece la valoración por cada uno de los componentes, para finalmente establecer una matriz y realizar la evaluación de los riesgos todo lo anterior con el fin de aportar valor agregado a estas empresas y que sea útil evitando que no se vea afectado el principio de negocio en marcha, esto como una respuesta para disminuir el impacto que le pueda provocar cada uno de las amenazas existentes para que este sector siga aportando los beneficios económicos que brinda al desarrollo comercial del país.

El tipo de estudio es el hipotético-deductivo porque se formuló una hipótesis para verificar o negar la problemática en estudio, las unidades de análisis están formadas por los administradores de cada una de las representantes de navieras, el universo está constituido por 24 empresas socias de ARENEP, el instrumento de investigación utilizado para la recolección de datos es el cuestionario conteniendo preguntas cerradas destinado a los administradores de las entidades, además de la recopilación de información de leyes tributarias, mercantiles, instructivos girados por la administración pública, la información de campo sirve para tener una perspectiva sobre el problema que requiere una respuesta que minimice la situación, la recolección de la información obtenida es tabulada y procesada en cuadros estadísticos, por medio de la distribución de frecuencias absolutas y relativas de cada pregunta, la cual se presenta en gráficos para efecto de interpretar y analizar dichos resultados.

Al finalizar la investigación se concluye que es de vital importancia que las empresas navieras implementen políticas de control interno efectivas, que les garanticen brindar un servicio de calidad al cliente, esto implica oportunidad de los servicios, atención al cliente, personal con mayores conocimientos seguridad, prestigio, economía, entre otros.

Los controles internos existentes en estas entidades son deficientes o no existen, pues no se cuenta con sistema de gestión de riesgos que permita la autoevaluación de los mismos, de igual manera la empresa se encuentra vulnerable ante la ocurrencia de cualquier amenaza que se materialice y no está preparada para dar una respuesta adecuada ante tal suceso.

## INTRODUCCION.

Todas las empresas están expuestas a diferentes tipos de riesgos financieros, operativos, tecnológicos, lo que lleva a que la administración de una organización establezca mecanismos para identificar y evaluar las posibles amenazas a las cuales se enfrenta, así mismo las respuestas que se le dará a cada riesgo para disminuirlo, evitarlo, compartirlo o aceptarlo.

El capítulo uno, presenta una investigación primeramente de los antecedentes de la gestión de riesgos, la base técnica, la base legal, importancia del sector, objetivos de la investigación y de la herramienta de autoevaluación de riesgos, así mismo las ventajas de contar con dicha herramienta.

En el capítulo dos establece la metodología utilizada en la investigación y la descripción de los resultados obtenidos de la misma.

El capítulo tres pretende ser una herramienta sencilla en su aplicación y de fácil interpretación basada en el modelo COSO ERM, haciendo uso del cuestionario para la identificación de eventos determinando la exposición al riesgo mediante el diseño de una matriz y aportando posibles soluciones que permitan minimizar el impacto de los riesgos identificados. Dicho instrumento se ha diseñado por componentes que conforman el modelo de la gestión de riesgos corporativos, dichos componentes se han dividido en subcomponentes para una mejor apreciación del sistema de control interno de la empresa en estudio.

Las conclusiones que se determinaron al final de la investigación, y las recomendaciones para la gestión de riesgos identificados en el sector naviero, se presentan en el capítulo número cuatro, aportando una herramienta de utilidad a las entidades dedicadas al transporte marítimo en El Salvador.

## CAPITULO I. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.

### 1.1 ANTECEDENTES.

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales.<sup>1</sup>

Cuadro No. 1 Antecedentes de la gestión de riesgos.

Gestión de riesgos.		
	Año.	Evolución.
A nivel internacional	1996	ISO 14000, Es una norma internacionalmente aceptada que expresa como establecer un sistema de gestión ambiental, norma diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente.
	2004	COSO ERM, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común, establece 8 componentes, incluye una guía de herramientas para ayudar a las empresas en la administración de riesgos.
	2009	ISO 31000. La Organización Internacional de Normalización (ISO), publicó la norma Gestión de riesgos principios y directrices, destinada a ayudar a las organizaciones de todos los tipos y tamaños a gestionar el riesgo en las empresas.

<sup>1</sup> [Http://es.wikipedia.org/wiki/gestion\\_de\\_riesgos.](http://es.wikipedia.org/wiki/gestion_de_riesgos)

	Año	Evolución
A nivel nacional	1997	En El Salvador por ser altamente dependiente de otras economías, principalmente de Estados Unidos cualquier incidencia económica está estrechamente vinculada a los escándalos financieros mundiales, por lo tanto las incidencias de dichos fenómenos son copiadas en algunos casos por los empresarios tal es el caso del fraude de Finsepro, Insepro y Fincomer entre otros, los cuales sirvieron para dar nacimiento al riesgo empresarial en El Salvador.

Fuente. Elaboración propia.

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL.

Auditoría interna: es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, para ayudar a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.<sup>2</sup>

Zarpe: documento de autorización de salida de una embarcación procedente de un puerto hacia el mar o a otro puerto<sup>3</sup>.

Representantes navieros: es la persona natural o jurídica, que actúa en nombre del transportista principal, como mandatario o comisionista mercantil, estando facultado para representarle frente a terceros y ante las autoridades portuarias y aduaneras<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, Versión 2013.

<sup>3</sup> Ley General Marítimo Portuario.

<sup>4</sup> López Hernández Karina Victoria, Marín Córdova Carolina Elizabeth, Pichinte de Ayala Idalma Angélica María, Tratamiento contable, tributario y aduanero de las operaciones que realizan las empresas navieras en El Salvador, febrero 2011, para optar al grado de licenciado en contaduría pública, Universidad de El Salvador.

Teus: es el tamaño que se ha establecido como base en el transporte de contenedores, tomando como unidad la capacidad de un contenedor de 20 pies<sup>5</sup>.

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en cuanto impacto y probabilidad.<sup>6</sup>

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Auto-evaluación de riesgos: es un proceso a través del cual la efectividad del control interno es evaluada. La finalidad es proveer seguridad razonable de que los objetivos de negocio serán alcanzados.<sup>7</sup>

Buque: construcción flotante destinada a navegar por aguas, cualquiera que sea la finalidad para la cual fue construido, así como cualquiera sea la propulsión que lo haga navegar. Este concepto incluye buques de transporte de carga y de pasajeros. <sup>8</sup>.

Control interno: es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.<sup>9</sup>

Desconsolidación: Es la separación y distribución de la carga en el almacén temporal de puerto de destino.

---

<sup>5</sup> Anuario Comisión Ejecutiva Portuaria, año 2012.

<sup>6</sup> Glosario, Marco para la Práctica del Ejercicio de la Contaduría Pública.

<sup>7</sup> Federación Latinoamericana de Auditores Internos X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna(X CLAI)3 al 6 de Octubre del 2005, La Habana Cuba.

<sup>8</sup> Glosario. Ley General Marítima Portuario.

<sup>9</sup> Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica 2004

### 1.3 NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE AL SECTOR NAVIERO.

Cuadro No 2. Normativa técnica aplicable al sector naviero.

Normativa técnica	Número de norma.	Análisis.
Normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna.	Normas de desempeño. 2120. Gestión de riesgos.	La asistencia a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.  Por lo tanto será la administración la encargada de implementar y manejar los sistemas de gestión de riesgos corporativos.
	2130. Control.	La asistencia a la empresa en el manejo de controles efectivos, adecuación y eficacia de los controles que comprende el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización.
Modelo COSO ERM	Componentes.	Ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y monitoreo.

Fuente. Elaboración propia.

## 1.4 MARCO LEGAL APLICABLE AL SECTOR NAVIERO EN EL SALVADOR.

Cuadro No. 3 Base legal aplicable al sector naviero.

Leyes, códigos, reglamentos	Base legal	Análisis
Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios y su reglamento.	Artículo 16  Artículo 17 literal m)  Artículo 19, relacionado art. 48 literal m).	Hecho generador la prestación de servicios, que es la fuente principal de ingresos de estas empresas.  Concepto de servicio transporte o fletes de carga, terrestre, aéreo y marítimo y de pasajeros, aéreo y marítimo.  Territorialidad de los servicios.  Al momento de nacionalizar la mercancía se procede al pago de los impuestos.
Ley General Marítima Portuaria.	Art. 95 al 97	Obligaciones de agente marítimo de proporcionar todos los datos que el instructivo respectivo contemple a la Autoridad Marítima.
Código Tributario.	Artículo 140 literal d),  Artículo 158 literal a) y b),	Representantes de casas extranjeras: Llevarán los registros necesarios para sus operaciones.  Retención a la tasa del 5% del impuesto sobre la renta a sujetos no domiciliados.  Retención de tasa reducida del 5% de impuesto sobre la renta por servicios de aseguradoras y reaseguradoras no domiciliadas.

Leyes, códigos, reglamentos	Base legal	Análisis
Código Uniforme Aduanero Centroamericano.	Artículo 19. Literal d) Auxiliares previstos.  Artículo 20	Agencias representantes de casas extranjeras a las consolidadoras y desconsolidadoras de carga.  Responsabilidad solidaria de los auxiliares ante el fisco obligaciones generales de los auxiliares.
Reglamento Código Uniforme Aduanero Centroamericano	Artículo 16 al 19	Gestión de riesgos, relacionada al riesgo de incumplimiento de la legislación aduanera. Y del comercio exterior.
Código de Comercio.	Artículos del 907 al 919	Conocimiento de embarque, principal documento de transporte empleado en el campo marítimo.
Instructivos de la Dirección General de Aduanas, aplicables a las agencias navieras y empresas consolidadoras.	DGA 002-2007	Establecimiento de la obligación de las empresas navieras, consolidadoras y desconsolidadores de carga de enviar manifiesto electrónico.
	Guía de Orientación General para el tratamiento tributario del 5%.	Orienta la aplicación del art. 158 del Código Tributario relativo a la retención del 5% ISR de los servicios de transporte internacional prestado por sujetos no domiciliados.
	Disposición administrativa de carácter general DGA 011-2013	Servicio de inspección no intrusiva, en vigencia a partir del 3 de diciembre de 2013. Por problemas en aduana se traslada su validez al 6 enero 2014.

Fuente. Elaboración propia.

## 1.5 MARCO TEÓRICO.

### 1.5.1 PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL SECTOR NAVIERO.

En la actualidad los representantes del sector naviero se enfrentan a una serie de amenazas los cuales ponen en riesgo el principio de negocio en marcha, algunos indicadores internacionales demuestran que El Salvador ha estado retrocediendo en el componente de infraestructura en el último quinquenio, mientras que otros países del área, por el contrario han realizado acciones para mejorar su infraestructura.

Existen, además, otros puertos que pueden llegar a ser más atractivos, sobre todo los situados en México, Guatemala y Costa Rica, donde se pueden manejar, a corto plazo, volúmenes más grandes de carga, teniendo en cuenta además que se estima que en 2015, el volumen proyectado de carga exceda la capacidad del puerto de Acajutla. Por tanto cuanto más se demore la concesión de puerto la Unión, no se resolverán los problemas de pérdida de competitividad de las exportaciones por el alto coste de transporte, demoras logísticas, y mayor dependencia de los puertos de otros países.<sup>10</sup>

El informe estratégico “REDI-SR. El Salvador” del Banco Mundial, señala que 42% de las empresas salvadoreñas utilizan este tipo de transporte.<sup>11</sup>

No obstante, la falta de puertos adecuados y las pocas opciones de navieras, en parte por la baja carga que genera el país, hacen que una proporción importante de la misma que sale vía marítima lo haga a través de puertos de Guatemala y Honduras; lo que encarece el costo del transporte, alarga los tiempos de entrega y aumenta la inseguridad, haciendo bastante dependiente al país del funcionamiento de las aduanas y decisiones gubernamentales de otros países.

---

<sup>10</sup> Oficina económica y comercial de la embajada de España en El Salvador, revista estudio de mercado, el sector logístico y de transporte en El Salvador, Instituto español de comercio exterior. Julio 2012. Página 6.

<sup>11</sup> Revista Comercio e Industria, Marzo 2013, página 35.

El no contar con estrategias que le permitan garantizar los conocimientos de sus asociados en los negocios, seguridad en tecnología informática, políticas de seguridad que incluya la prevención contra actividades ilícitas y conductas delictivas. La falta de capacitación constante al personal en temas relacionados de logística, leyes y reglamentos, también forma parte de las amenazas a las que se enfrentan estas entidades.

## 1.5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, Y DE LA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS.

### 1.5.2.1 De la investigación.

Identificar los riesgos a los cuales se enfrentan las entidades del sector que se dedican a la representación de casas extranjeras.

Crear un sistema de autoevaluación que permita a la administración de las empresas representantes de navieras minimizar el impacto que puedan generar los riesgos identificados.

Elaborar programas de capacitaciones al personal en normativa técnica, leyes, reglamentos que aplican al sector, así como el aprendizaje de diferentes idiomas que generen mayor capacidad de conocimiento y de atención al cliente.

### 1.5.2.2 De la autoevaluación de riesgos.

Debido a que las condiciones, económicas, industriales y normativas de las empresas se encuentran en constante movimiento, se hace necesario crear mecanismos para identificar y minimizar los riesgos. La administración de riesgos es parte integral de las prácticas empresariales, mejorando el proceso de toma de decisiones.

El objetivo fundamental de la autoevaluación es minimizar y controlar debidamente los riesgos que no han podido ser eliminados, estableciendo las medidas preventivas pertinentes y las

prioridades de actuación en función de las consecuencias que tendría su materialización y de la probabilidad de que se produjeran, permitir a las empresas identificar de forma temprana las amenazas y adoptar las medidas necesarias para planificar la adopción de medidas correctas, comprobar si las medidas existentes establecidas por los controles internos son adecuadas, establecer prioridades en caso de que sea necesario adoptar nuevas medidas a consecuencia de la evaluación realizada, mostrar a la administración de la empresa un panorama amplio de su entorno para que esta pueda tomar las mejores decisiones.

### 1.5.3 IMPORTANCIA DEL SECTOR NAVIERO Y DE LA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS.

#### 1.5.3.1 Del sector naviero.

La importancia del tema de investigación radica en destacar que optimizar eficiencia en la autoevaluación de riesgos por parte de la agencia representantes de navieras no solamente reside en mejoras en los rendimientos del sector por sí mismo, sino también el efecto transversal y multiplicado en el resto de las actividades económicas que dependen estrechamente de estos servicios (transporte, operadores logísticos, agencias aduanales, usuarios, entre otros).

Por ser un elemento clave y diferenciador en el desempeño para todos los sectores. La eficiencia en la cadena logística está estrechamente ligada al incremento de las exportaciones, la estabilidad en la cadena de suministro, como atributo para incentivar la inversión y por ende el crecimiento económico de El Salvador.

La actividad portuaria es una de las fuentes de ingresos que brindan un aporte significativo a la economía del país, además de ser una fuente considerable de empleo y uno de los medios de transporte internacional que permite mover mercancías a todas partes del mundo que de otra manera no sería posible hacerlo.

Durante el 2012 este rubro represento el 5.6% en el producto interno bruto (PIB), así mismo una fuente de empleo directo a 115,000 personas y de forma indirecta a más de 375,000, lo cual representa un aporte significativo en el desarrollo económico del país.<sup>12</sup>

En el año 2012, atracaron y zarparon del puerto de Acajutla 552 buques, los cuales movilizaron 159,879 contenedores (Teus)<sup>13</sup>.

#### 1.5.3.2 De la autoevaluación de riesgos.

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

El riesgo es la probabilidad o incertidumbre que existe de la ocurrencia de un evento que en caso de ocurrir afecte el desarrollo de las operaciones, perjudicando el logro de los objetivos y determinando la posibilidad de una pérdida económica para la entidad.

Por lo general es difícil encontrar empresas que no presenten riesgos, como también es poco probable eliminarlos en su totalidad, ya que la inexistencia del riesgo en las empresas podría originar una relación costo beneficio inadecuada.

En ese entendido la entidad debe evaluar los riesgos procurando mantener una exposición lo más reducida posible frente a condiciones internas y externas en continua evolución. Razón por lo cual esta evaluación debe ser periódica y su propósito principal es constituir una base para la gestión de riesgos que debe desarrollar la administración.

La autoevaluación de riesgos es una obligación empresarial y una herramienta fundamental para la prevención de daños y la seguridad de las operaciones. Su objetivo es identificar los peligros

---

<sup>12</sup> Revista Banco Central de Reserva de El Salvador. Marzo 2013.

<sup>13</sup> Anuario 2012, CEPA.

derivados de las condiciones de existentes para eliminar de inmediato los factores de riesgo que puedan suprimirse fácilmente, evaluar los riesgos que no van a eliminarse inmediatamente y planificar la adopción de medidas correctoras, su núcleo central consiste en examinar detalladamente todos los aspectos de la empresa que puedan causar daños en las diferentes áreas.

En ese sentido siempre existirán riesgos presentes o potenciales que derivan de las debilidades preexistentes y cambios eventuales en el proceso de actividades, u objetivo a alcanzar de una empresa, sobre los cuales la entidad deberá actuar de manera inmediata.

Por esa razón analizar y evaluar el riesgo es de mucha importancia, el proceso de evaluación del mismo, implica el desarrollo de procedimientos para identificar y analizar los riesgos relacionado con los diversos factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad.<sup>14</sup>

## 1.6 VENTAJAS DE LA AUTOEVALUACION DE RIESGOS.

Cuadro No 4. Ventajas de la autoevaluación de riesgos.

Autoevaluación de riesgos.	
Ventajas.	Explicación.
Evalúa los riesgos.	Evalúa las amenazas a que están expuestas las empresas, permitiendo que se pueda enfrentar o minimizar el impacto de éstas en los diferentes procesos de la entidad.
Toma de decisiones.	Ayudará a la administración a poder tomar decisiones más adecuadas y certeras en cuanto al logro de los objetivos.

<sup>14</sup> <http://www.emagister.com/que>. Autor Gloria Chambi, fecha de publicación 13/01/12

Ventaja.	Explicación.
Valoración de riesgos y su impacto económico.	Permitirá que las empresas estén consientes en todo momento de los tipos de riesgos a que están expuestas y a poder realizar una valoración de estos, con el propósito de contrarrestar el impacto económico que estos puedan generar en sus operaciones.
Garantiza la continuidad de las empresas.	Por medio del uso de un sistema de autoevaluación de riesgos se garantiza que la entidad mantenga el principio de negocio en marcha.
Ayuda al logro de objetivos.	Proporcionará un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de información, cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
Sector naviero.	
Generación de comercio.	Es un medio que permite generar comercio en el exterior a gran escala, debido a la capacidad de transportar grandes cantidades de productos y que de otra manera seria muy difícil o imposible poder hacerlo.
Beneficios económicos.	Presenta costos relativamente bajos que se ven reflejados en beneficios económicos al país, incentivando a los comerciantes o usuarios a realizar actividades comerciales.
Demanda comercial.	Debido a la demanda comercial que se da en este sector, genera un aporte muy importante a la economía del país.

