

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM
PARA EL APROPIADO MANEJO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS DE
LA EMPRESA ENRUTADOS SAC DURANTE EL PERIODO 2019**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

REYNERIA DEL ROCIO SALDAÑA SAUSA

ASESOR

ROSITA CATHERINE CAMPOS DIAZ

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

Chiclayo, 2021

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM
PARA EL APROPIADO MANEJO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS DE
LA EMPRESA ENRUTADOS SAC DURANTE EL PERIODO 2019**

**PRESENTADA POR:
REYNERIA DEL ROCIO SALDAÑA SAUSA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Hernán Roberto Che León Poletty
PRESIDENTE

Flor De María Beltrán Portilla
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Díaz
VOCAL

Dedicatoria

A Dios por haberme dado el privilegio de poder culminar esta etapa de mi vida académica. A mis padres, quienes me han brindado su apoyo económico incondicional durante toda mi vida universitaria. Y, a mi fiel amigo Luffy, que me acompañó durante muchas madrugadas de tareas y estudio.

Agradecimientos

A mis primos, Yovanny y César, por brindarme su confianza y apoyo durante toda la carrera. A mis profesores, quienes me enseñaron con paciencia y me guiaron para poder realizar esta investigación. Y, a mis colegas y amigas Miluska, Lourdes y Andrea que me acompañaron durante toda esta etapa y me brindaron su apoyo moral incluso en los momentos difíciles.

Índice

Resumen.....	7
Abstract.....	8
I. Introducción	9
II. Marco teórico.....	12
2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Bases teórico científicas:	14
2.2.1. Control Interno	14
2.2.2. Riesgo.....	28
2.2.3. COSO ERM.....	31
III. Metodología.....	37
3.1. Tipo y nivel de investigación:	37
3.2. Diseño de investigación:.....	37
3.3. Población, muestra y muestreo:	37
3.4. Criterios de selección:	37
3.5. Operacionalización de variables:.....	38
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	39
3.7. Procedimientos:	39
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:.....	40
3.9. Matriz de consistencia:	41
3.10. Consideraciones éticas:	43
IV. Resultados y discusión	44
4.1. Resultados	44
4.1.1. Descripción de la organización de la empresa Enrutados SAC, y sus procesos operativos y administrativos en el periodo 2019.....	44
4.1.2. Identificación de las principales deficiencias, causas y efectos de los procesos operativos y administrativos de la empresa Enrutados SAC.....	56
4.1.3. Aplicación del cuestionario de control interno según el modelo COSO ERM en la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.....	59
4.1.4. Elaboración de matriz de riesgos, determinar su impacto y diseñar controles internos para enfrentar los riesgos operativos de la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.....	62
4.2. Discusión	83
V. Conclusiones.....	84
VI. Recomendaciones	85
VII. Lista de referencias	86
VIII. Anexos.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Escala cualitativa de probabilidad e impacto	21
Tabla 2. Escala cuantitativa probabilidad, impacto y nivel de riesgo.....	22
Tabla 3. Puntuación de los niveles de riesgo	22
Tabla 4. Criterios de valoración para el riesgo residual.....	23
Tabla 5. Acciones de respuesta al riesgo	24
Tabla 6. Acciones de respuesta al riesgo	26
Tabla 7. Matriz de Variables.....	38
Tabla 8. Matriz de Consistencia.....	41
Tabla 9. Reporte entregado al asistente administrativa	48
Tabla 10. Reporte-envío de la liquidación diaria por sedes	49
Tabla 11. Principales proveedores de la empresa Enrutados SAC	54
Tabla 12. Principales competidores de la empresa Enrutados SAC	54
Tabla 13. Análisis FODA de la empresa Enrutados SAC	55
Tabla 14. Deficiencias en los procesos operativos y administrativos de la empresa Enrutados SAC.....	56
Tabla 15. Resultados del cuestionario de control interno COSO ERM.....	59
Tabla 16. Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos.....	62
Tabla 17. Matriz de Probabilidad e Impacto.....	68
Tabla 18. Matriz de Respuesta a los Riesgos Operativos	70

Lista de Figuras

Figura N° 1. Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto (2017).....	23
Figura N° 2. Ejemplo de matriz de riesgo	25
Figura N° 3. Esquema de clasificación de riesgos empresariales en el contexto interno y externo en los 4 grupos de riesgos.....	29
Figura N° 4. Componentes y Principios de la Administración de Riesgo Empresarial (2016).	33
Figura N° 5. Organigrama de la empresa Enrutados SAC	46
Figura N° 6. Flujograma de desarrollo administrativo y operativo del negocio.....	51
Figura N° 7. Flujograma del servicio de servicio de transporte de encomiendas.	52
Figura N° 8. Flujograma del servicio de transporte de pasajeros.	53

Resumen

Esta investigación surge a partir de los constantes cambios a los que se ven afectados las pequeñas y medianas empresas peruanas que no implementan normas de control para su desarrollo, y como consecuencia terminan desapareciendo del mercado. Tal y como podría suceder con el objeto de esta investigación, ante ello se formuló el siguiente problema: ¿De qué manera el control interno basado en el COSO ERM permitirá el apropiado manejo de los riesgos en la empresa Enrutados SAC, en el periodo 2019?, planteándose el siguiente objetivo principal: Evaluar el control interno basado en el COSO ERM para el apropiado manejo de los riesgos operativos en la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019. Mediante el uso de las técnicas de entrevista, observación y flujogramas se identificaron las deficiencias operativas de la empresa. Asimismo, en base a los cinco componentes del COSO ERM 2017 se evaluó el control interno de la empresa Enrutados SAC; por último, se midió, priorizó y se dio respuesta a los riesgos operativos identificados a partir de una matriz de riesgos. La evaluación de control interno dio como resultado un alto riesgo de control, lo cual respaldó las deficiencias encontradas y el alto grado de impacto que podrían tener ciertos riesgos si es que no se les da una medida de respuesta anticipada y apropiada.