Ventaja.	Explicación.
Transporte especializado.	Existe diversidad y especialización de los medios de transporte utilizados como lo son los buques o vapores lo cual permite mover mercancías muy delicadas como lo es el petróleo, minerales, entre otros.
Logística y leyes uniformes.	Es un sector de logística muy organizado regulado por leyes uniformes que garantizan el buen funcionamiento y protegen los intereses de los comerciantes, del estado y de sí mismo.
Generación de empleo	Brindan una fuente importante de empleo en forma directa e indirecta a la mano de obra del país.
De la investigación.	
Oportunidad de investigación.	Por medio del problema identificado, se realizara una investigación que servirá como proyecto de graduación y permitirá optar al grado de licenciado en contaduría pública.
Generación de fuentes bibliográficas.	Se establecerán criterios o bases escritas que permitan tener un conocimiento más amplio de como evaluar los riesgos presentados en este tipo de empresas generando así un valor agregado a las fuentes de consulta bibliográfica de la Universidad de El Salvador beneficiando los estudiantes de contaduría pública.

Fuente. Elaboración propia.

## CAPITULO II METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO.

### 2.1 TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio realizado es hipotético deductivo por que se formuló una hipótesis para verificar y comprobar la problemática en estudio.

### 2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.

Se dirigió la investigación a los administradores de cada una de las empresas representantes de navieras.

### 2.3 UNIVERSO.

Las empresas que pertenecen al gremio de ARENEP, para el estudio se tomaron el 100% debido a que es una población finita, son 24 empresas.

### 2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

El instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario, conteniendo preguntas cerradas, destinado para los administradores de las empresas en estudio, la referida herramienta fue distribuida en las empresas agremiadas en ARENEP, la información de campo sirvió para tener una perspectiva sobre el problema y poder evidenciar o no la problemática existente que requiere una respuesta que minimice la situación.

### 2.5 PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda la información obtenida a través del cuestionario, ha sido tabulada y procesada en cuadros estadísticos generados en microsoft office excel, el cual facilita el procesamiento de datos

cuantitativos, por medio de la distribución de frecuencias absolutas relativas y porcentuales de cada pregunta, la cual se presenta en gráficos para efecto de interpretar y analizar dichos resultados.

## 2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS.

La interpretación de los resultados se presenta en términos absolutos y relativos, reflejando en cantidades y porcentajes los resultados obtenidos, mediante el instrumento utilizado para su recolección; es decir, basados en la tabla de frecuencia haciendo énfasis en los resultados más significativos, con el análisis de los datos se pretende determinar el estado del problema analizado.

## 2.7 DIAGNOSTICO.

Para realizar el diagnóstico de los resultados obtenidos en la investigación, primeramente se realizó un cruce de variables por cada una de las preguntas utilizando una tabla que permita visualizar cada uno de los aspectos contenidos en el cuestionario según el área que le corresponde dentro de la empresa, esto ayudara a determinar si se logró el objetivo planteado al inicio de la investigación.

Cuadro No.5 Identificación de variables.

Controles internos	Gestión de riesgos
Conocimiento de giro de la empresa.	Programa de evaluación y administración de riesgos.
Estrategias para contratación de empleados.	Herramienta para autoevaluar riesgos.
Políticas de rotación de personal.	Riesgos que generan impacto negativos.
Habilidades del personal para mejor atención.	Existencia de unidad de auditoría.
Capacitación continua al personal.	

Fuente. Elaboración propia.

La información que se obtuvo mediante la investigación se hizo utilizando la consulta bibliográfica relacionada al sector de estudio, también se realizó trabajo de campo por medio de las respuestas adquiridas en la encuesta dirigida a las unidades de análisis, para la representación de los resultados se han utilizado tablas que muestran las frecuencias absoluta, relativa de las respuestas y gráficos que reflejan las cantidades, porcentajes que facilitan una mejor comprensión, el objetivo de todo lo anterior es realizar un diagnóstico que pruebe la problemática en estudio; en cuanto a las fuentes bibliográficas, se constituyeron las generalidades relacionadas al conocimiento del sector naviero, las bases legales tributarias, y aduaneras, además la normativa técnicas respecto a la auditoría interna y gestión de riesgos empresariales.

Resultados obtenidos del diagnóstico de campo en el área de control interno de las empresas representantes de navieras.

En cuanto a la contratación de personal se pudo determinar que la técnica más utilizada es la entrevista, actualmente el 92% de las empresas hacen uso de este instrumento para seleccionar y contratar nuevo personal, también utilizan otras técnicas como las pruebas de conocimientos, aunque en menor medida, son 71% de las entidades manifestarán realizar contratación de recurso humano por este medio, el 38% utilizan otros medios como por ejemplo las recomendaciones. No cuentan con mecanismos de control de calidad al implementar estos procesos lo que lleva a contratar personal que no cumpla con los perfiles del puesto. Existen técnicas como la utilización de agencias de contratación las cuales pueden establecer estándares más altos y adecuados a las necesidades o puestos que se desea cubrir en la empresa, a pesar de esto esta opción no es muy considerada en este tipo de procesos, solamente el 29% de las casas representación extranjera lo implementan, La rotación de personal, es un proceso de mucha importancia para las empresas, estas no deben arriesgarse a depender del conocimiento de una sola persona para que desempeñe una determinada función, debido a los imprevistos que se dan, como lo es una vacante la cual debe cubrirse con otro empleado o en el peor caso que el trabajador se empodere de su puesto a tal grado que su jefe dependa de él, pero estas entidades no lo han considerado ya que el 100%, no cuentan con políticas para rotar el personal.

Se determinó que el 63% de las empresas no capacitan al personal en cuanto a los conocimientos del desempeño de funciones, aplicaciones de leyes, regulaciones tributarias y aduaneras, no obstante 29% de las entidades manifiestan desarrollar capacitaciones en áreas específicas, destacándose entre estas temas como; legislación aduanera y atención al cliente, existen temáticas muy importantes que se hacen indispensables para el desarrollo de las actividades y que es necesario que todo empleado conozca, como el control interno implementando por un 13% de los entrevistados, la gestión de riesgos con un 8% y regulaciones específicas del sector el 4% de la población. El manejo de varios idiomas es muy importante para las casas representantes debido al tipo de servicios que prestan y los clientes con los cuales trabajan, el 88% de las agencias navieras expresan que su personal maneja el idioma inglés, pero en de forma básica, prácticamente un lenguaje técnico que no permite una mayor comprensión del idioma en si, además no están preparados para atender clientes que hablen un idioma diferente al español e inglés, lo que implica un riesgo alto al presentarse la oportunidad de poder brindarle servicio a usuarios de diversos países.

La unidad de auditoría interna es un apoyo a la gerencia, además es la responsable de evaluar si los controles son eficientes ante los riesgos, así mismo asesorando a la administración para mejorar los procesos internos, cabe mencionar que solamente 3 empresas representando un 12% de la población, cuentan con una unidad de auditoría interna, esto significa que la responsabilidad de identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos recae en la gerencia, la cual puede delegar esa responsabilidad a una unidad creada especialmente para dicho fin, con el objeto de disminuir el impacto de los mismos y que puedan afectar en forma negativa en el logro de sus objetivos.

La autoevaluación de riesgos permite a la empresa conocer su entorno, las debilidades a las que se enfrenta y fortalezas con que cuenta, un sistema de evaluación de riesgos permite identificar, evaluar y dar soluciones eficientes, adecuadas y oportunas. Por medio de la investigación realizada se comprueba que 14 de estas empresas representando un 58% de la población, no cuentan con una herramienta para identificar y autoevaluar riesgos, el resto de entidades hacen

uso de ciertas técnicas de identificación, como lo son: la entrevista, inspecciones, flujogramas de procesos, entre otros, esto significa que las organizaciones solamente realizan la identificación de ciertos riesgos pero no poseen la capacidad para evaluar el impacto y dar una respuesta adecuada. Así mismo se determinó que el 83% de los entrevistados admiten que su compañía no cuenta con programas de evaluación y administración de riesgos, lo que significa que la mayoría de las entidades son vulnerables a los riesgos que se identificaron en la problemática existente entre los cuales están, concesión de puertos, la falta de capacitación al personal, poco conocimiento de empleados en temas de importancia, capacidad tecnológica, inadecuados controles e infraestructura portuaria, entre otros. Por lo que el 96% de las empresas están consiente de la necesidad que tienen de contar con una herramienta que les permita identificar, evaluar y medir el impacto de las amenazas a las que están expuestas.

El 79% de las empresas consideran la dependencia de un solo cliente como el riesgo de mayor impacto, por lo que las entidades están conscientes que se deben implementar medidas que garanticen mantener la continuidad de las relaciones comerciales con el usuario de los servicios prestados, pues de esto dependerá que el negocio continúe en marcha.

### CAPITULO III HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LAS EMPRESAS REPRESENTANTES DE NAVIERAS EN EL SALVADOR AGREMIADAS EN ARENEP. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO.

#### 3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

La empresa en la cual se fundamenta la investigación fue constituida en marzo de 1952, e inscrita en el Registro de Comercio en la ciudad de San Salvador, siendo una sociedad creada bajo el régimen de capital variable, con lo anterior se da cumplimiento al artículo 42, numeral 3 de la Ley General Marítima Portuaria en la cual se establece que para poder inscribir un buque el dueño deberá ser domiciliado o bien tener una representación permanente.

Es representante de Nippon Yusen Kaisha, una de las navieras más grandes e importantes del mundo, posee una flota de 660 buques sus características están descritas como una compañía múltiple que ofrece un servicio de línea de contenedores, servicio de carga suelta, buques madereros, cargas refrigeradas, tanques de petróleo, y cruceros de lujo.

La infraestructura que apoya sus operaciones logísticas integradas, incluyen 262 centros de distribución en 32 países con 1.9 millones de metros cuadrados de espacio. El grupo opera terminales en 23 localidades, contando con el manejo de contenedores anual de aproximadamente 8 millones de Teus, convirtiéndose en el sexto operador de terminales más trascendentales a nivel mundial.

Actualmente cuenta con una planilla de 18 empleados (Gerente general, gerente de operaciones, gerente financiero, 5 operativos, 10 administrativos).

Esta entidad no cuenta con unidad de auditoría interna, ni con un sistema de control interno estructurado.

Para efectos didácticos el nombre de la empresa es Empresas del Pacifico, S.A de C.V.

### 3.2 PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA.

La falta de unidad de auditoría interna, obliga a la administración de las empresas a tomar en sus manos la evaluación del sistema de control interno, convirtiéndose de esta forma en una autoevaluación.

Conscientes de la importancia que representa este sector para la economía del país, se hace necesaria la creación de mecanismos que les permitan a las entidades poder realizar de una manera sencilla dicho procedimiento.

El modelo COSO ERM, define una serie de metodología para realizar la evaluación del sistema de control interno de una empresa, entre los cuales propone cuestionarios de control interno, flujogramas de procesos, narrativas, talleres interactivos.

La presente pretende ser una herramienta sencilla en su aplicación y de fácil interpretación basada en el modelo COSO ERM, haciendo uso del cuestionario para la identificación de eventos determinando la exposición al riesgo mediante el diseño de una matriz y aportando posibles soluciones que permitan minimizar el impacto. Dicho instrumento se ha diseñado por componentes que conforman el modelo de la gestión, dichos componentes se han dividido en subcomponentes para una mejor apreciación del sistema de control interno de la empresa en estudio.

El objetivo fundamental de la herramienta de autoevaluación del sistema de control interno consiste en identificar si la empresa está cumpliendo con los objetivos estratégicos, operacionales de información y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

### 3.3 GUIA PARA APLICAR LA HERRAMIENTA.

Las preguntas del cuestionario están organizadas de acuerdo a los componentes establecidos en el modelo COSO ERM, estos a su vez han sido divididos en subcomponentes.

Las opciones de respuesta que se presenta son:

- SI Denota una fortaleza en el control interno, cumplimiento de procedimientos, normas, leyes y regulaciones.
- NO Denota debilidad o inexistencia del control interno, incumplimiento de procedimientos, normas leyes y regulaciones.
- N/A Se utiliza cuando la pregunta está relacionada con actividades que no corresponden a la empresa.

El cuestionario incluye una columna de comentarios donde el evaluador podrá realizar sus observaciones relacionadas a la pregunta que se está haciendo, adicionalmente se agregan las columnas de probabilidad de impacto y probabilidad de ocurrencia, multiplicando dichas columnas se obtiene la exposición al riesgo de cada una de las preguntas.

Con el propósito de establecer la calificación que se asigna a la probabilidad de impacto y de ocurrencia, se presenta la siguiente tabla:

Cuadro No. 6. Ponderación de ocurrencia e impacto.

PONDERACION DE LA OCURRENCIA		PONDERACION DEL IMPACTO	
OCURRENCIA	PONDERACION	IMPACTO	PONDERACION
Bajo	= 1	Bajo	= 1
Medio	= 2	Medio	= 2
Moderadamente alto	= 3	Moderadamente alto	= 3
Alto	= 4	Alto	= 4

Fuente. Elaboración propia.

El cálculo matemático del riesgo se realiza por medio de la ecuación siguiente:

$$ER = PO \times I$$

Dónde:

**ER** = Exposición al riesgo.

**PO** = Probabilidad de ocurrencia.

**I** = Impacto reflejado en pérdida estimada, en particular para cada caso en que el riesgo se concrete.

El impacto causado por una acción acertada de una amenaza puede ser clasificada de la siguiente manera:

#### **PONDERACIÓN DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO.**

Para la evaluación del nivel de los riesgos que se determinan, se pondera la exposición a los mismos como sigue:

Cuadro No. 7. Ponderación de exposición al riesgo.

<b>Clasificación.</b>	<b>Frecuencia.</b>	<b>Descripción.</b>
1 a 2	Bajo	Indica que el riesgo tiene una mínima probabilidad de ocurrencia e impacto menor.
3 a 4	Medio	Indica que el riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia media e impacto significativo en la empresa al materializarse el riesgo.
5 a 6	Moderadamente alto	Indica que el riesgo tiene una alta probabilidad de ocurrencia y fuerte impacto en la empresa.
8 a 16	Alto	Indica que el riesgo tiene una gran probabilidad de ocurrencia y un impacto crítico en la empresa en caso de materializarse.

Fuente. Elaboración propia.

No olvidar que la asignación de la puntuación que se dé a cada una de las preguntas depende del criterio del evaluador por lo que se hace necesario que quien realice el autocontrol posea conocimiento integral de la empresa, juicio y criterio profesional.

Después de haber obtenido la calificación del riesgo por cada pregunta se obtiene promedio por cada uno de los subcomponentes en los cuales se ha dividido cada componente del modelo COSO ERM.

Seguidamente en la matriz de riesgos se traslada los subcomponentes con los promedio obtenidos, este se multiplica por la ponderación asignada a cada uno de los componentes, es importante aclarar que dicha ponderación asignada se realiza de acuerdo a la importancia de cada uno de los componentes.

En relación a la importancia de cada uno de los componentes se ha asignado la siguiente ponderación.

Cuadro No. 8 Ponderación asignada a los componentes de control interno.

<b>Componente</b>	<b>Ponderación</b>
Ambiente de control.	20
Establecimiento de objetivos.	10
Identificación de eventos.	15
Evaluación de riesgos.	15
Respuestas al riesgo.	15
Actividades de control.	10
Información y comunicación.	10
Supervisión.	5
<b>Total.</b>	<b>100</b>

Fuente. Elaboración propia.

Esta ponderación se multiplica por el promedio obtenido en cada componente y el resultado será la exposición del riesgo general del componente. Al sumar todas estas valoraciones se obtiene la calificación integral del sistema de control interno la cual será interpretada así:

Cuadro No. 9 Calificación integral del sistema de control interno.

Riesgo	Puntos	Interpretación	Nivel del Riesgo
Riesgo bajo.	100-300	Sistema de control interno efectivo.	Efectivo.
Riesgo medio.	301-500	Sistema de control interno confiable.	Confiable.
Riesgo moderadamente alto.	501-700	Sistema de control interno no confiable.	Mejorar.
Riesgo alto.	701-1000	Sistema de control interno no confiable.	Mejorar inmediatamente.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro No. 10 Elementos en los cuales se ha subdividido cada uno de los ocho componentes.

Componentes	Sub-componentes
Ambiente de control.	Valores éticos y conducta interna. Controles e institucionalidad. Selección de personal. Estructura organizativa. Capacitaciones. Manejo de personal. Motivación e incentivos. Manejo de conflicto de intereses.

Componentes	Sub-componentes
Establecimiento de objetivos.	Objetivos estratégicos. Objetivos de control. Eficiencia y eficacia. Objetivos financieros. Actualización y tecnología.
Identificación de eventos.	Estrategia misión y visión. Objetivos institucionales. Control interno. Tecnología. Atención al cliente. Gestión de riesgos.
Evaluación de riesgos.	Sistemas de gestión de riesgos. Operativo. Tecnológico. Financiero. Inherente. Legal.
Respuesta al riesgo.	Controles internos. Herramienta de gestión de riesgos. Recursos humanos. Recurso tecnológico. Servicio y atención al cliente.
Actividades de control.	Operaciones. Control interno. Estructura organizativa. Efectividad en la evaluación de riesgos.
Información y comunicación.	Sistemas de información, y recurso tecnológico Normativa interna.

Componentes	Sub-componentes
Supervisión	Gerencia. Efectividad del control interno. Efectividad de la gestión de riesgos. Acciones de corrección a debilidades encontradas.

Fuente. Elaboración propia.

### 3.4 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el control interno tomando como base el modelo COSO ERM sobre el “Marco Integrado de Control Interno” e identificar en las diferentes áreas y actividades, los factores de riesgo que ponen en peligro el logro de los objetivos: a) Efectividad y eficiencia de las operaciones; b) Confiabilidad de la información y documentos que se generan en el proceso; c) Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Todo con el propósito de elaborar una herramienta efectiva de autoevaluación de riesgos que permita a estas entidades mantener el principio de negocio en marcha.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Conocer el ambiente de control, el establecimiento de objetivos, riesgos, la capacidad de respuesta ante las amenazas, actividades de control, sistema de información y comunicación, monitoreo o vigilancia del sistema de control interno; delimitado para las áreas operativas, financieras y tecnológicas.
2. Recopilar información relacionada con el sistema de control interno y la gestión de riesgos de la empresa para identificar las debilidades existentes y dar una solución adecuada a la problemática existente.

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>AMBIENTE DE CONTROL.</b>								
	<b>Valores éticos y conducta interna.</b>							<b>4</b>
1	¿La empresa posee misión, visión y valores establecidos?		X		La empresa no ha definido la misión y visión de la empresa	2	3	6
2	¿Existe una distribución equitativa de carga y beneficios entre los empleados?	X				2	1	2
3	¿Existe participación y consenso entre todas las áreas de la empresa?		X		Por lo general siempre existe diferencia entre las diferentes áreas de la empresa, principalmente entre las áreas operativas y administrativas.	2	2	4
4	¿Fomenta la empresa respeto y mejora del medio ambiente?	X				2	1	2
5	¿Cuenta la entidad con mecanismos de repuestas ante expectativas y demandas sociales?		X			2	3	6

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Controles e institucionalidad.</b>							<b>10.20</b>
6	¿La compañía cuenta con la personería jurídica apropiada y legalizada?	X				1	1	1
7	¿Tiene la compañía un sistema de control interno identificado y autorizado?		X			4	4	16
8	¿Evalúa con frecuencia el control interno de la compañía?		X		La empresa no cuenta con un sistema de control interno	4	4	16
9	¿Los recibos que se emiten a clientes de la representada están numerados?	X			Se está comenzado a implementar la numeración en los recibos de la empresa que se emiten por cuenta de la representada	3	2	6
10	¿Se realiza conciliación entre los recibos entregados a la persona encargada y los que liquida al final de cada mes?		X		Por el momento se está realizando	4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Estructura organizacional.</b>							<b>11</b>
11	¿Tiene la empresa un organigrama debidamente actualizado donde se muestren las áreas de responsabilidad?		X			3	3	9
12	¿Tienen los miembros de la alta dirección responsabilidad sobre las políticas y los procedimientos?	X				3	2	6
13	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de administración están delimitadas por los estatutos?		X			2	3	6
14	¿Cuenta la empresa con un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?		X			4	4	16

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
15	¿Considera que las áreas financieras y operativas de la empresa cumplen con las medidas preventivas y detectivas de control?		X			3	4	12
16	¿Tiene la empresa establecidas las políticas y un manual de procedimientos de control interno?		X			4	3	12
17	¿Posee manuales de procedimientos para cada departamento autorizados por la gerencia y se han divulgado a todo el personal?		X			4	4	16
	<b>Selección de personal.</b>							<b>10</b>
18	¿Existe una política específica de requerimientos o estándares de contratación de personal que defina los perfiles o lineamientos del puesto que se desea contratar?	X			Los nuevos empleados que se contratan, son recomendados de los empleados que ya trabajan en la empresa, o bien son personas que trabajan en otras empresas con la cual se tiene una relación.	2	1	2

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
19	¿Existe una política o procedimiento específico de inducción de personal que considere programas de inducción previa para los nuevos empleados?		X			4	3	12
20	¿Actualiza constantemente los manuales y políticas de contratación de personal de acuerdo a la necesidad de la empresa?		X			4	4	16
	<b>Capacitaciones.</b>							<b>12</b>
21	¿Se han destinados recursos financieros para apoyar al personal con capacitaciones y desarrollo profesional?	X			La empresa destina fondos para realizar capacitaciones en idioma inglés, sin embargo no tiene capacitaciones en leyes, regulaciones, atención al cliente, legislación aduanera.	2	2	4

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
22	¿Cuenta la empresa con programas de capacitación continua en leyes y regulaciones idiomas?	X			Solamente se dan en idioma inglés, en legislación no se han contemplado	4	4	16
23	¿Cuentan con políticas de rotación de personal en áreas operativas y administrativas?		X			4	4	16
	<b>Manejo de personal.</b>							<b>8.80</b>
24	¿Se tienen expedientes por cada uno de los empleados?		X			3	3	9
25	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	X				2	1	2
26	¿Evalúa periódicamente el desempeño de los empleados respecto a la función asignada?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
27	¿Cuenta con controles adecuados que permitan verificar la atención que le brindan sus empleados a los clientes?		X			4	3	12
28	¿Al recurso humano que se encuentra bajo su cargo se les ha proporcionado por escrito las funciones que le competen según el documento "descripción de puesto"?		X			3	3	9
	<b>Motivación e Incentivos.</b>							<b>1</b>
29	¿Se brinda incentivos a los empleados por el buen desempeño?	X				1	1	1
30	¿Existe una política para el pago de beneficio a empleados?	X				1	1	1
	<b>Manejo de conflicto de intereses.</b>							<b>9</b>
31	¿Cuenta la entidad con un código de conducta y políticas de conflicto de intereses?		X			3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.</b>								
	<b>Objetivos estratégicos.</b>							<b>11.33</b>
32	¿La compañía ha definido sus objetivos administrativos y estos fueron establecidos en función del cumplimiento de la misión y visión de la empresa?		X			3	3	9
33	¿Considera que los objetivos operativos de la empresa son congruentes con la misión y visión?		X			3	3	9
34	¿Los objetivos de la empresa están alineados a la gestión de riesgos?		X			4	4	16
	<b>Objetivos de control</b>							<b>12</b>
35	¿Se cuenta con procedimientos administrativos y operativos adecuados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Eficiencia y eficacia.</b>							<b>13.33</b>
36	¿La dirección de la entidad conoce oportunamente los desvíos de los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones más significativos que contribuyen al logro de los objetivos?		X			3	4	12
37	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde a los objetivos a cumplir?		X			4	3	12
38	¿Se han establecido procedimientos de control para asegurar que se evalué la eficiencia y eficacia operativa?		X			4	4	16

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Objetivos financieros.</b>							<b>1.50</b>
39	¿Evalúa la compañía las posibilidades de apalancamiento y arrendamiento financiero?		X		La empresa no ha considerado el apalancamiento financiero debido a que es una entidad solvente.	1	1	1
40	¿Cuenta la compañía con capital propio?	X				1	1	1
41	¿Cuenta con áreas de gestión específicas involucradas en la gestión financiera?		X			2	1	2
42	¿El departamento de contabilidad tiene jerarquía sobre las áreas de gestión operativa que supervisa?	X				2	1	2
	<b>Actualización y tecnología.</b>							<b>6.67</b>
43	¿Se cuenta recursos tecnológicos suficientes y adecuados que contribuyan al logro de los objetivos?	X				2	2	4

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
44	¿La empresa ha definido estrategias para salvaguardar la información de los potenciales clientes y de los existentes?		X			2	2	4
45	¿La entidad ha adoptado sistemas de seguridad para garantizar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de los datos?	X			La seguridad en los sistemas tecnológicos no es la adecuada, no se tienen respaldos de toda la información.	3	4	12
<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>								
	<b>Estrategia, misión y visión.</b>							<b>14</b>
46	¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
47	¿Cuenta la compañía con un sistema a la medida de sus operaciones que le permita identificar posibles eventos, tanto con impacto negativo y positivo?		X			4	4	16
	<b>Objetivos Institucionales.</b>							<b>9</b>
48	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos?		X			3	3	9
	<b>Control interno.</b>							<b>8</b>
49	¿Se revisa periódicamente la efectividad de los controles y se realizan las correcciones adecuadas en caso de fallas existentes?		X			4	3	12
50	¿Se emiten comprobantes fiscales propios de la empresa a clientes de la representada?	X				3	2	6
51	¿Los recibos que se emiten a clientes de la representada están numerados?	X				3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
52	¿Las declaraciones de impuestos, son presentadas en el tiempo establecido por la ley?	X				1	1	1
53	¿Se cuenta con mecanismos de evaluación que permitan identificar las deficiencias en los conocimientos del personal?		X			4	3	12
	<b>Tecnología.</b>							<b>3.43</b>
54	¿Cuentan con los niveles de autorización los pagos, modificaciones del sistema y base de datos?	X				2	1	2
55	¿La gestión de tecnología de la información está delegada en personal idóneo?	X				2	1	2
56	¿Cuenta la compañía con mantenimiento preventivo de software y hardware?	X				2	1	2

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
57	¿A su juicio la seguridad electrónica de los datos es adecuada?	X			Las computadoras se encuentran protegidas con claves asignadas a cada usuario, sin embargo esto no garantiza que no exista sustracción de la información.	3	4	12
58	¿La información de las transacciones en línea se descarga periódica y oportunamente?	X				2	1	2
59	¿La entidad realiza transacciones en línea, pagos a proveedores y cobros de clientes?	X				2	1	2
60	¿La persona encargada de contabilizar es distinta a la responsable de verificar las transacciones en línea?	X				2	1	2
	<b>Atención al cliente.</b>							<b>14</b>
61	¿Se han implementado estrategias, políticas o procedimientos que garanticen las relaciones de continuidad con el cliente?		X			3	4	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
62	¿Existen sistemas que midan el impacto de los riesgos y puedan dar una respuesta adecuada y oportuna en caso de que estos se materialicen?		X			4	4	16
	<b>Gestión de riesgos.</b>							<b>13.67</b>
63	¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?		X			4	4	16
64	¿Promueve la dirección una cultura de riesgos?		X			4	4	16
65	¿Existen políticas o procedimientos que midan la efectividad en los controles para la gestión de riesgos?		X			3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>								
	<b>Sistemas de gestión de riesgos.</b>							<b>14.43</b>
66	¿La administración ha implementado estrategias como una herramienta para gestión de riesgos?		X			4	4	16
67	¿Existe mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?		X			4	4	16
68	¿La administración ha implantado técnicas para la identificación y autoevaluación de riesgos?		X			4	4	16
69	¿Existe un Comité de Gestión de Riesgos y su funcionamiento está regulado formalmente?		X			4	4	16
70	¿Se ha elaborado una matriz de riesgos de acuerdo con los eventos identificados?:		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
71	¿Se ha determinado una metodología para establecer el nivel de impacto de los riesgos?		X			3	3	9
72	¿Existen mecanismos para priorizar riesgos identificados?		X			4	4	16
	<b>Riesgo operativo.</b>							<b>9</b>
73	¿Existen controles para los procedimientos operativos de la empresa?		X			3	3	9
74	¿Existen mecanismos para evaluar la calidad de los servicios prestados?		X			3	3	9
	<b>Riesgo tecnológico.</b>							<b>9</b>
75	¿La seguridad física y lógica de TI es adecuada, eficiente y garantiza la protección y resguardo de la información?		X			3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Riesgo financiero.</b>							<b>5.17</b>
76	¿Los niveles de endeudamiento de la empresa son aceptables y se les puede hacer frente en todo momento?	X				1	1	1
77	¿Se cuenta con un buen grado de liquidez para hacer frente a los compromisos?	X			Es una empresa solvente financieramente	1	1	1
78	¿Las fianzas exigidas por su representada son gestionadas con aseguradoras nacionales o internacionales?	X			Algunas se gestionan con aseguradoras nacionales y otras con extranjeras.	2	2	4
79	¿Presenta la compañía alguna situación de importancia relativa que impacte el principio de negocio en marcha?				La empresa cuenta con una sola representación.	2	4	8
80	¿Posee la empresa inversiones en asociadas?				La entidad tiene gran parte de su capital invertido en otras empresas.	2	4	8

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
81	¿Tiene algún inconveniente al realizar el trámite de dichas fianzas ya sean nacionales o extranjeras?	X			Por lo general los inconvenientes que se presentan consiste en que las representadas exigen que la empresa que emita fianza tenga representación mundial por lo que se limita a ciertas entidades, las cuales exigen garantías bastantes complejas, tal es el caso que exigen congelar fondos por el monto de dicha fianza, los cuales alcanzan \$ 200,000.00	3	3	9
	<b>Riesgo inherente.</b>							<b>9</b>
82	¿Se conocen los riesgos relacionados con los factores críticos del entorno de la empresa?	X			Se identifican algunos riesgos a los cuales se enfrenta la empresa	3	3	9
	<b>Riesgo legal.</b>							<b>4.50</b>
83	¿Se conocen los riesgos relacionados con los procesos operativos, financieros y tecnológicos, cuya materialización puede afectar el logro de objetivos?	X			Algunos	3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
84	¿Se emiten comprobantes fiscales propios de la empresa a clientes de la representada?	X			Como empresas representantes no estamos obligados a emitir facturas a los clientes de la representada, sin embargo muchos de los clientes de la naviera exigen que se les entregue una factura o CCF, por lo que la empresa se ve en la necesidad de emitirlos.	4	2	8
85	¿En los registros de IVA se llevan identificados los ingresos propios de la empresa, y los que corresponden a la representada?	X				3	2	6
86	¿Se realiza la separación en las declaraciones de IVA de las ventas por cuenta de terceros no domiciliados?	X				3	2	6
87	¿Se llevan registros auxiliares para conciliar lo declarado en IVA con lo declarado en pago a cuenta?		X		Todo lo facturado se declara en pago a cuenta, incluyendo las ventas por cuenta de terceros, lo que implica un impacto grande en el flujo de efectivo de la empresa.	3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
88	Se han elaborado registros auxiliares para dar cumplimiento al art. 140 literal d) del Código Tributario?		X			4	4	16
89	¿Se realiza liquidación de los gastos vrs ingresos de la representada?		X			4	3	12
90	¿Se aplica retención del 5% al transferir el pago por el servicio de fletes?	X				1	1	1
91	¿Se aplica retención del 5% al transferir pago por los servicios de aseguradoras no domiciliadas?	X				1	1	1
92	¿Se han renovado a tiempo las fianzas exigidas por la Dirección General de Aduanas?	X				3	2	6
93	¿Se deducen el crédito fiscal generado por las compras efectuadas por cuenta de su representada?		X			2	1	2

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
94	¿Efectúa la empresa las retenciones correspondientes al 20% sobre los servicios profesionales sin dependencia laboral a No domiciliados?	X				2	1	2
95	¿Efectúa la empresa las retenciones 10% sobre las sumas pagadas o acreditadas por servicios financieros prestados por instituciones financieras domiciliadas en el exterior?	X				2	1	2
96	¿Cuáles son las fuentes de ingreso gravadas con I.V.A, Detalle?				Comisiones por los servicios prestados a la naviera, alquiler de locales, asesorías operativas, manejo de documentos, algunos servicios de transporte terrestre prestados a los clientes de la representada.	1	1	1
97	¿Indique cuáles formularios utiliza para documentar sus ingresos?					2	1	2

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	Facturas	X						
	Comprobantes de Crédito Fiscal	X						
	Notas de Crédito	X						
	Notas de Débito							
	Notas de Remisión							
	Comprobante de Liquidación							
	Contratos							
	Órdenes de Compra							
	Otras (especifique)							
98	¿Cuáles son las fuentes de ingreso no sujetos de I.V.A y como se documentan?				Se documentan con facturas consumidor y créditos fiscales, son ingresos que pertenecen a la naviera y que la empresa se ve en la necesidad de facturar por los clientes, estos servicios ya liquidaron el impuesto al momento de nacionalizar la mercancía.	1	1	1

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
99	Efectúa la empresa la retención del 25% sobre las sumas pagadas o acreditadas a personas naturales o jurídicas, entidad o agrupamiento de personas, que se hayan constituido, se encuentren domiciliados o residan en países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes de baja o nula tributación o paraísos fiscales.		X		A la fecha no se ha presentado ninguna situación de este tipo	1	1	1
<b>RESPUESTA AL RIESGO.</b>								
	<b>Controles internos.</b>							<b>12</b>
100	¿Se establecen controles para los riesgos identificados?		X			4	3	12
	<b>Herramientas de gestión de riesgos.</b>							<b>12</b>
101	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?		X			4	3	12
102	¿Se da solución a los riesgos de acuerdo al nivel de prioridad o al impacto que estos puedan generar en la empresa?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Recurso humano.</b>							<b>9</b>
103	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee?		X			3	3	9
104	¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación constante para disminuir las debilidades de su personal y proporcionar un mejor servicio a los clientes?		X			3	3	9
	<b>Recurso tecnológico.</b>							<b>12</b>
105	¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico?		X			4	3	12
	<b>Servicio y atención al cliente.</b>							<b>8</b>
106	¿Se brinda una buena atención al cliente?	X				2	2	4
107	¿Se cuenta con mecanismos para conocer la opinión del cliente en cuanto a la calidad de la atención brindada?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL.</b>								
	<b>Operaciones.</b>							<b>12</b>
108	¿Existen políticas y procedimientos necesarios para controlar cada una de las actividades de la empresa, y ellos son aplicados en forma adecuada?		X			4	3	12
	<b>Control interno.</b>							<b>13.33</b>
109	¿Se cuenta con documentación oportuna y apropiada para las transacciones operativas y financieras?	X				4	3	12
110	¿Se han implementado medidas de control interno con la finalidad de combatir el fraude y la corrupción?		X			4	4	16
111	¿Se evalúa la efectividad de los controles internos en general y se realizan las correcciones respectivas?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Estructura organizativa.</b>							<b>10.50</b>
11 2	¿Existe manuales, instrucciones o normas escritas acerca de cómo se deben desarrollar las diversas actividades y/o procesos en la entidad?		X			3	4	12
11 3	¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?		X			3	3	9
	<b>Efectividad en la evaluación de riesgos.</b>							<b>10.50</b>
11 4	¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?		X			3	3	9
11 5	¿Se evalúa y actualizan las políticas o procedimientos relacionados a la gestión de riesgos?		X			4	3	12

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN.</b>								
	<b>Sistemas de información.</b>							<b>9</b>
116	¿Son efectivos los medios de comunicación con que cuenta la empresa?		X			2	3	6
117	¿Los canales de comunicación están establecidos adecuadamente para suministrar la información?		X			3	3	9
118	¿Se crean mecanismos donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control interno?		X			4	3	12
119	¿Son comunicados al personal los riesgos que afectan el funcionamiento de la empresa?		X			3	3	9
120	¿Los sistemas de información son revisados y actualizados constantemente?		X			3	3	9
121	¿Los procesos de información son confiables y oportunos?		X			3	3	9

## EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

## COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Normativa interna.</b>							<b>9</b>
122	¿Los procesos de información están respaldados mediante políticas o procedimientos?		X			3	3	9
123	¿Se evalúa la afectividad de los procedimientos de información y comunicación?		X			3	3	9
	<b>Recurso tecnológico.</b>							<b>7.33</b>
124	¿Se utiliza el recurso tecnológico para los procesos de información?	X				2	2	4
125	¿Los sistemas de TI garantizan que se mantenga la integridad de la información?		X			3	3	9
126	¿Existen controles para garantizar la seguridad física y lógica de TI ?		X			3	3	9
<b>SUPERVISION.</b>								
	<b>Gerencia.</b>							<b>9</b>
127	¿Es obligación y responsabilidad de la gerencia, realizar la evaluación del control interno?	X				3	3	9

**EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO MODELO COSO ERM.**

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO	OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICIÓN AL RIESGO
	<b>Efectividad del control Interno.</b>							<b>12</b>
128	¿Los resultados de la evaluación de control interno son informados oportunamente?		X			4	3	12
129	¿Se cuenta con políticas que determinen la causa de debilidad de control interno?		X			4	3	12
	<b>Efectividad de la gestión de riesgos.</b>							<b>11.25</b>
130	¿La empresa cuenta con un Comité Ejecutivo de Riesgos (CER)?		X			3	3	9
131	¿Son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgos que afectan el desarrollo de la empresa?		X			4	3	12
132	¿Se implementan controles necesarios para disminuir los riesgos?		X			4	3	12
133	¿Existen programas de evaluación de riesgos que se desarrollen de acuerdo a prioridades?		X			3	4	12
	<b>Acciones de corrección a las debilidades encontradas.</b>							<b>9</b>
134	¿Se da seguimiento a las acciones tomadas por las deficiencias encontradas en las evaluaciones?		X			3	3	9