Palabras clave:

Control interno. COSO ERM, riesgo operativo.

Clasificaciones JEL: M41, M42.

Abstract

This research arises from the constant changes that are affected by small and medium Peruvian companies that do not implement control standards for their development and as a result end up disappearing from the market. As could be the case for the purpose of this investigation, the following problem was formulated before this: How will the internal control based on the ERM COSO allow the appropriate management of the risks in the company Enrutados SAC, in the period 2019? considering the following main objective: To evaluate the internal control based on the COSO ERM for the appropriate management of operational risks in the company Enrutados SAC in the period 2019. Through the use of interview, observation and flowcharts techniques, the operational deficiencies of the company. Also, based on the five components of the updated COSO ERM 2017, the internal control of the company Enrutados SAC was evaluated; Finally, the operational risks identified from a risk matrix were measured, prioritized and answered. The internal control evaluation resulted in a high control risk, which supported the deficiencies found and the high degree of impact that certain risks could have if they are not given an early and appropriate response measure.

Keywords:

Internal control. COSO ERM, operational risk.

JEL Classifications: M41, M42.

I. Introducción

Tanto las grandes como las pequeñas empresas conforman la economía de un país y, por tanto; la economía mundial, que se ve expuesta a diferentes riesgos. La administración de riesgos empresariales se concibe en los países más desarrollados como un elemento fundamental en toda empresa; mientras que, aún se abre paso en países de Latinoamérica como México, Argentina y Colombia, los cuales demuestran que, aunque existe conocimiento y normativa aún no llega a consolidarse esta disciplina en las grandes empresas (Mejía R., et. al., 2017). En este sentido, es entendible que las PYMES presenten esta misma problemática en nuestra región. Según Redacción Gestión (2018), la economía del Perú se compone en un 80% de pequeñas y medianas empresas que generalmente comienzan como familiares. Sin embargo, el Comité de la Pequeña Industria de la SNI señala que el crecimiento de las Pymes es fugaz, pues al final solo la mitad permanecen en el mercado. El patrón característico de estas es el hecho de que no se preocupan por la aplicación de un control interno pues se enfocan en reducir costos, sin darle atención al desarrollo a corto y largo plazo. Por su parte, el INEI (2019) constata que, el promedio mensual de empresas dadas de baja en el departamento de Lambayeque fueron 290, tomando en cuenta datos del segundo trimestre del año 2019, y ocupando el puesto N° 8 de mayor a menor pérdida de empresas por departamento.

Siguiendo esta línea, Enrutados SAC es una de las muchas pequeñas empresas peruanas de transporte de pasajeros que no cuenta con prácticas internas básicas que demuestre una correcta aplicación de control interno, lo que perjudica la calidad de servicio que reciben sus clientes y retrasa su desarrollo; además, de que pone en duda su estabilidad en el actual mercado globalizado, que demanda a las empresas a estar preparadas para los distintos cambios o imprevistos de su entorno. Bajo este contexto se formuló el siguiente problema: ¿De qué manera el control interno basado en el COSO ERM permitirá el apropiado manejo de los riesgos operativos en la empresa Enrutados SAC, durante el periodo 2019?

De acuerdo con Bravo (2000) y otros autores, el control interno en un proceso aplicado por la máxima autoridad, y consecuentemente por la Dirección y el personal de la empresa, que provee seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcanzan los objetivos institucionales. Es así, que el modelo de control interno COSO ERM se centra en lo mencionado y además en la gestión de riesgos empresariales. Según Rodríguez (2014), el riesgo operativo es la probabilidad de caer en pérdidas financieras, causadas por fallas o

deficiencias en los recursos de la entidad (procesos, personas, sistemas internos, tecnología), así como las originadas por imprevistos o eventos externos a la misma.

Algunos antecedentes que se tuvieron en cuenta fueron: la investigación de Carrasco y Farro (2014), que tras evaluar el control interno del área de cobranza de la empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L se observaron resultados deficientes pues no se realizaba monitoreos ni capacitación al personal, además de que no tenían políticas de cobranza adecuadas. Por lo que, se propuso una estrategia para mejorar la eficiencia y gestión del personal de dicha área. Asimismo, el trabajo de investigación de Zarpan (2013) evaluó el control interno en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca durante el periodo 2012, en el que se reflejó una gestión deficiente y una tolerancia al riesgo absoluta por parte de la entidad pues optan por no tomar medidas frente a las deficiencias que presentaba dicha área, que iban desde compras repetidas, o de bienes no necesarios, costos excesivos, pérdidas y robos.