## 3.5 MATRIZ DE RIESGOS POR COMPONENTES MODELO COSO ERM.

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ DE RIESGOS</h1> <h2 style="text-align: center;">POR COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</h2> <h3 style="text-align: center;">CON BASE MODELO COSO ERM</h3>					← INICIO
EMPRESA:			FECHA INICIAL:		
EVALUADOR:			FECHA FINAL:		
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	Valores éticos y conducta int	4.00	Promedio	8.25	Riesgo Medio
2	Controles e institucionalidad	10.20			Riesgo Alto
3	Estructura organizacional	11.00	Ponderación	20	Riesgo Alto
4	Selección de personal	10.00			Riesgo Alto
5	Capacitaciones	12.00			Riesgo Alto
6	Manejo de personal	8.80	Puntaje	165	Riesgo Alto
7	Motivación e incentivos	1.00			Riesgo Bajo
8	Manejo de conflicto de intere	9.00			Riesgo Alto
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
1	Objetivos estratégicos	11.33	Promedio	8.97	Riesgo Alto
2	Objetivos de control	12.00	Ponderación	10	Riesgo Alto
3	Eficiencia y eficacia	13.33			Riesgo Alto
4	Objetivos financieros	1.50			Riesgo Bajo
5	Actualización y tecnología	6.67	Puntaje	89.67	Riesgo Moderado
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
1	Estrategia, misión y visión	14.00	Promedio	10.35	Riesgo Alto
2	Objetivos institucionales	9.00			Riesgo Alto
3	Control interno	8.00	Ponderación	15	Riesgo Alto
4	Tecnología	3.43			Riesgo Medio
5	Atención al cliente	14.00	Puntaje	155.2	Riesgo Alto
6	Gestión de riesgos	13.67			Riesgo Alto

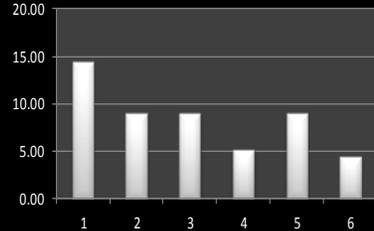
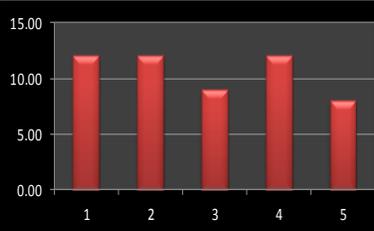
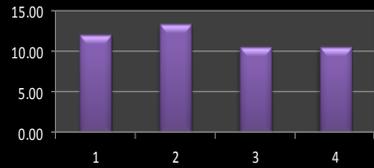
<h1 style="text-align: center;">MATRIZ DE RIESGOS</h1> <h2 style="text-align: center;">POR COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</h2> <h3 style="text-align: center;">CON BASE MODELO COSO ERM</h3>					← INICIO
EMPRESA:			FECHA INICIAL:		
EVALUADOR:			FECHA FINAL:		
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
1	Sistemas de gestión de riesgos	14.43	Promedio	8.52	Riesgo Alto
2	Riesgo operativo	9.00			Riesgo Alto
3	Riesgo tecnológico	9.00	Ponderación	15	Riesgo Alto
4	Riesgo financiero	5.17			Riesgo Moderado
5	Riesgo inherente	9.00	Puntaje	127.7	Riesgo Alto
6	Riesgo legal	4.50			Riesgo Moderado
					
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
RESPUESTA AL RIESGO					
1	Controles internos	12.00	Promedio	10.60	Riesgo Alto
2	Herramientas de gestión de riesgos	12.00			Riesgo Alto
3	Recurso humano	9.00	Ponderación	15	Riesgo Alto
4	Recurso tecnológico	12.00			Riesgo Alto
5	Servicio y atención al cliente	8.00	Puntaje	159	Riesgo Alto
					
No.	COMPONENTE	RIESGO	PONDERACIÓN TOTAL		nivel de riesgo
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	Operaciones	12.00	Promedio	11.58	Riesgo Alto
2	Control interno	13.33			Riesgo Alto
3	Estructura organizativa	10.50	Ponderación	10	Riesgo Alto
4	Efectividad en la evaluación de riesgos	10.50			Puntaje
					



Figura 1 Matriz por componentes.

3.6 GRÁFICA RESUMEN POR COMPONENTES.

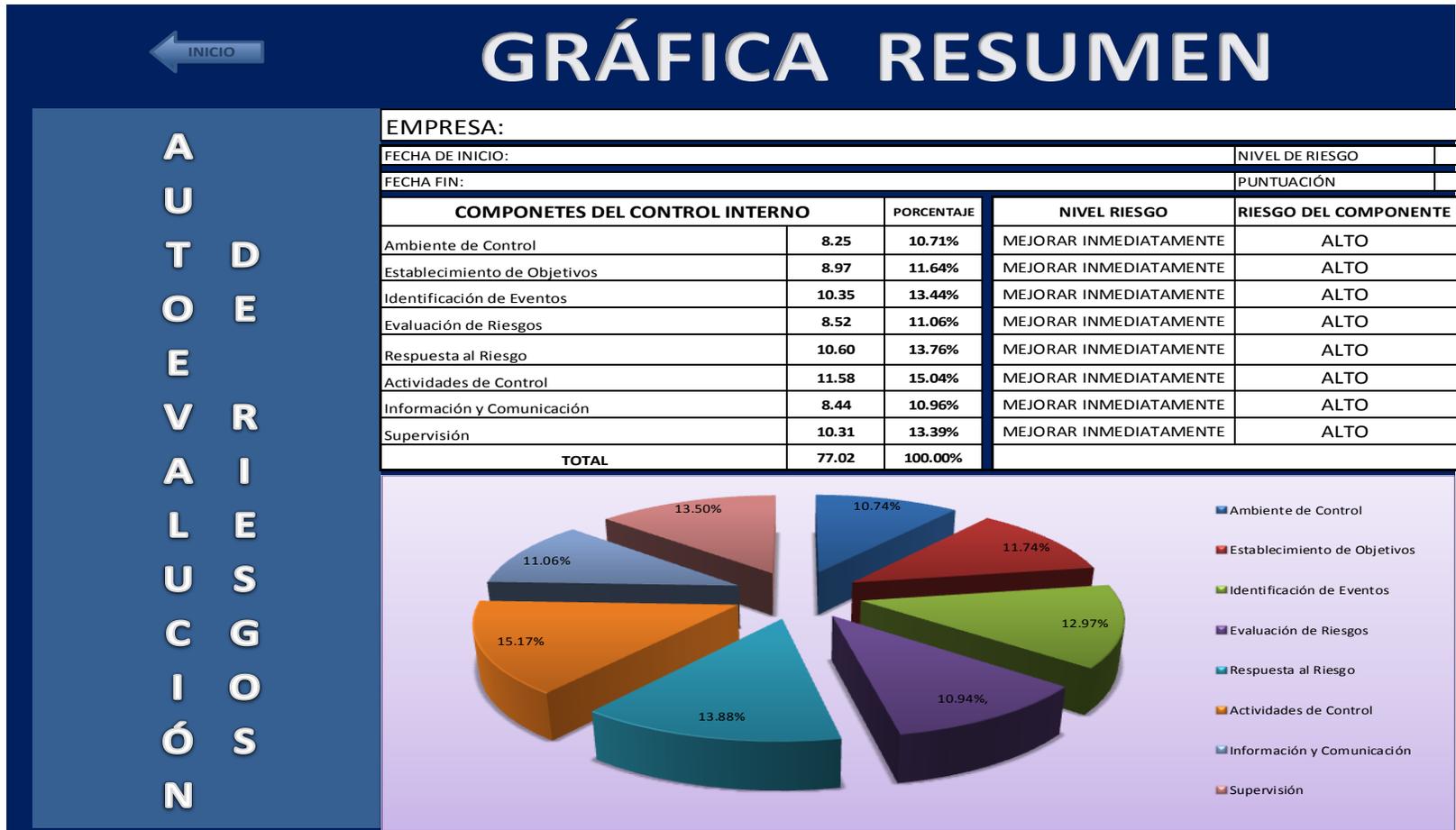


Figura No. 2 Gráfica resumen por componentes modelo COSO ERM

Con la finalidad de obtener matriz de riesgos por áreas específicas, se han determinado las siguientes amenazas, las cuales se han incluido en los subcomponentes que se determinaron para cada uno de los componentes, considerando la calificación obtenida en la exposición al riesgo para luego obtener un promedio por cada uno de los riesgos identificados.

Cuadro No. 11. Identificación de riesgos por áreas específicas .

Riesgo identificado.	Exposición al riesgo.	Promedio.
<b>RECURSO HUMANO</b>		8.16
Selección de personal	10	
Capacitaciones	12	
Manejo de personal	8.80	
Motivación e incentivos	1	
Recurso humano	9	
<b>OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>		10.78
Estratégicos	11.33	
De control	12	
Institucionales	9	
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>		11
Atención al cliente	14	
Servicio y atención al cliente	8	
<b>GESTION DE RIESGOS</b>		10.54
Gestión de riesgos	13.67	
Sistema de gestión de riesgos	14.43	
Riesgo operativo	9	
Riesgo inherente	9	
Riesgo legal	4.50	
Herramienta de gestión de riesgos	12	
Efectividad en la evaluación de riesgos	10.50	
Efectividad de la gestión de riesgos.	11.25	

Riesgo identificado.	Exposición al riesgo.	Promedio.
<b>CONTROL INTERNO</b>		11.33
Control interno.	8	
Controles internos.	12	
Control interno.	13.33	
Efectividad del control interno.	12	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		10.75
Estructura organizativa.	11	
Estructura organizativa.	10.50	
<b>TECNOLOGIA.</b>		7.69
Actualización y tecnología.	6.67	
Tecnología.	3.43	
Riesgos tecnológicos.	9	
Recurso tecnológico.	12	
Recurso tecnológico.	7.33	
<b>ETICA Y CONFLICTO DE INTERES.</b>		9
Valores éticos y conducta interna.	4	
Manejo de conflicto de interés.	9	
Misión y visión.	14	
<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA.</b>		9.40
Controles e institucionalidad.	10.20	
Gerencia.	9	
Acciones de corrección.	9	
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>		9
Sistemas de información	9	
Normativa interna	9	

Riesgo identificado.	Exposición al riesgo.	Promedio.
EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES Eficiencia y eficacia Operaciones.	13.33 12	12.66
FINANZAS. Objetivos financieros Riesgo financiero.	1.50 5.17	3.33

Fuente. Elaboración propia.

### 3.7 MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS.

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
ÁREA OPERATIVA										
1	RECURSO HUMANO	No existen políticas o procedimientos para la inducción de nuevos empleados	La empresa no ha establecido programas de inducción en la organización, no ha considerado que estos ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.	4	3	12	ALTO	La creación de programas de inducción para el personal	Departamento de recursos humanos	CR19
2		No cuentan con manuales de contratación del personal	No se cuenta con manuales de contratación, debido a que no se han establecido políticas o procedimientos específicos que regulen los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso. Esto provoca que no se tengan parámetros para poder realizar contratación de personal.	4	4	16	ALTO	Elaboración de perfiles de puestos	Departamento de recursos humanos	CR20

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V									
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013									
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013									
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT	
3	RECURSO HUMANO	La empresa ha destinado recursos financieros para apoyar al personal con capacitaciones	Las capacitaciones que se imparten a los empleados de la empresa no son constantes y solamente se imparten en idioma ingles	2	2	4	MEDIO	Programas de capacitaciones en idiomas ingles las cuales sean permanentes	Departamento de recursos humanos	CR21	
4		No cuentan con programas de capacitaciones en leyes y regulaciones	En el plan de capacitaciones no se incluyen leyes y regulaciones, esto provoca que exista un nivel alto de desconocimiento en cuanto a normativa legal, lo que implica que se cometan infracciones en los procesos y la empresa sea multada.	4	4	16	ALTO	Elaboración de programas de capacitación continua en legislación aduanera, leyes tributarias, código de comercio	Departamento de recursos humanos	CR23	

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
5	RECURSO HUMANO	No existe rotación de personal	La falta de rotación de personal en las áreas operativas y administrativas de la empresa, lleva a tener un alto riesgo para la entidad, debido a que el personal no tiene conocimiento de las diversas actividades que la empresa realiza, esto significa que en el caso de ausencia de un empleado que cubre un puesto esencial para las operaciones, no podrá ser sustituido por otro, debido al desconocimiento en difentes áreas.	4	4	16	ALTO	Recomendar a la empresa realice la rotación del personal, esto con el objetivo de evitar posibles fraudes al estar una persona asignada a una función especifica durante mucho tiempo, al mismo tiempo el resto de empleados conoce las actividades de las otras áreas y así poder brindar una mejor atención a los clientes	Departamento de recursos humanos	CR24

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
6	RECURSO HUMANO	No se cuenta con expedientes de cada uno de los empleados	El departamento de recursos humanos no controla los expedientes de su personal, , no se lleva un expediente que contenga copia de los documentos personales, títulos obtenidos, contratos de trabajo, finiquitos anuales, etc.	3	3	9	ALTO	Propuesta de un modelo que indique los requerimientos mínimos que deberá tener cada uno de los expedientes de los empleados	Departamento de recursos humanos	CR24

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
7	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Establecimiento de objetivos	La empresa no tiene establecidos o definidos los objetivos a seguir, por lo tanto existe un desconocimiento por parte del personal de cuales son las metas que se pretenden lograr, esto conlleva un gran nivel de responsabilidad ya que toda entidad debe establecer cual es su finalidad o lo que pretende lograr y se deja plasmado por medio de los objetivos ya sea institucionales, administrativos, financieros, operativos etc.	3	3	9	ALTO	Se recomienda el establecimiento de objetivos de manera formal, a nivel general y por áreas específicas, dejando plasmado mediante documentos, políticas, u otro medio claramente identificable.	Gerencia general	CR32
8		Misión y Visión empresarial	Estos dos componentes representan una parte estratégica de la empresa ya que definen hasta donde se pretende llegar y que hay que hacer para lograrlo, se determino que no se tiene definido misión ni visión para la entidad.	3	3	9	ALTO	Definir de forma clara cual es la misión y visión empresarial para motivar al personal a logro de las metas propuestas y generar un mayor prestigio a la empresa ante sus clientes.	Consejo de directores	CR33

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
9	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Objetivos alineados con la gestión de riesgos.	No existe una gestión de riesgos, por lo tanto tampoco objetivos que definan la responsabilidad que conlleva esta área tan importante para toda entidad.	4	4	16	ALTO	Dar la debida importancia a la creación de un sistema de gestión de riesgos, haciendo uso de estrategias para su implementación y estableciendo cuales son los objetivos que se pretende lograr.	Gerencia general	CR34
10		Políticas o procedimientos para el establecimiento de objetivos.	No existen procedimientos o políticas definidas en relación al establecimiento de objetivos institucionales, financieros, administrativos, operativos, etc.	4	3	12	ALTO	Realizar una evaluación del control interno y determinar que áreas están mas vulnerables y así poder buscar soluciones de mejora o creación de políticas y procedimientos para alcanzar controles efectivos.	Gerencia general	CR35

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
11	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Indicadores o medidores acerca del cumplimiento de objetivos o metas	No se cuenta con un sistema que evalúe las metas que la empresa pretende lograr, aunque estas no estén definidas pero la entidad desde el momento de su consecución o creación tuvo un fin específico el cual se pretende alcanzar.	3	3	9	ALTO	Establecer indicadores específicos como niveles de ventas, porcentajes de utilidad, crecimiento económico, calidad del servicio, oportunidad de las transacciones, satisfacción del cliente, costos, entre otros y determinar mediante información comparativa de años anteriores en que hemos mejorado y donde necesitamos mejorar.	Gerencia general	CR48
12	ATENCIÓN AL CLIENTE	Estrategias que garanticen una buena relación con los clientes	La administración no ha establecido políticas o procedimientos para garantizar que el cliente este satisfecho con el servicio brindado, esto implica factores como la responsabilidad, la oportunidad de los servicios, calidad, prestigio, eficiencia, eficacia, economía, seguridad, calidad, entre otros.	3	4	12	ALTO	Establecer mediante la creación de políticas, procedimientos o estrategias la calidad del trato que se debe dar al cliente, esto incluye la creación de programas de capacitación en cuanto al servicio la cliente charlas impartidas a los empleados para que conozcan la importancia de este tema.	Gerencia de operaciones	CR61

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
13	ATENCIÓN AL CLIENTE	Nivel de impacto en caso de ruptura en la relación con el cliente.	No se cuenta con una herramienta de autoevaluación de riesgos que permita conocer las consecuencias que contraería la pérdida del cliente, aunque en este caso por ser una empresa que depende de una sola representación, esta consiente en todo momento lo que esto significaría, a pesar de esto no existe una estrategia que permita identificar los factores que le amenazan y la forma como reducir dicho riesgo.	4	4	16	ALTO	Implementar una herramienta de autoevaluación de riesgos	Gerencia de operaciones	CR62
14		Mecanismos de control para conocer la opinión del cliente en cuanto a la atención y servicio brindado.	La opinión del cliente en cuanto a la calidad de los servicios prestados es un indicador importante de que tan bien estamos funcionando como empresa y nos pueden ayudar a identificar cuales son los aspectos a mejorar en este punto, aun así no se tiene un plan o estrategia que permita obtener una evaluación por parte de los clientes.	4	3	12	ALTO	Crear políticas o estrategias que permitan conocer la opinión del cliente en cuanto a la atención brindada, esto podría realizarse por medio de buzones de opinión, entrevistas cortas y sea personalmente , vía telefónica o mediante el uso de recursos tecnológicos.	Gerencia de operaciones	CR107

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
15	GESTIÓN DE RIESGOS	Promoción de una cultura de riesgos a nivel empresarial	El ambiente de control es la base para un SCI efectivo, es aquí donde debe establecerse una cultura de riesgos en todos lo niveles de la empresa, empezando desde el gobierno corporativo hasta los niveles operativos, con el objetivo de implantar las bases para una gestión de riesgos eficiente en donde todo el mundo coopere y comprenda la importancia de este tema.	4	4	16	ALTO	Crear programas de capacitación en cuanto a la gestión de riesgos o contratar personas profesionales en este tema que pueda dar charlas a los empleados y todos los niveles de la empresa.	Gerencia general	CR64
16		Políticas para la gestión de riesgos.	La empresa no cuenta con políticas o procedimientos diseñados especialmente para describir los procesos en la autoevaluación de riesgos, esto representa un riesgo alto debido a que procesos para conocer y reducir las amenazas que se encuentran en el entorno de la misma.	3	3	9	ALTO	Crear políticas de control interno diseñadas especialmente para la gestión de los riesgos, que permitan o definas los lineamientos a seguir para lograr los mejores niveles de eficiencia y eficacia posibles.	Gerencia general	CR65

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
17	GESTIÓN DE RIESGOS	Actividades de control para asegurar el cumplimiento de las políticas de control interno establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes.	Los controles internos existentes en la empresa son deficientes y no se realiza ningún tipo de supervisión o actividad de control para verificar la efectividad de estos.	4	4	16	ALTO	Establecer un SCI creado de acuerdo a las necesidades de la empresa en donde se pueda avaluar, controlar y corregir cualquier tipo de deficiencia, además crear un sistema de monitoreo o supervisión del mismo, con el objeto de identificar las debilidades existentes y poder superarlas.	Gerencia general	CR63
18		Actividades de control que evalúen las acciones o técnicas tomadas para enfrentar los riesgos.	No se maneja ningún tipo de control o acción para identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo.	4	4	16	ALTO	Crear herramientas de autoevaluación de riesgos que permitan conocer el nivel de impacto que puedan tener las amenazas y a la vez pueda ser una base para tomar las mejores decisiones.	Gerencia general	CR68