Se describió la organización de la empresa Enrutados SAC, resaltando los procesos operativos y administrativos mediante el uso de flujogramas; se identificó sus principales deficiencias, causas y efectos. Entre la cuales las más resaltantes fueron la falta de monitoreo en la fijación de precios de las encomiendas, así como la falta de una buena comunicación entre el personal encargado de la verificación de los documentos y el personal de ventas, lo que genera un inminente riesgo de fraude debido a inadecuados controles administrativos y del personal. Se elaboró y aplicó un cuestionario de control interno basado en el modelo COSO ERM, el cual dio como resultado un alto riesgo de control con 67%. Se elaboró una matriz de riesgos y se determinó que la falta de implementación de medidas de seguridad extraordinarias ante los fenómenos climáticos representa un riesgo de alto impacto para la mencionada empresa, para ello se recomendó como control necesario la adopción de medidas de seguridad durante el viaje y de constante comunicación con los pasajeros desde el momento en el que compran su boleto o envían su encomienda hasta que llegan a su destino.

En conclusión, el principal problema que engloba la empresa es la ineficiente gestión empresarial debido a la falta de control interno. El control interno como parte de toda empresa, y en este caso específicamente las privadas con fines de lucro cuyo fin es generar ingresos principalmente por el motivo de la solvencia familiar, debe y tiene que establecer un sistema dinámico e integrado para poder realizar tanto sus actividades rutinarias, como para subsistir en el cambiante entorno que genera la globalización.

Esta investigación comienza estableciendo el marco teórico, compuesto por los antecedentes del problema y los conceptos de control interno, riesgo y COSO ERM. Luego, en la metodología, se describe que la investigación es de tipo cualitativa y aplicada, de nivel descriptiva, y su diseño es no experimental - transaccional. Se determina como población a la empresa Enrutados S.A.C.; y como muestra, a sus procesos operativos que involucra al gerente y a los empleados. Se señalan también, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos y el plan de procesamiento y análisis, así como las consideraciones éticas de la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados de los objetivos específicos y la discusión de los mismos, para finalmente exponer las conclusiones y recomendaciones.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Para la elaboración esta investigación, se consideraron y examinaron las siguientes tesis:

El trabajo de investigación de Morales (2018) tuvo como objetivo general evaluar el Control Interno basado en COSO II ERM para mejorar los procesos contables que contribuyan al análisis de la información para disminuir el riesgo o fraude de NOVICOMPU S.A La metodología de investigación que se usó fue de tipo descriptiva y explicativa, con un diseño documental y de campo. El investigador concluyó que el riesgo de la empresa es moderado, pues los métodos de control interno que usan son empíricos. Asimismo, debido a que la organización no cuenta con un manual de control interno, se propone uno para disminuir el riesgo y fraude en la información financiera-contable de la empresa.

Chafloque (2017), en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo principal: evaluar el sistema de control interno del proceso productivo e identificar las deficiencias, con el fin de mejorar la gestión en la empresa. La metodología de investigación que se usó fue de tipo aplicada- no experimental. El investigador concluyó que la empresa realiza las actividades de sus procesos ineficientemente, debido a la falta de un Manual de Organización y Funciones. Asimismo, tras la elaboración de diagramas de flujo se pudo identificar deficiencias en diferentes áreas, sin embargo, la que tiene una mayor influencia en la gestión de la empresa fue el área de producción, cuyo nivel de eficiencia, eficacia y productividad, tras aplicar dichos indicadores, fue casi aceptable debido a la falta de supervisión. Por último, se realizó una propuesta para mejorar el sistema dicha área con el fin de satisfacer al cliente entregando el producto de manera oportuna, previniendo posibles faltantes de materia prima o insumos.

El trabajo de investigación de Carrasco y Farro (2014) tuvo como objetivo principal evaluar el control interno a las cuentas por cobrar de la Empresa De Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. localizada en la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2012, con la finalidad de mejorar la eficiencia y gestión en dicha área. Para ello se realizó una exploración de campo junto con otra documentaria de perfil descriptivo. Al final se llegó a la conclusión de que los controles aplicados en el área de cuentas por cobrar son

deficientes pues no realizan monitoreos, el personal no recibe capacitaciones, existe deficiencia en cuanto a la evaluación crediticia del cliente, las políticas de cobranza existentes son inadecuadas. Por esto, se consideró necesario hacer una propuesta que tenga la finalidad de mejorar las estrategias de créditos y cobranzas, lo que a largo plazo mejorará la eficiencia y gestión del personal involucrado en dicha área.

Según González (2017), en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo principal: analizar la gestión del riesgo en la atención al cliente y su relación con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa de transportes Mi Chaperito, en el periodo del 2016. La metodología que se usó en un inicio fue de tipo exploratorio, y luego descriptivo. Como conclusión, se identificó que los procesos de la empresa que tienen mayor relevancia son: el proceso de transporte corporativo/turístico/privado con veintiún riesgos y, el proceso comercial y de ventas con dieciséis riesgos. De un análisis de supuestos se pudo hallar las causas y efectos de estos riesgos. Mediante un análisis cualitativo se identificó que el riesgo más riguroso era el de accidentes de tránsito con víctimas mortales, solo con daños personales o materiales. Por otro lado, el análisis cuantitativo determinó que el riesgo más costoso es el de paralización en la atracción de nuevos consumidores. Finalmente, el investigador concluyó que la gestión del riesgo en la atención al cliente ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos, logrando establecer medidas de gestión de riesgo y sugerir acciones para mitigarlos.

Zarpan (2013), en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo general: evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca en el periodo 2012. La metodología que se usó fue de tipo aplicada no-experimental, con un diseño descriptivo- explicativo. En la conclusión, el investigador identificó cinco riesgos potenciales provocados por las deficiencias del área: adquisiciones innecesarias de productos en existencia; costos excesivos de algunas compras, pérdidas, detrimento, robo constante de los bienes almacenados. Se determinó que la gestión de riesgo era deficiente, la empresa tenía como respuesta una tolerancia absoluta al riesgo, ya que optaba por no realizar acciones frente a este. Asimismo, se constató que la empresa no realiza una evaluación económica eficiente para adquirir sus bienes, pues no se plantean adecuadamente las necesidades e implementos que las áreas usuarias de la entidad necesitan.

Jaya (2015), en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo principal: diseñar un sistema de control interno mediante el método COSO II para Prontacasa Construcciones Cia Ltda. La metodología de investigación que se usó fue de tipo aplicada- no experimental. Por último, el investigador concluyó que la empresa Prontacasa no conoce acerca del sistema de control interno basado en el COSO II, por ello no administra de forma eficiente sus recursos humanos y económicos. Asimismo, al no tener un Manual de Funciones y Responsabilidades ni un Manual de Políticas y Procedimientos genera desconfianza en la gestión administrativa como de personal. Tras la identificación de los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito, se reconocieron los ordenamientos y actividades que significaron áreas de riesgo potencial para la empresa, es por ello que diseño de los ordenamientos de control interno en base al COSO ERM permiten que la empresa pueda convertirse en una entidad competente para afrontar tanto los riesgos actuales como futuros.

2.2. Bases teórico científicas:

2.2.1. Control Interno

Antes de abordar la primera variable del trabajo de investigación, se considera pertinente señalar el concepto de auditoría interna. Según la Enciclopedia de la Auditoría (2005), la auditoría interna es un servicio para la organización, el cual consiste en una evaluación independiente de las actividades internas que realiza la organización. Vizcarra (2007) lo define como, una actividad de evaluación que se lleva a cabo dentro de la organización de manera independiente; examinando la parte contable, financiera y otras operaciones, con el fin de servir como una herramienta protectora y constructiva para la empresa.

El control interno, según Bravo (2000), comprende el plan, los métodos e instrucciones de la empresa que sirven y tienen como objetivo: proteger los activos de la empresa, obtener información financiera segura, fomentar la eficiencia de las operaciones y el riguroso apego a las políticas indicadas por las autoridades de la entidad. Asimismo, vale recalcar que, si bien uno de los objetivos del control interno es evitar o reducir los fraudes, también lo es sostener a la empresa para que no caiga en el desperdicio, la ineficiencia y la falta de cumplimiento de las políticas de operación por parte del personal de la entidad.

Para Hurtado (2008), el control interno son acciones por parte de las autoridades superiores de la empresa que tienen como finalidad, promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades y calidad en los servicios, también de salvaguardar los activos de la empresa del uso indebido o cualquier acto ilegal que provoque su pérdida, cumplir con las leyes, reglamentos y normatividad propias de las actividades de la empresa. Según Yong (2018), un aspecto importante para diseñar la actividad de control necesaria, es la identificación clara de cuál es el riesgo que se desea mitigar o administrar.

Vale decir que según Alas (2010), en el ámbito económico financiero de las empresas, el control interno está dentro de la gestión de riesgos. Es así que, antiguamente esta variable solo se centraba en las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas, pero ahora se ha establecido como un instrumento de gestión capaz de mejorar las operaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.

Según De Jaime (2011), la definición de control interno en el informe COSO abarca tres aspectos destacables: es un proceso, es realizado por personas y se dirige a la realización de las metas propuestas por la empresa.

2.2.1.1. Tipos

Aguirre (2005) clasifica el control interno de la siguiente manera:

- Control interno contable: comprende lineamientos utilizados para asegurar el resguardo de los activos, la confiabilidad de operaciones registradas y de los sistemas contables. Se refiere tanto a normas de control netamente contables como la documentación auxiliar de los registros o políticas de valuación, como también a procedimientos que no son rigurosamente contables, como las conciliaciones bancarias o comprobación de inventarios.
- Control interno administrativo: se refiere a procedimientos cuyo objetivo son aseverar la eficiencia operacional y el acatamiento de los patrones determinados por la dirección de la empresa. Estos controles no tienen una consecuencia directa con los estados financieros, pero sí en la parte financiera-contable, como en las contrataciones o relaciones con el personal.

2.2.1.2. Elementos

De acuerdo con el Bravo (2000), los elementos de control interno están integrados de la siguiente manera:

a) Organización

i. Dirección: asume la responsabilidad tanto de las políticas generales de la empresa como de las decisiones tomadas.

ii. Coordinación: consiste en adoptar los deberes y necesidades de las partes usuarias de la empresa; que anticipe interpretaciones erróneas a las realmente establecidas.

iii. División de labores: consiste en definir la independencia de las funciones de las operaciones (producción, ventas); custodia (caja, tesorería) y registro (contabilidad, auditoría interna). Este principio hace que una misma transacción pase por diferentes manos, independientes entre sí. Asimismo, impide que quienes realicen cierta operación influyan en la forma en la que se realiza su registro o en la adquisición de algún bien involucrado en la operación.

iv. Asignación de responsabilidades: consiste en establecer con claridad los cargos dentro de la empresa, su jerarquía y delegación de autoridades, de acuerdo con las responsabilidades asignadas. Asimismo, el principio fundamental en este aspecto radica en que no se realicen transacciones que no sean rutinarias, sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

b) Procedimiento.