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

<b>EMPRESA</b>		<b>Empresas del Pacífico. SA. De C.V</b>								
<b>FECHA INICIO:</b>		<b>10 de Noviembre de 2013</b>								
<b>FECHA FIN:</b>		<b>20 de Noviembre de 2013</b>								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
19	GESTIÓN DE RIESGOS	Unidad encargada de la gestión de riesgos	Es ideal que toda empresa cuente con un comité que se encargue de la administración de los riesgos, debido al poco interés o desconocimiento por parte de la empresa no se cuenta con un comité evaluador.	4	4	16	ALTO	Crear un comité encargado del manejo de los riesgos empresariales con el objeto de mantener sistemas de evaluación efectivos y actualizados.	Gerencia general	CR69
20		Controles en los procedimientos operativos	Si bien es cierto que la empresa realiza controles en la parte operacional, pero no existen políticas o procedimientos establecidos formalmente que indique los procesos a seguir para realizar acciones efectivas.	3	3	9	ALTO	Fortalecer los controles internos para la parte operativa, ya que esta representa una de las áreas críticas de toda empresa pues es donde se da el mayor movimiento de actividades, por lo tanto se necesita de políticas firmes y estratégicas por medio de las cuales se logre la efectividad en las operaciones.	Gerencia general	CR73

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
21	GESTIÓN DE RIESGOS	Riesgos que afectan factores críticos en el entorno de la empresa.	La entidad esta consiente que existen riesgos inherentes que afectan su entorno, pero no toma medidas para identificarlos y evaluar que impacto tendrá en caso de ocurrir.	3	3	9	ALTO	Creación de una herramienta de autoevaluación de riesgos, operativos, financieros y tecnológicos que permita identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo.	Gerencia general	CR82
22		Controles para la verificación del cumplimiento de obligaciones formales y sustantivas.	En aspectos legales la empresa esta consiente del impacto que representa en incumplimiento ya sea por error por desconocimiento o por otros motivos, el problema que se da de forma frecuente es el desconocimiento por parte de los empleados de ciertos aspectos legales de gran relevancia para el sector y en algunos casos se cometen errores por incomprensión a las leyes o regulaciones, siendo el caso la aplicación del la retención del 5% en el servicio de flete internacional, el tiempo de renovación de fianzas, entre otros.	4	4	16	ALTO	El diseño e implementación de control con los requerimientos establecidos en el código tributario art 140 literal d)	Gerencia general	CR 88

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS											
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V									
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013									
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013									
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT	
23	GESTIÓN DE RIESGOS	Emisión comprobantes fiscales propios de la empresa a clientes de la representada	Como representantes no están obligados a emitir facturas a los clientes de la representada, sin embargo muchos de los clientes de la naviera exigen que se les entregue una factura o CCF, por lo que la empresa se ve en la necesidad de emitirlos.	4	2	8	ALTO	Crear una unidad de atención al cliente que pueda asesorar en cuanto a estos temas y lograr llegar una solución adecuada.	Gerencia general	CR84	
24	CONTROL INTERNO	Efectividad en los controles internos	No existe una revisión periódica de la efectividad de los controles internos existentes, además los sistemas establecidos son muy pocos y no se sabe si pueden ser efectivos debido a la falta de evolución.	4	3	12	ALTO	Realizar revisiones periódicas de los SCI para determinar su efectividad y oportunidad, además poder actualizarlos para adecuarlos a los cambios que se van dando en el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, crear un equipo de evaluación del control interno y programar por lo menos dos revisiones por año.	Gerencia general	CR49	

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V									
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013									
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013									
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT	
25	CONTROL INTERNO	Comunicación de resultados	El establecimiento de medidas de control interno existentes, no es evaluado por lo tanto no podemos saber si estos controles son suficientes para cubrir el objetivo por el cual fueron creados, además no existe un método de comunicación para dar a conocer deficiencias detectadas por los empleados o personas que realizan actividades controladas por estos sistemas.	4	3	12	ALTO	Crear canales de comunicación de resultados de las evaluaciones de control interno para que los dirigentes de la empresa determinen su efectividad y propongan ideas para mejorar o soliciten una reestructuración del mismo.	Gerencia general	CR129	
26	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	La empresa no cuenta con una estructura organizativa	Conociendo que las empresas buscar su crecimiento continuo, la mala comunicación organizacional, la falta de iniciativa o creatividad por parte de los empleados, constituye un factor de riesgo dentro de la empresa,	3	3	9	ALTO	Elaboración de un organigrama donde se localice las diferentes posiciones y niveles jerárquicos dentro de la empresa designados por experiencia, responsabilidad, autoridad y capacidad para tomar decisiones y / o solucionar problemas que ocurran de acuerdo a su nivel	Gerencia general	CR11	

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V									
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013									
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013									
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT	
27	ETICA Y CONFLICTO DE INTERESES	Valores institucionales	La entidad no ha definido su propósito o razón de existir, así como el camino a seguir y hacia donde quiere llegar	2	3	6	MEDIO	Que la entidad defina la misión, visión	Gerencia general	CR1	
28		No se cuenta con mecanismos de repuestas ante expectativas y demandas sociales	La entidad no ha considerado posibles demandas sociales y laborales, contra la empresa, sin embargo es necesario que la entidad considere la posibilidad.	2	3	6	MEDIO	Documentar los archivos del personal para poder defender una posible demanda laboral,	Gerencia general	CR5	
29		No se ha implementado un código de conducta y políticas de conflicto de intereses?	Los códigos de ética contribuyen a crear una mejor imagen de la compañía y facilitan la comunicación con los interesados ya que sirve para difundir la forma en la que la compañía trabaja	3	3	9	ALTO	Elaboración de un código de conducta solido y funcional que promueva las relaciones internas y externas se lleven a cabo con valores éticos e integridad	Gerencia general	CR31	

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
30	GERENCIA ADMINISTRATIVA	La organización no posee control interno	El hecho de que la empresa no tiene un sistema de control interno no brinda un seguridad razonable a la empresa relacionado con la salvaguarda de sus activos y verificación de la confiabilidad de sus datos confiables.	4	4	16	ALTO	Estructurar el sistema de control interno	Gerencia general	CR7
31		Seguimiento a las acciones tomadas por las deficiencias encontradas	La administración no ha considerado realizar la evaluación a sus controles, tampoco ha tomado medidas para darle seguimiento a las deficiencias que se han detectado esporádicamente.	3	3	9	ALTO	Establecer mecanismos de acciones de corrección y darles seguimientos	Gerencia general	CR134
32	SISTEMA DE INFORMACIÓN	No existen canales de comunicación que estén establecidos adecuadamente para suministrar la información	La comunicación juega un papel importante en la vida cotidiana de las empresas y de los seres humanos, razón por la cual al fallar este mecanismo las empresas	3	3	9	ALTO	Establecer canales de comunicación, como reuniones formales, circulares, manuales, sesiones informativos.	Gerencia general	CR117

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
33	SISTEMA DE INFORMACIÓN	No se cuenta con mecanismos para que los empleados puedan dar recomendaciones de mejoras al control interno	La empresa no ha considerado el rol activo de los empleados en la implementación del control interno, en los procesos administrativos y operativos de la empresa	4	3	12	ALTO	Reuniones con los empleados, lluvia de ideas, entrevistas	Gerencia general	CR118
34		No se comunican al personal los riesgos que afectan a la empresa	La entidad enfrenta una variedad de riesgos, los cuales deben identificarse, capturarse y comunicar información pertinente en una forma y tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades, la comunicación debe fluir de arriba hacia abajo, a lo largo y ancho de toda la organización	3	3	9	ALTO	El establecimiento de murales, circulares, memorándum, cartas, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos,	Gerencia general	CR119

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
35	EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES	Desconocimiento por parte de la dirección de los niveles de desviación de eficiencia y eficacia en las operaciones	La empresa no ha considera el impacto de las desviaciones positivas y/o negativas que puedan darse en la entidad	3	4	12	ALTO	La creación de un control de gestión, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos que les permita evaluar sus políticas, planes metas mediante la utilización de	Gerencia general	CR36
36		No se tienen definidos procedimientos de control para asegurar que se evalúe la eficiencia y eficacia operativa	La organización no realiza la medición de los resultados alcanzados en base a los objetivos propuestos, es decir el cumplimiento de metas, así como la relación de los recursos que se han utilizado	4	4	16	ALTO	indicadores de rentabilidad y desempeño, el establecimiento de comparaciones con estándares del sector.	Gerencia general	CR38

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
ÁREA FINANCIERA										
37	FINANZAS	Amenazas al principio de negocio en marcha.	Existe una serie de peligros a los que se enfrenta la entidad y que pueden causar daños ya sea en o individual o en su conjunto, pero existe una amenaza que se considera de gran impacto a este principio de continuidad y es la dependencia de un solo cliente, por lo cual la empresa se ve en la necesidad de crear sistemas de autoevaluación de riesgos que les permita identificar, medir y dar respuesta a los riesgos enfrentados.	2	4	8	ALTO	Se hace necesario la implementación de una herramienta de autoevaluación de riesgos que comprenda identificación, evaluación y respuesta al las amenazas identificadas, que permita conocer que impacto tendrán los riesgos en caso de su ocurrencia y poder reducirlo, garantizando así se mantenga la continuidad de las operaciones.		CR79

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
38	FINANZAS	Inconvenientes al realizar los trámites de las fianzas ya sean nacionales o extranjeras.	Por lo general los inconvenientes que se presentan consiste en que las representadas exigen que la empresa que emita fianza tenga representación mundial por lo que se limita a ciertas entidades, las cuales exigen garantías bastantes complejas, tal es el caso que exigen congelar fondos por el monto de dicha fianza, los cuales alcanzan \$ 200,000.00	3	3	9	ALTO	Realizar una evaluación de los fondos disponibles de la entidad, el tiempo de duración de la fianza, el monto solicitado, el riesgo que conlleva, el beneficio obtenido y otros factores importantes, para determinar en que casos se puede contratar con una aseguradora internacional, además evaluar la importancia de mantener satisfecho la cliente que es el que garantiza la continuidad de la empresa.	Gerencia financiera	CR81
39		Inversión en asociadas.	La empresa tiene una gran parte de su capital invertido en otras entidades, esto implica controles adicionales para garantizar la seguridad y benéfico económico de su capital invertido.	2	4	8	MEDIO	Se recomienda llevar registros especiales de las diferentes inversiones que permitan identificar en todo momento aspectos como, capital invertido, utilidades por la inversión realizada, impuestos, gastos, y demás e aspectos relacionados a cada inversión en específico.	Gerencia financiera	CR80

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

EMPRESA		Empresas del Pacifico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
40	FINANZAS	Las fianzas se gestionan en parte con aseguradoras nacionales y otras con aseguradoras extranjeras.	Generalmente la empresa naviera(representada) solicita que la fianza se gestione con empresas que tengan representación internacional, pero esto implica a la agencia representante cumplir con una serie de requisitos que exige la aseguradora internacional y no siempre puede llenar dichas exigencias.	2	2	4	MEDIO	Debido a la exigencia por parte de la empresa naviera en cuanto a la gestión de fianzas, y a los requisitos que se deben cumplir por exigencia de la aseguradora, la empresa debe crear un sistema que le permita evaluar el costo-beneficio que tendría el contratar o no, con una aseguradora internacional.	Gerencia financiera	CR78

MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS										
EMPRESA		Empresas del Pacífico. SA. De C.V								
FECHA INICIO:		10 de Noviembre de 2013								
FECHA FIN:		20 de Noviembre de 2013								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
ÁREA TECNOLÓGICA										
41	ACTUALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA.	Sistemas de seguridad para garantizar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de los datos.	La empresa cuenta con los recursos tecnológicos suficientes y adecuados para garantizar la confiabilidad y disponibilidad de la información, sin embargo consideran que no se toman en cuenta mecanismos de respaldos de toda la información que se genera, así como proteger a los equipos de extracción de información.	2	2	4	MEDIO	Establecer mecanismos de seguridad lógica de la información, utilizando la criptografía, firma digital, administración de la seguridad, y limitaciones de acceso a los usuarios. Con respecto a la seguridad física, establecer sistema de monitoreo y evaluación de las baterías y reguladores de voltaje, evitar que cerca de los equipos se mantenga sustancias liquidas, mantenimiento periódico de los sistemas de ventilación.	Gerencia de operaciones y financiera	CR44
42		Seguridad física y lógica de TI no garantiza protección y resguardo de la información.	Las baterías de algunos equipos están dañadas lo que genera que cuando existen cambios en los voltajes de energía se apaguen. No existe restricción de acceso a los programas y archivos No se garantiza que la información transmitida sea recibida solo por el destinatario al cual ha sido enviada y no a otro Que la información recibida sea la misma que ha sido transmitida	3	4	12	ALTO		Gerencia de operaciones y financiera	CR45

**MATRIZ DE RIESGOS POR ÁREAS ESPECIFICAS**

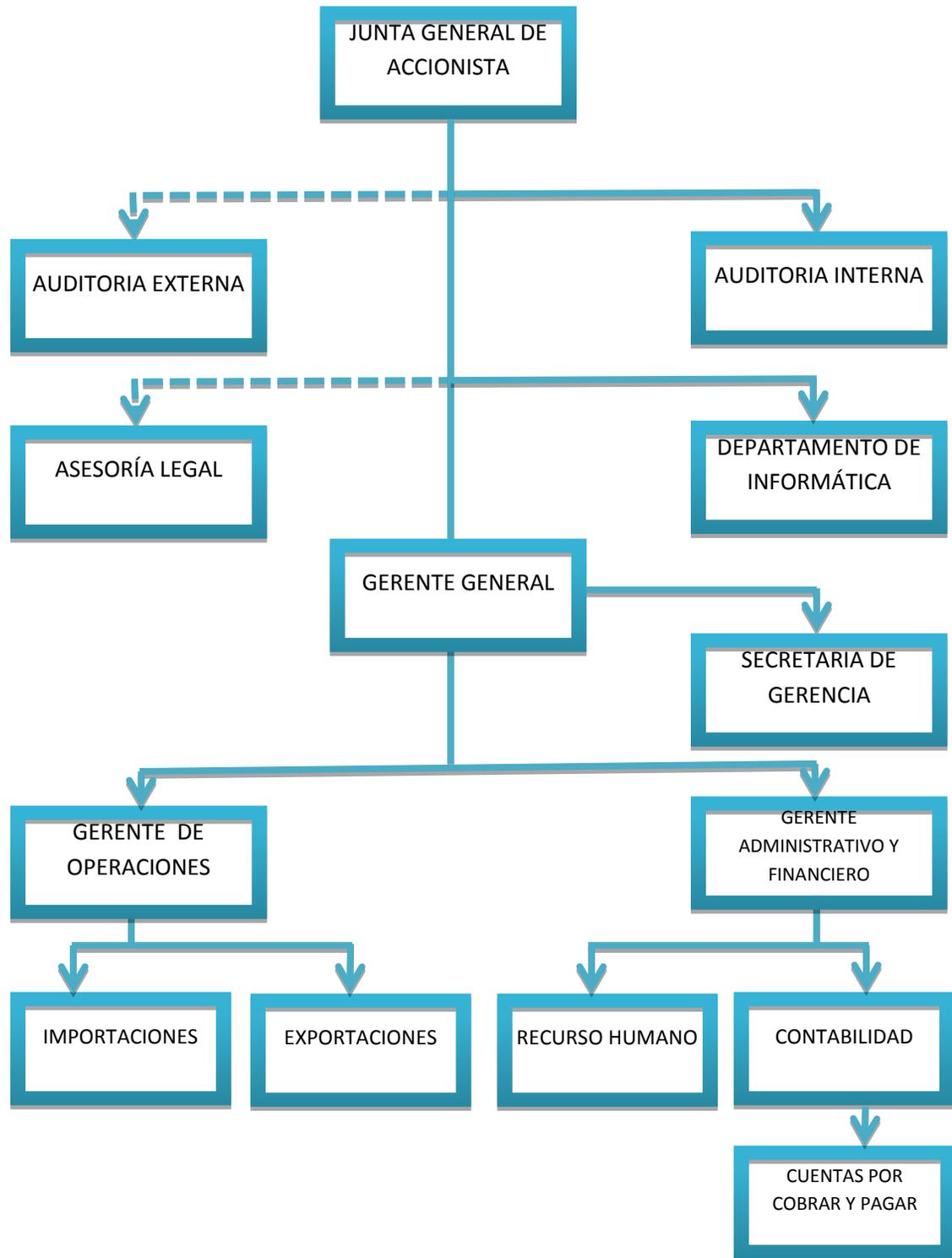
<b>EMPRESA</b>		<b>Empresas del Pacífico. SA. De C.V</b>								
<b>FECHA INICIO:</b>		<b>10 de Noviembre de 2013</b>								
<b>FECHA FIN:</b>		<b>20 de Noviembre de 2013</b>								
No	ELEMENTO DE RIESGO	RIESGO	EXPLICACIÓN	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	RESPUESTA	RESPONSABLE	PT
43	ACTUALIZACIÓN Y TECNOLOGIA.	No existe una evaluación constante del buen funcionamiento del recurso tecnológico.	No se realiza evaluación de los sistemas tecnológicos con el propósito de actualizarlos y verificar el buen funcionamiento	4	3	12	ALTO	Realizar un inventario de todo el sistema informático con todas sus especificaciones de hardware y software,	Gerencia de operaciones y financiera	CR105

3.8 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA POR COMPONENTES MODELO COSO ERM.



Figura No. 3 Matriz de riesgos de la empresa.

## 3.9 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



### 3.10 PROPUESTA CONTENIDO DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL.

Para que la empresa cumpla con las disposiciones legales que regulan la relación obrero patronal, se recomienda la creación de un expediente individual de los empleados el cual deberá contener la siguiente información.

Cuadro No. 12. Propuesta de contenido de documentos para el expediente del personal.

<b>Contenido de expediente de personal</b>	
<b>Al inicio de la relación laboral</b>	<b>En el transcurso de la relación laboral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitud de empleo</li> <li>✓ Curriculum Vitae</li> <li>✓ Cartas de recomendación.</li> <li>✓ Constancia de antecedentes penales</li> <li>✓ Fotocopia de documentos personales (DUI, ISSS, AFP, NIT, licencia de conducir).</li> <li>✓ Contrato individual de trabajo</li> <li>✓ Pruebas de conocimiento.</li> <li>✓ Constancia del último nivel académico cursado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incapacidades</li> <li>✓ Modificaciones al salario</li> <li>✓ Reportes de desempeño.</li> <li>✓ Permisos</li> <li>✓ Finiquitos</li> <li>✓ Carta de renuncia (en su caso)</li> <li>✓ Carta de despido (en su caso)</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

## 3.11 PROPUESTA DE PERFILES DE PUESTO.

<b>EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Reporta a:</b>	Junta Directiva
<b>Supervisa a:</b>	Gerencia de operaciones Gerencia Financiera
<b>Responsabilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.</li> <li>✓ Es la imagen de la empresa en el ámbito nacional e internacional, provee contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.</li> </ul>
<b>Funciones a desempeñar :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa</li> <li>✓ Desarrollar estrategias generales para lograr los objetivos de la empresa.</li> <li>✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>
<b>Requisitos mínimos:</b>	
<b>Educación</b>	Lic. Administración de empresas, Lic. en economía o carreras a fines
<b>Formación:</b>	Formación en área portuaria, comercio internacional, conocimiento en derechos y negocios marítimos
<b>Habilidades:</b>	<p>Dominio completo de idiomas, inglés, alemán, japonés.</p> <p>Capacidad de planeación, coordinación organización, analítico, creativo, toma de decisiones, facilidad de palabra/comunicación, liderazgo, dirección/trabajo en equipo, trato al público, de negociación y conciliación imparcial y manejo de personal.</p>
<b>Experiencia:</b>	Cinco años como mínimo de experiencia en el sector marítimo y comercio internacional.