Además de una adecuada organización, se deben emplear procedimientos que aseguren una base sólida para la entidad.

i) Planeación y sistematización: es preferible tener una serie de pautas establecidas por la dirección, en donde se refleje sus funciones y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Usualmente se les conoce como manuales de procedimientos, y tienen como finalidad asegurar el cumplimiento de los empleados, minimizar errores; hacer que el tiempo de entrenamiento del personal sea menor y eliminar/reducir la veces en las que se dicta órdenes verbales o decisiones de improviso.

ii) Registros y formas: es fundamental utilizar procedimientos que procuren el adecuado registro tanto de pasivos y activos, como de ingresos y gastos.

iii) Informes: la información interna es muy importante desde una perspectiva de cumplimiento, requiriendo no solo la preparación periódica de informes internos sino también su análisis. Los informes contables van desde los propios balances mensuales hasta las hojas de los clientes por pagar por antigüedad o de obligaciones por cumplimiento. Asimismo, las operaciones de producción y distribución pueden observarse mediante estos informes, que tengan la cualidad de ser analíticos y comparativos (informes de ventas, de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc.).

c) Personal

Lo anteriormente mencionada no puede cumplirse si la organización no cuenta con personal capacitado. Los elementos de personal que intervienen en el control interno son:

i) Entrenamiento: asegura que el personal sea competente en los diversos aspectos del negocio.

ii) Eficiencia: luego del entrenamiento, este elemento dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. A través de un estudio de tiempo y esfuerzo se puede medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

iii) Moralidad: este elemento es una de las columnas bases del control interno, que junto con la fidelidad de los empleados protegen al negocio contra manejos indebidos.

iv) Retribución: sin duda, un personal bien retribuido se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentre mejor su atención en cumplir sus tareas con eficiencia que en armar planes para desfaltar la empresa.

d) Supervisión

Es necesario también la vigilancia constante del personal para que cumplan con sus tareas de acuerdo a los planes establecidos por la empresa. Los procedimientos bien planificados y sistematizados, así como un buen diseño de registros, formas e informes permite que la supervisión sea casi automática. Entre los principales instrumentos en los que se valoran las empresas son: procedimientos, informes y estadísticas, métodos, estructura de organización adecuada, objetivos y políticas, registros, auditoría interna y externa, seguros, etc.

2.2.1.3. Componentes

Bravo (2000) señala que el control interno se constituye de cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo. Estas pueden ser de aplicación para todas las empresas adecuándolas de acuerdo a su tamaño. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el control que aplican pueden ser menos formales y estructurados, sin embargo, eso no quita la efectividad de su aplicación.

2.2.1.4. Metodología de evaluación de control interno

2.2.1.4.1. Narrativa

Según Aguirre (2005), esta metodología describe detalladamente los sistemas de control interno y de los diferentes lineamientos aplicados en cada área mediante la confección de memorándums.

Mediante un recorrido por todas las etapas del ciclo de la empresa, se obtiene información del personal implicado en el ciclo que se está analizando. Asimismo, se destaca que esta metodología pone mucho énfasis en los distintos documentos que se generan, autorizan y supervisan, con el fin de manifestar todos los controles establecidos por la entidad en cada ciclo. Tiene como objetivo detectar y detallar los procedimientos y criterios de contabilidad utilizados, así como las medidas de control interno por área.

Una forma clara de sintetizar y complementar el estudio realizado es analizando mediante la confección de flujogramas, reflejando de una manera gráfica o mediante diagrama las distintas fases o flujos procesados en el desarrollo del ciclo, así como los documentos generados.

2.2.1.4.2. Cuestionario

Según Bravo (2000), es un instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación. Consiste en formular preguntas previamente acerca de la

forma en la que se realizan las operaciones y la forma en la que estas fluyen a través de los puestos o lugares donde se definen los procedimientos de control. Este documento contiene una serie de preguntas que deberán ser contestadas por los funcionarios o empleados de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de comprobación de la información obtenida. De igual manera el auditor puede responder estas preguntas durante el curso de la auditoría. La correcta aplicación de este instrumento consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

2.2.1.4.3. Flujograma

Aguirre (2005) señala que esta metodología describe mediante diagramas las operaciones en las que se desenvuelve el diseño organizacional de la empresa, así como de sus métodos administrativos. La finalidad del mismo es comprender y constatar tanto los documentos que generan como las áreas implicadas en las operaciones de la empresa. Entre sus principales ventajas están: facilita la comprensión de los ciclos contables y administrativo, gracias a los gráficos empleados que ilustran todos los procedimientos, paso a paso, de las transacciones de cada ciclo; esquematiza todos los documentos que se generan en cada sistema operacional; identifica los controles que la dirección ha establecido, así como cualquier deficiencia en la ejecución de sus ciclos operacionales.

2.2.1.4.4. Matriz de Riesgos

La CGR (2017) nos muestra una metodología de riesgos de carácter referencial, que puede ser utilizada de acuerdo a cada organización y a la naturaleza de sus funciones. A continuación, se presenta de manera general los pasos a seguir para llevar a cabo esta metodología.

- Identificación de los riesgos. Este proceso nace a partir de los objetivos estratégicos que tenga la entidad, por lo que se caracteriza por ser permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento.

La identificación de riesgos comprende una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de

riesgos pueden abordar tanto el pasado como el futuro, con el fin de identificar posibles acontecimientos que afecten el logro de los objetivos. La técnica de recopilación de información abarca las siguientes herramientas: “Tormenta de ideas”, Cuestionario y Encuestas, Entrevistas, Análisis FODA. Mientras que dentro de la técnica de diagramación están: Diagramas de causa y efecto, Diagramas de flujo de procesos, Inventarios de riesgos.