<b>HISTORIAL DE REVISIONES</b>		
No.	Fecha	Descripción de la modificación.

Firmas:

**Elaboro**

Nombre:

Firma:

**Autorizo:**

Nombre:

Firma:

Fecha Autorización:

Fecha entrada en vigencia:

## EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V

**Nombre del puesto:**

SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL

**Reporta a:**

Gerente General

**Supervisa a:**

Mensajero de gerencia

**Responsabilidades:**

- ✓ Atención y trato a funcionarios públicos así como organismos públicos privados.
- ✓ Auxiliar al gerente general en el cumplimiento de sus obligaciones
- ✓ Control de archivo de la gerencia general.

**Funciones a desempeñar :**

- ✓ Recibir, registrar, y archivar la correspondencia dirigida al gerente general.
- ✓ Realizar el envío de la correspondencia del gerente general (etiquetas, fotocopiado de documentos, etc.)
- ✓ Servir de enlace y apoyar a los asesores en la ejecución de tareas que les asigne el gerente general.
- ✓ Coordinar la logística de los eventos emanados de la gerencia.
- ✓ Mantener actualizado el directorio de la gerencia.
- ✓ Atender y realizar llamadas telefónicas, control de agenda del gerente
- ✓ Las demás que le asigne su superior jerárquico.

**Requisitos mínimos:**

**Educación**

Carrera técnica secretaria ejecutiva o carreras a fines

**Formación:**

Dominio básico en idiomas, inglés, alemán

Dominio básico de comercio internacional

**Habilidades:**

Capacidad de planeación, coordinación, organización, analítico, creativo, facilidad de palabras, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, imparcialidad y manejo de conflictos.

**Experiencia:**

Dos años en puestos similares de dirección o secretaria y/o auxiliar ejecutivo.

<b>EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Personal de importación Personal de exportación.
<b>Responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene a su cargo el manejo del departamento de importación y exportación.</li> <li>✓ Total autoridad en el manejo del personal bajo su cargo.</li> <li>✓ Es responsable de las relaciones comerciales con la representada.</li> </ul>	
<b>Funciones a desempeñar :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisa el proceso de importación y exportación.</li> <li>✓ Coordina la llegada y zarpe de los vapores a puerto</li> <li>✓ Coordina los servicios que necesita la representada en el país.</li> <li>✓ Liquidada los gastos ocasionados por la representada.</li> <li>✓ Cualquier otra actividad asignada por el gerente general.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos:</b>	
<b>Educación</b>	Licenciado en relaciones internacionales, o áreas a fines.
<b>Formación:</b>	Formación en área portuaria, comercio internacional, conocimiento en derechos y negocios marítimos
<b>Habilidades:</b>	<p>Dominio completo de idiomas, inglés, alemán, japonés.</p> <p>Capacidad de planeación, coordinación organización, analítico, creativo, toma de decisiones, facilidad de palabra/comunicación, liderazgo, dirección/trabajo en equipo, trato al público, de negociación y conciliación imparcial y manejo de público, de negociación y conciliación imparcial de conflictos.</p>
<b>Experiencia:</b>	Cinco años como mínimo de experiencia en el sector marítimo y comercio internacional.

## EMPRESAS DEL PACIFICO, S.A DE C.V.

**Nombre del puesto:**

GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

**Reporta a:**

Gerente General

**Supervisa a:**

Contabilidad.

**Responsabilidades:**

Recurso Humano

- ✓ Tiene a su cargo las áreas de contabilidad y recursos humanos.
- ✓ Total autoridad en el manejo del personal bajo su cargo.
- ✓ Es responsable de velar el correcto funcionamiento de las áreas administrativas, contables y financiera de la empresa, cumpliendo con la normativa vigente.

### **Funciones a desempeñar :**

- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza
- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultado, ingresos y costos.
- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.

**Requisitos mínimos:**

**Educación**

Licenciado en contaduría pública, economía o carreras afines

**Formación:**

Formación en área financiera y gestión. Conocimiento de los factores económicos que influyen sobre las finanzas de la organización

**Habilidades:**

Dominio intermedio de idiomas, capacidad de planeación, coordinación organización, analítico, creativo, toma de decisiones, facilidad de palabra/comunicación, liderazgo, dirección/trabajo en equipo, trato al público, de negociación y conciliación imparcial y manejo de público, de negociación y conciliación imparcial de conflictos.

**Experiencia:**

Cinco años como mínimo de experiencia en el área financiera

### 3.12. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

#### 3.12.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA.

<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Área de Capacitación: Tributaria</b>	<b>Tiempo: 1 hora diarias total una semana</b>	
	<b>Capacitador:</b>		
<b>Normativa de capacitación:</b> Código Tributario.			
<b>Objetivo de la Capacitación:</b> que el personal encargado de realizar las transacciones tributarias, se actualice en la reformas de los artículos relacionados con el giro de las representantes de navieras, y que puedan aplicarlo correctamente.			
<b>Contenidos Conceptuales.</b>	<b>Contenidos Procedimentales</b>	<b>Contenidos Actitudinales</b>	<b>Indicadores de logro.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del artículo 151</li> <li>• Aplicación del artículo 158</li> <li>• Guía de Orientación General para el tratamiento tributario del 5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de del articulo 151 y su aplicación.</li> <li>✓ Análisis y aplicación del artículo 158.</li> <li>✓ Análisis y aplicación de la guía de orientación General para el tratamiento tributario del 5 %.</li> </ul>	<p>Valora y aprende activamente las reformas de la normativa en estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menciona y describe en forma precisa lo asimilado respecto a la aplicación de la normativa en estudio.</li> </ul>

<p><b>Referencias metodológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación y representación breve del tema.</li> <li>✓ Busca y analiza la información del tema.</li> <li>✓ Se aplicara lo aprendido a través de la elaboración de una línea de tiempo y lo interpretan participando en grupo.</li> </ul>	<p><b>Recursos:</b></p> <p>Se consideran los diversos recursos recomendables para cada capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora.</li> <li>✓ Cañón.</li> <li>✓ Código tributario</li> <li>✓ Material didáctico.</li> </ul>
<p><b>Actividades de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prueba objetiva.</li> <li>✓ Verificación de la aplicación del saber a través de resolución de guías de practica</li> <li>✓ Observación del comportamiento la capacitación: Lo cognitivo, afectivo y tendencia a la acción.</li> </ul>	<p><b>Criterios de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación activa en grupo.</li> <li>✓ Iniciativa de buscar información</li> <li>✓ Aplica la normativa con ejemplos prácticos.</li> <li>✓ Participación, Orden y coherencia.</li> </ul>

3.12.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LEGISLACIÓN ADUANERA.

<b>Nombre de la Empresa:</b>		<b>Área de Capacitación: ADUANERA</b>	<b>Tiempo: 1 hora diaria, tiempo total 1</b>	
		<b>Capacitador:</b>	<b>semanas</b>	
<b>Normativa de Capacitación: CAUCA y RECAUCA</b>				
<b>Objetivo de la Unidad:</b> que el personal encargado de realizar trámites de importación y exportación, se actualicen en la aplicación de los procesos establecidos en el CAUCA Y RECAUCA, relativos a la importación y exportación correspondiente a los servicios que ofrecen las empresas representantes de navieras en El Salvador.				
<b>Contenidos Conceptuales</b>		<b>Contenidos Procedimentales</b>	<b>Contenidos Actitudinales</b>	<b>Indicadores de logro</b>
✓ Información del manifiesto de carga, declaración de mercancías ✓ Importación de mercancías ✓ Exportación de mercancías		Explicación y Análisis de los artículos de la normativa y aplicación sobre el contenido del manifiesto de carga y la declaración de mercancías Procesos que implica la importación y exportación de mercancías	Valora y aprende activamente las reformas de la normativa en estudio.	Menciona y describe en forma precisa lo asimilado respecto a la aplicación de la normativa en estudio.

<p><b>Referencias metodológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación y representación breve del tema.</li> <li>✓ Busca y analiza la información del tema.</li> <li>✓ Se aplicara lo aprendido a través de la elaboración de una línea de tiempo y lo interpretan participando en grupo.</li> </ul>	<p><b>Recursos:</b></p> <p>Se consideran los diversos recursos recomendables para cada capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadora.</li> <li>✓ Cañón.</li> <li>✓ CAUCA Y RECAUCA</li> </ul>
<p><b>Actividades de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prueba objetiva.</li> <li>✓ Verificación de la aplicación del saber a través de resolución de guías de practica</li> <li>✓ Observación del comportamiento la capacitación: Lo cognitivo, afectivo y tendencia a la acción.</li> </ul>	<p><b>Criterios de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación activa en grupo.</li> <li>✓ Iniciativa de buscar información</li> <li>✓ Aplica la normativa con ejemplos prácticos.</li> <li>✓ Participación, Orden y coherencia.</li> </ul>

3.12.3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CÓDIGO DE COMERCIO.

<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Área de Capacitación: COMERCIO</b> <b>Capacitador:</b>	<b>Tiempo: 1 hora</b>	
<b>Normativa de capacitación:</b> Código de Comercio			
<b>Objetivo de la Capacitación:</b> que el personal tenga conocimiento de la base legal que ampara la documentación que ampara los trámites de importación y exportación su uso y contenido, aplicados al transporte marítimo.			
<b>Contenidos Conceptuales.</b>	<b>Contenidos Procedimentales.</b>	<b>Contenidos Actitudinales.</b>	<b>Indicadores de logro.</b>
✓ Capítulo XI del código de comercio, artículos del 907 al 919.	✓ Conocimiento de embargo su contenido, y uso.	Conocer y aplicar lo enseñado en la capacitación.	✓ Menciona y describe en forma precisa lo asimilado respecto al conocimiento obtenido.

<p><b>Referencias metodológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación y representación breve del tema.</li> <li>✓ Busca y analiza la información del tema.</li> <li>✓ Se aplicara lo aprendido a través de la elaboración de una línea de tiempo y lo interpretan participando en grupo.</li> </ul>	<p><b>Recursos:</b></p> <p>Se consideran los diversos recursos recomendables para cada capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ computadora.</li> <li>✓ cañón.</li> <li>✓ Código de Comercio</li> <li>✓ Material didáctico</li> </ul>
<p><b>Actividades de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prueba objetiva.</li> <li>✓ Verificación de la aplicación del saber a través de resolución de guías de practica</li> <li>✓ Observación del comportamiento la capacitación: Lo cognitivo, afectivo y tendencia a la acción.</li> </ul>	<p><b>Criterios de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación activa en grupo.</li> <li>✓ Iniciativa de buscar información</li> <li>✓ Aplica la normativa con ejemplos prácticos.</li> <li>✓ Participación, orden y coherencia.</li> </ul>

3.12.4. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN IDIOMA INGLES.

<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Área de Capacitación: Idiomas</b>	<b>Tiempo: 1 hora diaria(lunes a</b>
	<b>Capacitador:</b>	<b>Viernes)duración 16 semanas</b>
<b>Normativa de capacitación:</b> Idioma Ingles I		
<b>Objetivo de la Capacitación:</b> que el personal aprenda a interactuar verbalmente utilizando funciones básicas del idioma. Intercambiar información de cualquier tema en forma oral y escrita con usuarios de servicios de la empresa.		
<b>UNIDAD</b>	<b>CONTENIDO GRAMATICAL</b>	
TOP NOTCH 1 UNIDAD 1: GETTING ACQUAINTED  UNIDAD 2: GOING OUT  UNIDAD 3:TALKING ABOUT FAMILY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The verb TO BE</li> <li>- Yes – no questions</li> <li>- Information questions</li>   <li>-prepositions of time</li> <li>-invitations to events</li>   <li>-simple present tense</li> <li>-describing family members</li> </ul>	
-TECHNICAL ENGLISH UNIDAD 1: HISTORIC BACKGROUND OF ACCOUNTING	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprehension questions</li> <li>- translation.</li> </ul>	

UNIDAD	CONTENIDO GRAMATICAL
<p>-TOP NOTCH 1 UNIDAD 4: COPING WITH TECHNOLOGY</p> <p>UNIDAD 5:EATING IN,EATING OUT</p> <p>UNIDAD 6:STAYING IN SHAPE</p>	<p>-present continuous. -Complains about machines.</p> <p>-count/non count nouns. -conversation about food</p> <p>-can/have to -Frequency adverbs</p>
<p>-TECHNICAL ENGLISH UNIDAD 2:TYPES OF BUSINESS FIRMS</p>	<p>-comprehension questions - translation.</p>
	<p>Recursos, TOP NOTCH TECHNICAL ENGLISH FOR BUSINESS I</p>

<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Área de Capacitación: Idiomas</b> <b>Capacitador:</b>	<b>Tiempo: 1 hora diaria(lunes a Viernes)</b> <b>duración 16 semanas</b>
<b>Normativa de capacitación:</b> Idioma Ingles II		
<b>Objetivo de la Capacitación:</b> que el personal aprenda a interactuar verbalmente utilizando funciones básicas del idioma Intercambiar información de cualquier tema en forma oral y escrita con usuarios de servicios de la empresa.		
<b>UNIDAD</b>	<b>CONTENIDO GRAMATICAL</b>	
1: MEET ALEX AND HIS FRIENDS  2: DO YOU HAVE ANY PIZZA DOUGH?  3: ARE THERE ANY CHIPS LEFT?  4: HOW OFTEN DO YOU GO ROCK CLIMBING?	-review of simple present -possessive pronouns  -count and noncount nouns. -imperative(commands)  -there is/there are -expression of quantity: little, few.  -adverbs of frequency -gerunds.	

UNIDAD	CONTENIDO GRAMATICAL
<p>5: EVERYBODY'S WAITING FOR US.</p> <p>6: WHAT ARE YOU GOING TO WEAR?</p> <p>7: YOU WERE AWESOME, ALEX!</p> <p>8: I USED TO DREAM OF...</p> <p>9. WE WERE WALKING HOME</p> <p>10: YOU'RE THE BEST IN THE GROUP.</p> <p>11: YOU SHOULDN'T BE UPSET.</p> <p>12: I'LL TEACH YOU IF YOU WANT TO LEARN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-past continuous</li> <li>-simple past and past continuous</li>   <li>-The comparative and superlative forms of adjectives.</li> <li>- making comparison with as + adjective + as.</li>   <li>-Will for predictions.</li> <li>-Should/shouldn't for advice.</li> <li>-Must/must not for rules and obligations.</li>   <li>-May/might for possibility.</li> <li>-First conditional: if clause + will / might.</li> </ul>

Fuente: Lic. Edwin Rolando Guch Alemán; catedrático UES

#### IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

##### 4.1 CONCLUSIONES.

Basándose en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las empresas agremiadas en ARENEP se concluye que.

- ✓ Las agencias representantes de navieras en EL Salvador, carecen de técnicas adecuadas para la contratación del nuevos empleados, además no se implementan políticas de rotación de personal lo cual implica procesos deficientes, mala calidad de los servicios y pérdidas económicas.
- ✓ El recurso humano que labora en las empresas navieras presenta deficiencia en los conocimientos necesarios para garantizar la afectividad en las operaciones, además presenta un nivel inadecuado en cuanto a las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores, por lo tanto se ve afectada la calidad de los servicios prestados y la atención brindada al cliente.
- ✓ Los pocos controles internos existentes en estas entidades son deficientes, no existen manuales ni políticas que determinen los lineamientos a seguir para garantizar el logro de los objetivos y alcanzar niveles óptimos de eficiencia en las operaciones.
- ✓ No se cuenta con sistema de gestión de riesgos que permita la autoevaluación de los mismos, de igual manera la empresa se encuentra vulnerable ante la ocurrencia de cualquier amenaza que se materialice y no está preparada para dar una respuesta adecuada ante tal suceso.

## 4.2 RECOMENDACIONES.

- ✓ Se sugiere a la administración de las empresas representantes de navieras para la contratación de personal, hacerlo por medio de agencias de contratación por los estándares de calidad de los procesos que estas exigen al personal que recomiendan, así mismo implementar políticas de rotación de personal, de tal manera que garanticen la capacidad de prestar un mejor servicio a sus clientes, y optimizar los resultados.
- ✓ Se recomienda la implementación de programas de capacitación continuos que incluyan temas de interés y de gran importancia en este tipo de empresas, como lo son la gestión de riesgos, el control interno, la atención al cliente, el manejo de idiomas, leyes y regulaciones, entre otros, para que el personal tenga mejores conocimientos y habilidades, ofreciendo un servicio de calidad.
- ✓ Se propone la creación de políticas de control interno, que permitan la efectividad en las operaciones, así como establecer un sistema de monitoreo continuo para garantizar que los controles implementados son eficientes y oportunos, garantizando así la continuidad de las empresas.
- ✓ Se recomienda al consejo encargado de gestión de riesgos de las empresas del sector representante de navieras, la creación e implementación de una herramienta de autoevaluación de riesgos a los que están expuestas, midiendo el impacto en caso de materializarse , aportando a la vez una respuesta que disminuya dichas amenazas.

## 5. BIBLIOGRAFIA.

Abarca Cuellar, José Rutilio, Ayala Presa, Yessenia Marisol, Suria Morales, José Rutilio. Diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM, para el área de inventario de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador, para optar al título de Lic. En contaduría pública de la Universidad de El Salvador, Agosto 2011, pág. 2, consultada el 2 de agosto de 2013.

Alas Tobar, Juan Pablo, Evaluación de riesgos empresariales y de auditoría en la gran empresa privada de El Salvador, para optar al grado de licenciado en contaduría pública, Universidad José Matías Delgado, noviembre 2010, página 2, consultada el 2 de agosto de 2013.

Banco Central de Reserva de El Salvador, año 2013, revista trimestral enero –marzo.

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, año 2013, revista marzo.

Carias Santos, Joseline Alicia, Díaz, Carlos Roberto, Estrada Martínez, Israel Antonio, año 2011, “Modelo de identificación y evaluación de riesgos desde el punto de vista de la auditoría interna, aplicada al área operativa de la industria metal mecánica”. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.

Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, año 2012, “Anuario estadístico”.

Federación Latinoamericana de Auditores Internos, X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, La Habana Cuba, 2005.

Hernández Sampieri, Roberto; Hernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. 2003. Tercera Edición. Bestseller, Metodología de la Investigación. McGraw – Hill

Instituto de Auditoría Interna de El Salvador. Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.

López Hernández, Karina Victoria, Marín Córdova, Carolina Elizabeth, Pichinte de Ayala, Idalma Angélica María, año 2011, "Tratamiento contable, tributario y aduanero de las operaciones que realizan las empresas navieras en El Salvador". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.

Oficina económica y comercial de la embajada de España en El Salvador, revista estudio de mercado, el sector logístico y de transporte en El Salvador, Instituto español de comercio exterior. Julio 2012. Página 6, consultada el 2 de agosto de 2013.

Ramírez Hernández, Raúl Ernesto, Rivera, Jorge Alberto. Propuesta de metodología de evaluación de riesgos operativos de las casas corredoras de bolsa en El Salvador, desde el enfoque Basilea II y sus perspectivas. Para optar al grado de Lic. De licenciado en Contaduría Pública Universidad de El Salvador, mayo 2009, pág. 1 consultada el 25 de julio de 2013.

# **ANEXOS**



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

Dirigido a: a los Administradores de las empresas agremiadas en ARENEP.

Objetivo: Identificar los riesgos tributarios y operativos, a los cuales se enfrentan las entidades del sector que se dedican a la representación de casas extranjeras, para poder crear un sistema de autoevaluación que permita a la administración de las empresas minimizar el impacto que puedan generar los riesgos identificados, así mismo, indagar si estas empresas cuentan con programas de capacitación continuo al personal.

PREGUNTAS.

1. ¿Qué tipo de servicios presta la empresa?

Consolidación y desconsolidación de carga

Manejo de documentos

Cobro de demoras

Servicio de transporte terrestre

Trámites aduanales

Seguros de mercancías

Otros

Especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué tipo de herramienta cuenta la empresa para la selección de los nuevos empleados?

Políticas

Entrevistas

Planes de contratación

Agencias de contratación

Medios de comunicación

Pruebas de conocimientos

No existen.

Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuentan con políticas de rotación de personal en áreas operativas y administrativas?

SI

NO

4. ¿El personal de su empresa posee dominio de otros idiomas, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en la atención a los clientes?

SI

NO

Indique cual:

Español

Inglés

Mandarín

Francés

Portugués

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Con que tipo de herramienta cuenta la administración para identificar y autoevaluar los riesgos?

Cuestionarios

Inspecciones

Talleres interactivos de trabajo

Entrevistas

Flujogramas de procesos

No tienen.

6. ¿Tiene la compañía un programa de evaluación y administración de riesgos?

SI

NO

7. ¿Cuenta la empresa con unidad de auditoría interna?

SI

NO

8. ¿Cuentan con programas de capacitación continua al personal?

SI

NO

Indique que contenido incluyen:

Ley General Marítimo Portuaria

Legislación aduanera

Leyes Tributarias

Manejo y gestión de riesgos

Control interno

Atención al cliente

Idiomas

9. ¿Cuentan con modelos o formatos diseñados por la empresa según los requerimientos del código tributario, para controlar las transacciones que realiza con su representada?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, indique cuales de los siguientes campos están incluidos en los formatos:

Fecha de orden

Nombre y dirección del cliente que hace el pedido

Nombre y dirección de la casa representada

Naturaleza de los géneros vendidos

Valor de cada pedido

Comisión de cada pedido

10. ¿Cuáles de los siguientes riesgos visualiza en su empresa, que puedan tener un impacto negativo en las operaciones?

Capacidad tecnológica.

Concesión de puertos

Inadecuada infraestructura portuaria

Narcotráfico

Terrorismo

Falta de controles internos

Poco conocimiento de los empleados en regulación aduanera

Falta de capacitación al personal

Controles internos inadecuados

Dependencia de una sola representación

11. ¿Considera necesario que se le proporcionara una herramienta de autoevaluación de riesgos operativos y tributarios, para que la administración pueda identificar, administrar y evaluar las amenazas a las que se enfrenta y poder tomar decisiones para minimizar el impacto de estas en caso de su ocurrencia?

SI

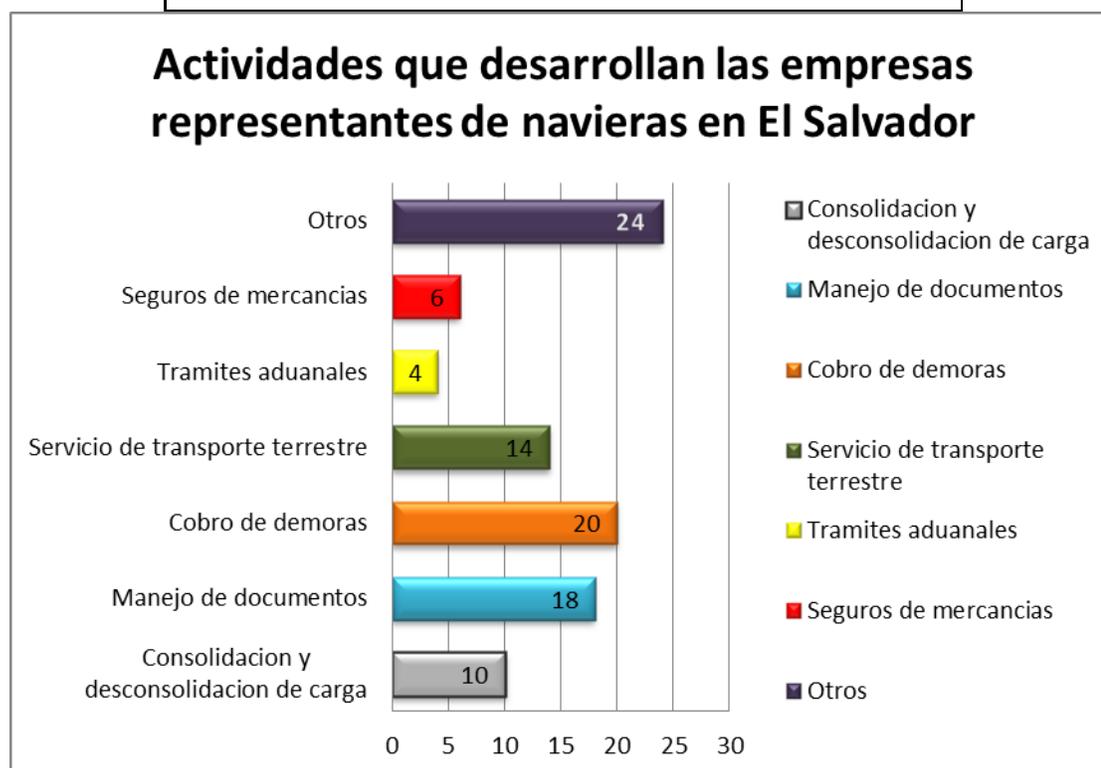
NO

Pregunta No. 1

¿Qué tipo de servicios presta la empresa?

Objetivo: Identificar las diferentes actividades que realizan las empresas dedicadas a la representación de casas navieras sobre las cuales se plantearía la propuesta.

Respuesta	frecuencia absoluta	frecuencia porcentual
Consolidación y desconsolidación de carga	10	42%
Manejo de documentos	18	75%
Cobro de demoras	20	83%
Servicio de transporte terrestre	14	58%
Trámites aduanales	4	17%
Seguros de mercancías	6	25%
Otros	24	100%



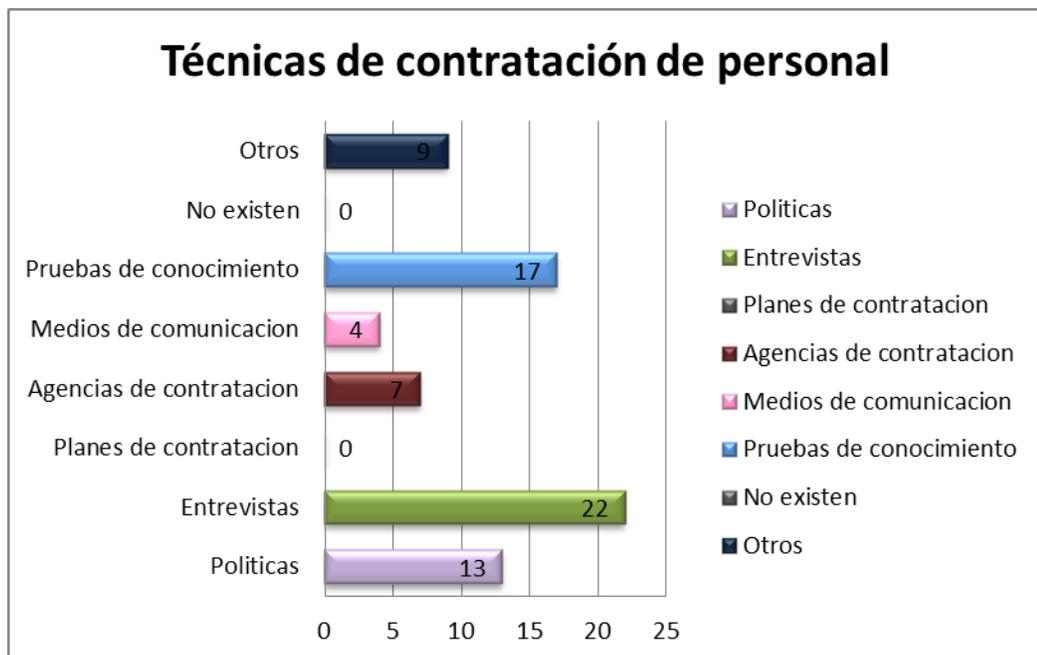
Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que las empresas representantes de navieras prestan una serie de servicios directamente relacionados a las importaciones y exportaciones que se manejan en el sector marítimo, sobresaliendo entre estas: el cobro de demoras, el manejo de documentos y el servicio de transporte, sin embargo se aclara que estos servicios no son prestados directamente por la representante de estas empresas, estas subcontratan estos servicios, y son por cuenta de la representada, a excepción del cobro por manejo de documentos lo cual representa un ingreso directo de la empresa, la actividad propia de estas entidades es la representación de casas extranjeras, y sus ingresos provienen directamente del cobro de comisiones por los servicios prestados a su representada.

Pregunta No. 2

¿Con qué tipo de herramienta cuenta la empresa para la selección de los nuevos empleados?

Objetivo: determinar si la entidad cuenta con programas, estrategia o procedimientos que de inducción para los nuevos empleados, garantizando un mejor desempeño en el desarrollo de las funciones asignadas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Políticas	13	54%
Entrevistas	22	92%
Planes de contratación	0	0%
Agencias de contratación	7	29%
Medios de comunicación	4	17%
Pruebas de conocimiento	17	71%
No existen	0	0%
Otros	9	38%



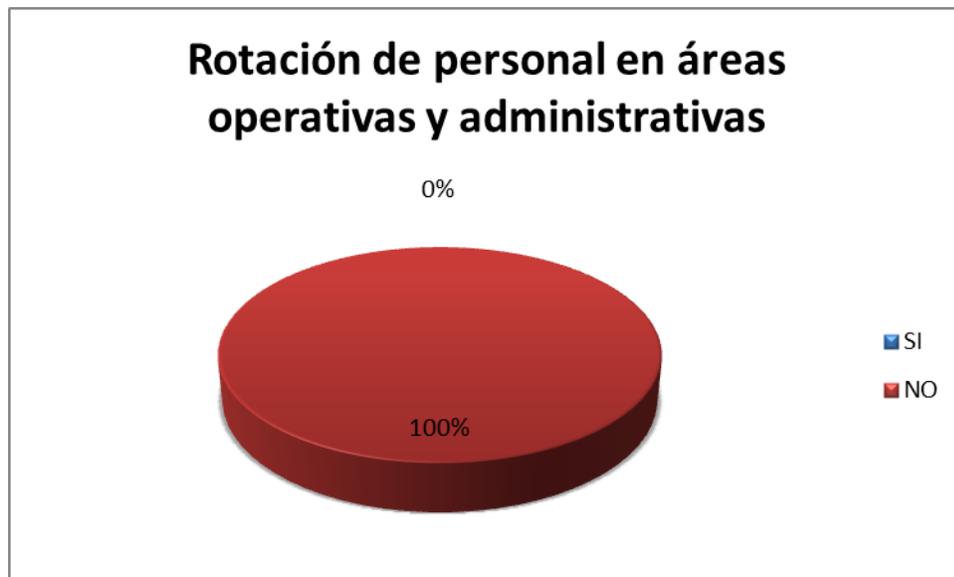
Análisis: de las 24 empresas representantes de navieras, todas cuentan con al menos una técnica para la contratación de personal, resaltando entre estas, la entrevista, en la cual 22 agencias representando un 92% de la población respondieron que hacen uso de esta herramienta. Vale la pena mencionar que 9 entidades representando el 38% utilizan otros medios para la contratación de nuevos empleados, manifestando que la contratación la realizan por medio de recomendaciones de su propio personal.

Pregunta No. 3

¿Cuentan con políticas de rotación de personal en áreas operativas y administrativas?

Objetivo: Identificar si las empresas implementan prácticas que les permita a sus empleados obtener mayores conocimientos en las diferentes áreas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	0	0	0%
NO	24	1	100%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>1</b>



Análisis: como se muestra en el gráfico, el 100% de empresas respondió que no cuentan con políticas de rotación de personal, esto representa un riesgo alto para la entidad, debido a que el personal no conoce las diversas actividades que se realizan dentro de las mismas, esto implica que un empleado no puede cubrir un área distinta a la asignada en caso que se requiera o sea necesario hacerlo, por lo tanto se genera un impacto negativo en la efectividad de las operaciones, esto debido a la inasistencia por parte de un empleado que cubre un puesto indispensable para el desarrollo de las actividades y no puede ser sustituido por nadie más dentro de la empresa.

Pregunta No. 4.

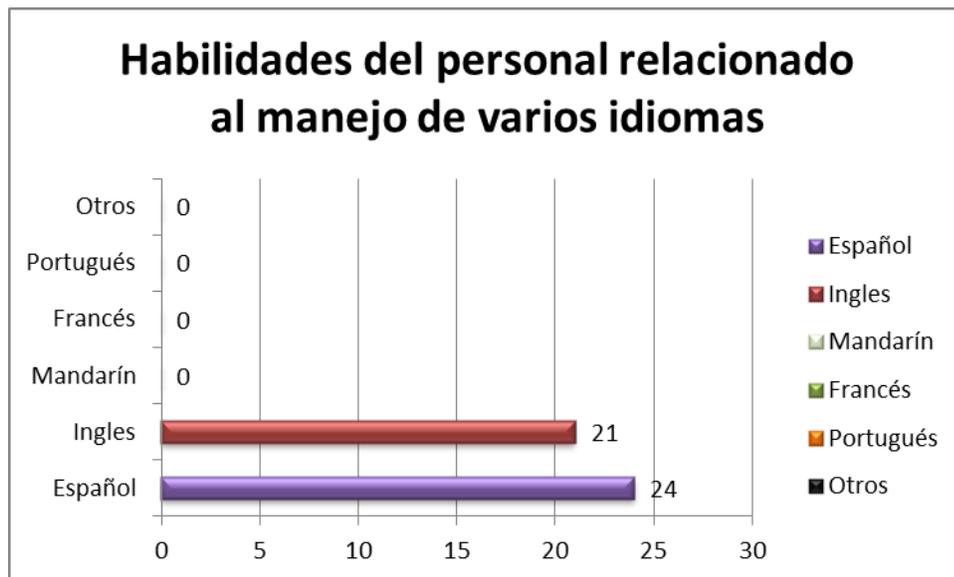
¿El personal de su empresa posee dominio de otros idiomas, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en la atención a los clientes?

Objetivo: Conocer si el personal de la empresa cuenta con habilidades necesarias para brindar una mejor atención al cliente y realizar las actividades de forma ágil y oportuna.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	21	0.88	88%
NO	3	0.12	12%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>



Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Español	24	100%
Inglés	21	88%
Mandarín	0	0%
Francés	0	0%
Portugués	0	0%
Otros	0	0%



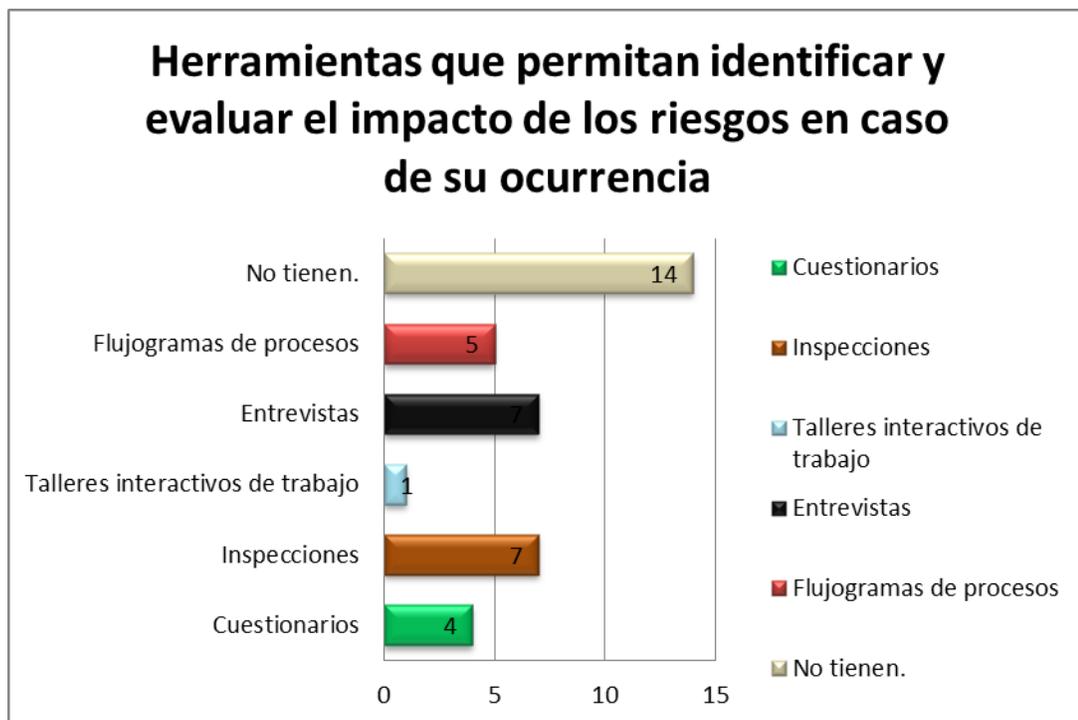
Análisis: los resultados muestran que 21 empresas representando el 88% de la población, manifiesta que sus empleados poseen dominio en el idioma inglés, haciendo la aclaración que no se maneja a la perfección, sino solamente el lenguaje básico que se necesita para realizar trámites operativos. Esto provoca que exista una deficiencia en la capacidad que tiene la empresa para prestar un buen servicio a su representada y realizar trámites de manera más ágil, además no están preparados para atender clientes que hablen un idioma diferente al español y el inglés.

Pregunta No. 5

¿Con que tipo de herramienta cuenta la administración para identificar y autoevaluar los riesgos?

Objetivo: determinar si la administración cuenta con sistemas que le permita conocer su entorno y medir el impacto de las amenazas a las que se enfrenta en caso de su ocurrencia.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Cuestionarios	4	17%
Inspecciones	7	29%
Talleres interactivos de trabajo	1	4%
Entrevistas	7	29%
Flujogramas de procesos	5	21%
No tienen.	14	58%



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos 14 de las 24 empresas, representando el 58% no cuentan con sistema que les permita identificar y autoevaluar los riesgos a los cuales se enfrentan. Las entidades restantes cuentan con algunas técnicas de identificación como el cuestionario, inspecciones, entrevistas, entre otras, pero esto solo les permite conocer algunos riesgos, no tienen una forma de autoevaluar y medir el impacto que estos puedan generar, además no tienen una respuesta para los riesgos identificados. Por lo tanto se hace necesario la creación de una herramienta específica y más completa para evaluar el impacto que tendría las amenazas en caso de materializarse y poder dar posibles soluciones.

Pregunta No.6.

¿Tiene la compañía un programa de evaluación y administración de riesgos?

Objetivo. Identificar si la empresa cuenta con un sistema de administración que prevea acciones para asumir, reducir o transferir los riesgos, y que permita el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	4	0.17	17%
NO	20	0.83	83%
Totales	24	1	100%



Análisis: 20 del total de empresas representando el 83% manifiesta no contar un programa de administración de riesgos que les permita dar una respuesta adecuada y oportuna a las amenazas que se materialicen y evitar que se ponga en peligro el negocio en marcha. Por lo tanto se hace necesario la creación de un sistema o herramienta que permita a la administración identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo.

Pregunta No. 7

¿Cuenta la empresa con unidad de auditoría interna?

Objetivo: Determinar si en la empresa cuenta con una unidad de auditoría interna que evalué los si los controles son efectivos.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	3	0.13	13%
NO	21	0.88	88%
Totales	24	1	100%



Análisis: La unidad de auditoría interna es la responsable de evaluar si los controles son eficientes y dar un valor agregado por medio de las recomendaciones para mejorar los sistemas existentes, crear nuevas políticas, mejorar procesos, entre otras actividades. 21 empresas representando el 88% respondieron que no cuentan con unidad de auditoría interna, esto significa que la responsabilidad de la evaluación de los sistemas de control recae en la gerencia, la cual puede delegar esa responsabilidad a una unidad creada especialmente para dicho fin.

Pregunta No. 8

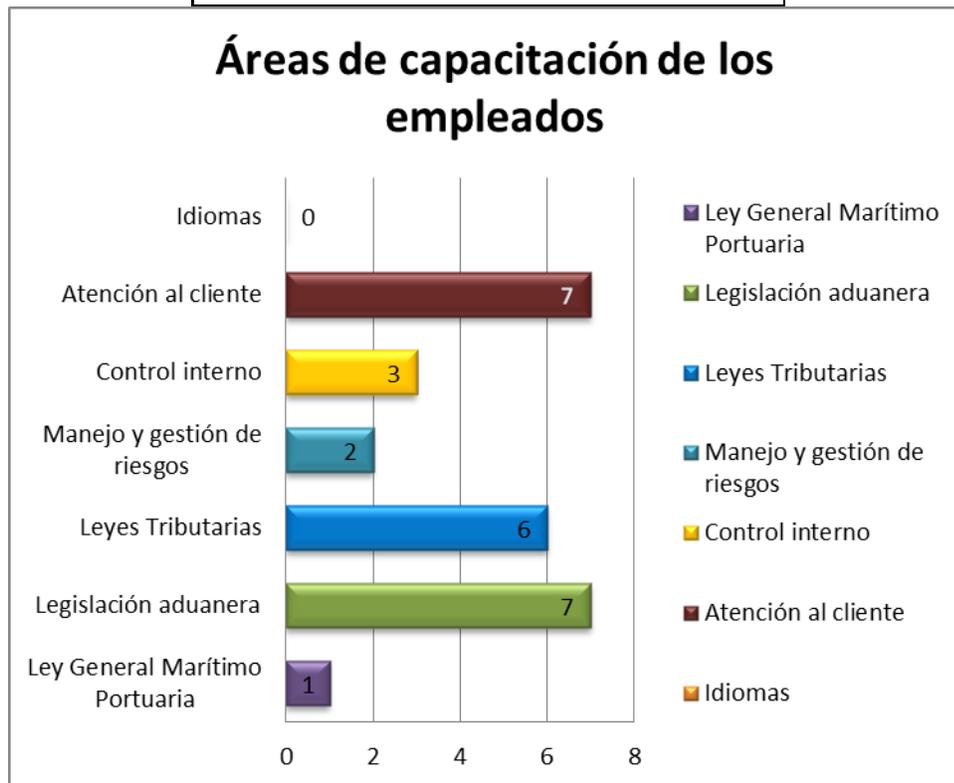
¿Cuentan con programas de capacitación continua al personal?

Objetivo: determinar si el personal de la empresa se actualiza continuamente en áreas operativas y tributarias en cuanto a los aspectos legales aplicables.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	9	0.38	38%
NO	15	0.63	63%
Totales	24	1.00	100%



Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ley General Marítimo Portuaria	1	4%
Legislación aduanera	7	29%
Leyes Tributarias	6	25%
Manejo y gestión de riesgos	2	8%
Control interno	3	13%
Atención al cliente	7	29%
Idiomas	0	0%



Análisis: 15 empresas representado el 63% manifestaron no contar con programas de capacitación continua en áreas administrativas y operativas, no obstante 9 entidades manifiestan desarrollar capacitaciones en áreas específicas, destacándose entre estas temas como; Legislación Aduanera y Atención al Cliente, en lo cual coinciden 7 empresas. Por tanto se hace necesario implementar programas de capacitación en diversos temas que son de gran importancia para este sector e indispensables para el manejo de agencias navieras, tomando en cuenta que la gran mayoría no realiza ningún tipo de capacitación.

Pregunta No.9

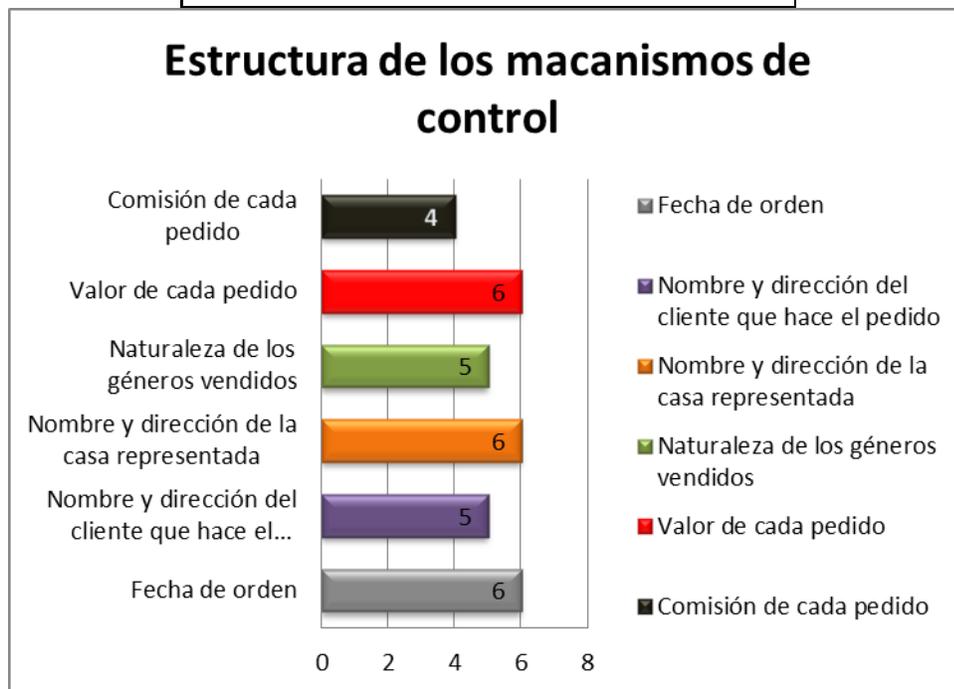
¿Cuentan con modelos o formatos diseñados por la empresa según los requerimientos del código tributario, para controlar las transacciones que realiza con su representada?

Objetivo: Conocer si se cuenta con mecanismos de control adecuados para el registro de las transacciones por cuenta de terceros.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	7	0.29	29%
NO	17	0.71	71%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>



Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Fecha de orden	6	25%
Nombre y dirección del cliente que hace el pedido	5	21%
Nombre y dirección de la casa representada	6	25%
Naturaleza de los géneros vendidos	5	21%
Valor de cada pedido	6	25%
Comisión de cada pedido	4	17%



Análisis: el 71% de las casas representantes desconocen la obligación que exige el código tributario relacionado a los registros auxiliares que deberán llevar el cual deberá ser presentado a la administración pública cada vez que lo solicite, sin embargo el 29% indicó llevar el registro respectivo no obstante es evidente que de las 7 empresas que respondieron que si llevan dicho control no todas incluyen los requisitos mínimos que establece el artículo 140 literal d) del código tributario.

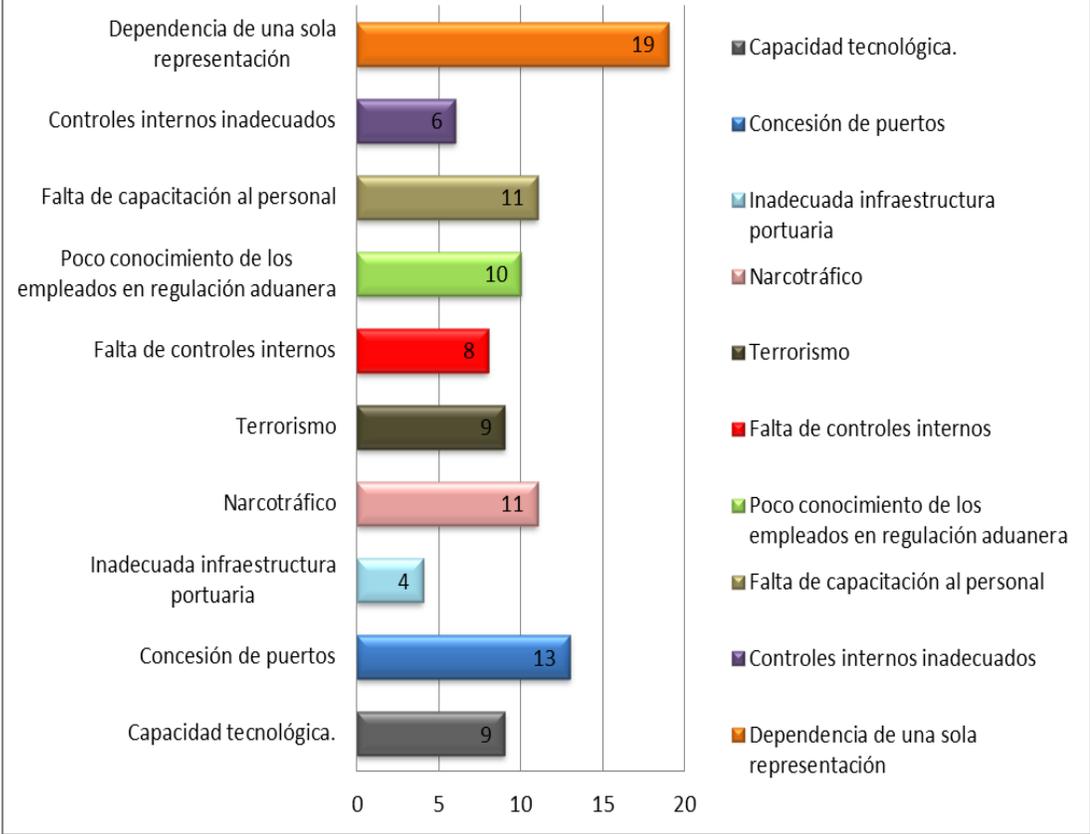
Pregunta No.10

¿Cuáles de los siguientes riesgos visualiza en su empresa, que puedan tener un impacto negativo en las operaciones?

Objetivo: determinar cuáles son los riesgos más comunes a los que están expuestas las empresas del sector naviero que les afectan directamente en sus operaciones.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Capacidad tecnológica.	9	38%
Concesión de puertos	13	54%
Inadecuada infraestructura portuaria	4	17%
Narcotráfico	11	46%
Terrorismo	9	38%
Falta de controles internos	8	33%
Poco conocimiento de los empleados en regulación aduanera	10	42%
Falta de capacitación al personal	11	46%
Controles internos inadecuados	6	25%
Dependencia de una sola representación	19	79%

## Riesgos que enfrentan las empresas representatntes de navieras en El Salvador



Análisis: de los riesgos identificados mediante la investigación preliminar, el total de las empresas manifiesta enfrentarse a más de uno de ellos, coincidiendo 19 de entidades en que el riesgo más significativo es la dependencia de una sola representación, debido a que no se cuenta con una herramienta que permita evaluar el impacto de la amenaza y dar una respuesta adecuada para reducir o minimizar el riesgo. Pero también existen otros riesgos como la falta de capacitación al personal y la concesión de puertos, en los que el 50% o más de las empresas los consideran inmersos en sus operaciones y que pueden tener un impacto directo y negativo en la continuidad de sus actividades.

Pregunta No. 11

¿Considera necesario que se le proporcionara una herramienta de autoevaluación de riesgos operativos y tributarios, para que la administración pueda identificar, administrar y evaluar las amenazas a las que se enfrenta y poder tomar decisiones para minimizar el impacto de estas en caso de su ocurrencia?

Objetivo: determinar si la administración comprende la importancia y magnitud de la autoevaluación de riesgos y esta consiente de la necesidad de contar con una herramienta que le permita realizar dicha labor.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	23	0.96	96.00%
NO	1	0.04	4%
<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>



Análisis: el 96% de las empresas están consiente de la necesidad que tienen de contar con una herramienta que les permita identificar, evaluar y medir el impacto de los riesgos a los cuales se enfrentan.

**Miembros de asociación de representantes de empresas navieras y portuarias.**

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
1	Agencias Global del Mar, S.A de C.V.	Lic. Alex Sagrera.	Calle Siemens y av. Lamatepec No. 57, Urbanización Industrial Santa Elena. Antigua Cuscatlán.	2278-9779	asagrera@cargo.com.sv
2	Agencia Naviera C.A.S.A, PLG de El Salvador, S.A de C.V.	Lic. Mauricio Barraza.	Av. Napoleón V.A Edificio MLC No. 430 1ª. Planta. San Salvador.	2263-0310	mbsal@plg.com.sv
3	Transmares, S.A de C.V.	Sr. Heinrich Ballhaus.	79. Av. Sur, col Escalón, edificio Plaza Cristal. San Salvador.	2206-5418	Heinz.ballhaus@comisasal.com
4	AIMAR, S.A de C.V.	Lic. Amadeo Molina.	79 Av. Nte. No. 724 Col. Escalón.	2209-7900	Amadeo_molina@aimar.com

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
5	Asersa, S.A de C.V.	Lic. Miguel Ángel Flores Rivas.	79 Av. Sur, colonia Escalón. Edificio Plaza Cristal 2do. Piso. San Salvador.	2206-5555	Asersa.sal@gmaritimo.com
6	Centrans de El Salvador, S.A de C.V.	Sr. Manfredo Behrens.	Edif. Adjunto CEPA, 1er. Nivel local 12. Acajutla. Sonsonate.	2452-38222	centransal@navegante.com.sv
7	Chiquita Logistics Services El Salvador, S.A de C.V.	Sr. Juan Carlos Sánchez.	Paseo General Escalón. Villas Españolas, 20-21 San Salvador.	2263-8017	juansanchez@chiquita.com
8	Compañía Mercantil Intercontinental, S.A de C.V.	Sr. Bernd Grabs.	79. Av. Sur, col Escalón, edificio Plaza Cristal. San Salvador.	2206-5400	Bernd.grabs@comisasal.com

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
9	Hamburg Suf El Salvador, S.A de C.V.	Sr. Dany Moran.	Boulevard el Hipódromo. Edificio Gran Plaza L 305. Colonia San Benito. San Salvador.	2224-4186	danny.moran@sv.hamburgsud.com
10	Crowley Latín American Services.	Ingeniero. José M. Quinteros.	Boulevard del ejercito antigua calle y cantón Matazano. Soyapango.	2297-0055	jose.quinteros@crowley.com
11	Ismarsa, S.A de C.V.	Sra. Erika de Halliday.	Final calle la Mascota. Edificio Sunset Plaza No. 42 Urbanización Maquilishuat, San Salvador.	2263-9361	ismarsa@integra.com.sv
12	King Ocean El Salvador, S.A de C.V.	Sra. Jalile Caballero.	Av. Albert Einstein local 3-1. Edificio Construmarket. Nivel 3 Antiguo Cuscatlán.	2508-0486	jcaballero@integra.com.sv

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
13	Kimai Exports Intern, S.A de C.V.	Gilberto Arevalo.	Urbanización Roma Pje Carbonell No. 166, San Salvador.	2224-0346	kimaisal@navegante.com.sv
14	Maersk El Salvador, S.A de C.V.	Lic. Omar Ramírez.	Calle la Loma, 7ª. Calle Pte. No. 124 Col. Escalón, San Salvador.	2248-5954	omar.ramirez@maersk.com
15	Mediterranean Shipping Company El Salvador, S.A de C.V.	Sr. Abel Sandoval.	83 Av. Nte y 13 calle Pte. No. 801, Col Escalón, San Salvador.	2263-2520	asandoval@msc.com.gt
16	Operadores Portuarios Salvadoreños, S.A de C.V.	Lic. Froilán Cornejo.	Av. Miramar y Ba. Las Peñas, Acajutla, Sonsonate.	2452-3020	froilan.cornejo@opsal.net
17	Remar, S.A de C.V.	Lic. Miguel Ángel Flores.	79 Av. Sur, colonia Escalón. Edificio Plaza Cristal 2do. Piso. San Salvador.	2206-5554	remarsa.sal@gmaritimo.com

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
18	Servitrans, S.A de C.V.	Sr. Wilfredo Gavidia.	Zona industrial Santa Elena, calle Siemes local 63 1er. Nivel Antigua Cuscatlán.	2523-6464	general@servitrans.com.sv
19	Terminales Portuarias S.A de C.V.	Sr. Heinz Ballhaus.	79. Av. Sur, col Escalón, edificio Plaza Cristal. Local 3/12, San Salvador.	2206-5410	Heinz.ballhaus@comisasal.com
20	Tramarco El Salvador S.A de C.V.	Ing. Víctor A. López Lindo.	Cond. Atrium Plaza L 24, Blvd. Sta. Elena Antigua Cuscatlán.	2241-5600	vlopezlindo@interpak.com.sv
21	Transcontinental El Salvador.	Lic. Julio Figueroa.	77 Av. Norte No.627 Col. Escalón, San Salvador.	2527-0501	julio.figueroa@transcontinentalsal.com
22	Transportes logísticos Integrados, S.A de C.V.	Lic. Mauricio Santamaría.	Edif. Plaza Cristal 79 Av. Sur 2do Piso Col Escalón San Salvador.	2206-5555 2206-5573	m.santamaria@tlisal.com

No.	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCION	TEL.	E.MAIL
23	Vape, S.A de C.V.	Sr .Luis Valiente.	Edif. Eben-Ezar, Blvd Sur. Santa Elena Antiguo Cuscatlán.	2248-7400 2248-7414	luis_valiente@vape.com.sv
24	Tritón Logistics S.A de C.V.	Lic. Salvatore Pitta.	Calle el Mirador y 87 Av. Nte. Col. Escalón, San Salvador.	2250-9391 2521-3150	salvatore.pitta@comca.com.sv