Durante este proceso se clasifican los riesgos que tiene la entidad, según sean: Riesgos estratégicos, Riesgos operativos, Riesgos financieros, Riesgos de cumplimiento, Riesgos de corrupción y Riesgos de tecnología. Por último, se establece un registro de identificación de riesgos, el cual permite hacer un inventario de estos, presentando las causas o factores de riesgo tanto internos como externos, además de una descripción de cada uno y sus posibles efectos.

- Análisis de los riesgos. Este segundo paso, permite la clasificación y valoración de eventos potenciales que impactan en el logro de los objetivos de la empresa. Se evalúan los eventos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. La probabilidad se conoce como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan dar lugar al riesgo, aunque este no se haya materializado. El impacto son las consecuencias que puede causar a la organización tras materialización del riesgo. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente y residual. El riesgo inherente es aquel que existe por la naturaleza del negocio, mientras que, el riesgo residual es aquel que permanece aún después de que se han implementado las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

La evaluación de riesgos abarca tanto un análisis cualitativo como cuantitativo. El análisis cualitativo constituye el uso de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales

y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Tabla 1

Escala cualitativa de probabilidad e impacto

<i>Probabilidad</i>	
Categoría	Definición
Bajo	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse
Medio	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
Alto	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
<i>Impacto</i>	
Categoría	Definición
Bajo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto en la entidad
Medio	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la entidad
Alto	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaborado por: CGR

El análisis cuantitativo representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos, en la que la probabilidad y el impacto se combinan para proveer el nivel de riesgo.

Tabla 2

Escala cuantitativa probabilidad, impacto y nivel de riesgo

Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo	
Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
Bajo	1	Bajo	1	Aceptable	1
Medio	2	Medio	2	Tolerable	2
Alto	3	Alto	3	Moderado	3 y 4
				Importante	6
				Inaceptable	9

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaborado por: CGR

La evaluación de la importancia de cada riesgo se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto, en la que se detalla combinaciones de probabilidad e impacto que producen la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable.

Tabla 3

Puntuación de los niveles de riesgo

Categoría	Definición
Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere acción alguna
Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios
Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control
Importante	Requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de oficinas, divisiones, entre otros.
Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaborado por: CGR

La entidad debe establecer qué combinaciones de probabilidad e impacto usará en la determinación de sus riesgos. A continuación, se presenta una matriz a escala de 1 al 9.

			Impacto		
			1	2	3
			Bajo	Medio	Alto
Probabilidad	Alto	3	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo inaceptable
	Medio	2	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo importante
	Bajo	1	Riesgo aceptable	Riesgo tolerable	Riesgo moderado
		1			

Figura N° 1. Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto (2017)

Fuente:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf

El riesgo residual podrá ser valorado tomando en consideración, los riesgos inicialmente evaluados contra aquellas acciones de control que minimizan dicho riesgo, para esto se tendrá que determinar la eficacia de las acciones de control implementadas o existentes de acuerdo a su diseño y funcionamiento.

Tabla 4

Criterios de valoración para el riesgo residual

Criterios	Valoración del riesgo residual
No existen actividades de control.	Se mantiene riesgo inicial del nivel de riesgo inicial.
Existen actividades de control.	Se reduce en un nivel del riesgo inicial.
Existen actividades de control eficaces (dependerá de la entidad considerar la mejor técnica para su determinación).	Se reduce en dos niveles del riesgo inicial.

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaborado por: CGR

Los criterios de evaluación del riesgo residual serán los mismos que aplican en la evaluación del riesgo inherente.

- Respuesta al riesgo. Una vez identificado el riesgo residual, la Dirección determinará cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a tomar, tales como: la implementación de las políticas, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.

Tabla 5

Acciones de respuesta al riesgo

Acciones	Concepto
Evitar el riesgo.	Implica tomar medidas para prevenir un riesgo adverso que generan cambios sustanciales al interior de los procesos, por mejoramiento, rediseño o eliminación de controles y acciones. Por ejemplo, el control de calidad, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.
Reducir el riesgo.	Implica reducir tanto la probabilidad, como el impacto. Es el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
Compartir o transferir el riesgo.	Consiste en trasladar el riesgo a un tercero, pero no eliminarlo. Por ejemplo, a través de contratos de seguros o de otros medios que permiten distribuir el riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.
Asumir el riesgo.	Después de que el riesgo haya sido reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual que se mantiene, y en este caso simplemente se acepta y se elabora planes de contingencia para su manejo.

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaboración: Propia

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la empresa debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna. Finalmente, la ejecución de todos estos pasos da lugar a la matriz de riesgos. Esta herramienta metodológica permite hacer un inventario de riesgos encontrados, es decir, se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación. A continuación, se presenta un ejemplo de matriz de riesgos.

Riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente		Nivel de Riesgo	Control existente	Evaluación del Riesgo Residual		Nivel de Riesgo	Respuesta al riesgo		
	Nivel de riesgo				Nivel de riesgo			Acción	Control necesario	Responsable
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto				

Figura N° 2. *Ejemplo de matriz de riesgo.* Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCL.pdf

Tabla 6

Descripción de la matriz de riesgos

Componentes	Descripción
Riesgo.	Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda obstruir el normal desarrollo de las funciones de la entidad e impidan el logro de sus objetivos.
Evaluación del riesgo inherente.	Resultado obtenido a partir de la evaluación entre impacto y probabilidad del riesgo.
Control existente.	Actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
Evaluación del riesgo residual.	Resultado después de la aplicación del control existente al riesgo inherente.
Nivel de riesgo.	Escala en la que se sitúa el riesgo.
Acción.	Reducir o asumir o evitar o compartir.
Control necesario.	Son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva.
Responsable.	Quien debe diseñar el control necesario

Fuente: Guía para la implementación del SCI

Elaboración: Propia

2.2.1.4.5. Metodología COSO

Por varios años, el control interno careció de un marco referencial común. Es así, que a finales de la década de los 90, diferentes grupos de trabajo en varios países se consolidaron para laborar sobre esta temática, llegando a establecer modelos de control interno desde un enfoque holístico, abarcando las concepciones de organización, dirección y del personal en general. Actualmente, esta metodología se ha concebido como una de las más reconocidas a nivel mundial (Deloitte, 2010).

Según Rodríguez (2017), The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway es una organización privada constituida en el año 1985 conformada por cinco organizaciones estadounidenses (La Asociación Americana de Contabilidad, El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, Ejecutivos de Finanzas Internacional, El Instituto de Auditores Internos y El Instituto de Contadores Administrativos) que tienen como finalidad proveer nociones empresariales sobre tres temas interrelacionado entre sí: la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la anulación del fraude.

El COSO II fue publicado en el año 2004 y nació como complemento del protocolo COSO I, del año 1993, siendo este último actualizado en el año 2013 en la que se incorporó 17 principios. El COSO II se enfoca en los riesgos e incluye las estrategias, aspectos que COSO I no considera. De acuerdo con Guerra (2008), el principal motivo para la creación del COSO II fue la serie de polémicas debido a irregularidades que indujeron a pérdidas importantes para los inversionistas, empleados y otros grupos de interés. Este nuevo modelo da a conocer de una manera más amplia el concepto de control interno, enfocándose en la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Es así que el primer protocolo, trata del control interno de las organizaciones; mientras que el segundo la gestión de riesgos empresariales. Con ambos documentos se pretendía establecer unos marcos integrado para todas las empresas con lo que se pueda minimizar las situaciones de peligro de estas entidades, considerando los diferentes riesgos que pueden perjudicar las actividades de la misma.

Mientras que el viejo protocolo se centraba en evitar las pérdidas dentro de un alcance limitado, el COSO II es concebido como nuevo modelo para la gestión de riesgos, el cual representa un proceso continuo que envuelve todos los riesgos, tanto internos como externos. De esta manera, amortiguando los riesgos y aprovechando las oportunidades logra su objetivo de añadir valor a la empresa (Pérez, Cruz y Piedra, 2014).

Vale decir que ninguna de las metodologías publicadas reemplazan a la anterior, todas son válidas de aplicar según las necesidades de cada empresa.

2.2.2. Riesgo

Según Pérez, Cruz y Piedra (2014) existen muchas definiciones sobre el riesgo; sin embargo, todas ellas tienen una similitud: el riesgo es la posibilidad de que exista una variación y por ello los valores no sean los esperados, otros mencionan que se habla de riesgo cuando no se tiene un conocimiento seguro o confiable de eventos futuros.

Para Martínez (2001), el concepto de riesgo implica desde su propia naturaleza una asociación de la probabilidad y la incertidumbre de que ocurra el evento y sus impactos; por su parte, COSO (2004) indica que la incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, con la capacidad de deteriorar o incrementar el valor de la empresa. Es así que, el riesgo es la posibilidad de que algún suceso influya negativamente el alcance de los objetivos de la empresa, mientras que la oportunidad representa lo contrario.

Entre las diversas definiciones de riesgo, se puede interpretar como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. Es así, que se puede decir que la gestión de riesgo es el arte de fluctuar entre la pérdida y el beneficio. (Alas, 2010)

Tal como lo afirma De Jaime (2011), los riesgos afectan la supervivencia de la empresa, así como la capacidad de competir exitosamente en el mercado. Se encuentran inherentes dentro de los negocios, no se puede reducir el riesgo a cero, pero la empresa puede dictaminar el nivel de riesgo que puede tolerar y manejarlo dentro de los rangos establecidos.

Es difícil clasificar los riesgos, puesto que comúnmente se interrelacionan, es decir que una acción puede producir diferentes riesgos. Sin embargo, se pueden clasificar de la siguiente manera:

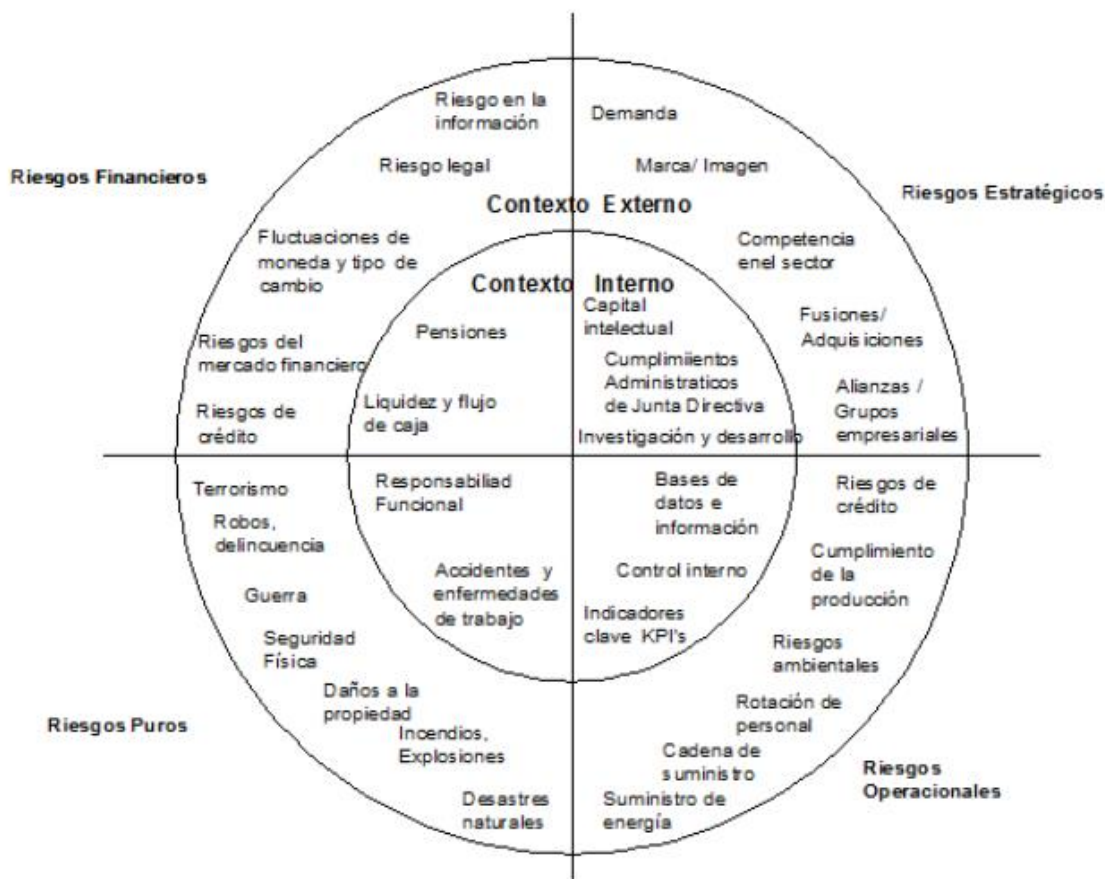


Figura N° 3. Esquema de clasificación de riesgos empresariales en el contexto interno y externo en los 4 grupos de riesgos.

Fuente: recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1506975002735TESISTERMINADA.pdf>

Según Pérez, Cruz y Piedra (2014), en términos generales el Enterprise Risk Management (ERM) es una de las metodologías que abarca de manera holística el riesgo, describiendo las actividades que una empresa debe realizar para poder hacerles frente.

Los tipos riesgos que se ocupa esta metodología, debido al impacto significativo en cuanto al crecimiento las empresas, son los siguientes:

- Riesgos financieros
- Riesgos estratégicos
- Riesgos operativos
- Riesgos del entorno

2.2.2.1. Riesgos Operativos

Según Rodríguez (2014), es la probabilidad de caer en pérdidas financieras, causadas por fallas o deficiencias en los recursos de la entidad: procesos, personas,

sistemas internos, tecnología, así como las originadas por imprevistos o eventos externos a la misma.

Como se citó en Acatenco et al. (s.f.), a este riesgo se le conoce también como riesgo operacional, el cual se presenta por errores en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos, intencionales o no, deriva de anomalías en las redes de tecnología (riesgo tecnológico); fallos en los procesos debido a errores humanos (riesgo de ejecución).; información engañosa sobre una operación financiera (riesgo de fraude); y el uso de un modelo no adecuado para valorar una situación de mercado (riesgo de modelo).

2.2.2.1.1. Fuentes de riesgo operativo

De acuerdo con Rodríguez (2014) las fuentes del riesgo operativo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: se relacionan con la negligencia, fallos humanos, desfalco, fraude, robo de bienes materiales e inmateriales (información) inmovilizaciones, relaciones interpersonales inadecuadas y ambiente laboral negativo, términos de contratos de personal mal especificada, entre otros factores. También involucra insuficiencias de personal, entrenamiento inapropiado y/o conocimientos débiles de contratación.
- Procesos Internos: se relacionan con la aplicación inadecuada de procesos críticos, o de políticas e instrucciones no convenientes o inexistentes que puedan causar imperfectos en las operaciones y servicios o la interrupción de los mismos. Por ejemplo, los errores en la información contable, el insuficiente abastecimiento de recursos, o la incorrecta documentación de transacciones.
- Tecnología de Información: se relacionan con la utilización inadecuada de sistemas de información y tecnología, que pueden perjudicar la privacidad e integridad de la información de la empresa. También abarcan las fallas de seguridad y secuencia operativa de los sistemas TI, el gasto inadecuado en tecnología y las fallas de coordinación de la TI con los objetivos de la empresa, entre otros aspectos.
- Eventos Externos: se relaciona con los sucesos foráneos al control interno de la entidad que pueden alterar el desarrollo de sus actividades. Se consideran los riesgos asociados con contingencias legales, desastres naturales,

cualquier acto delictivo, fallos en servicios críticos brindados por terceros, así como el riesgo político del país.

2.2.3. COSO ERM

Según Rodríguez (2017), la actualización del COSO ERM llegó en el año 2016, debido a la evolución de los negocios y, con ello, los riesgos. Dicho protocolo se denomina “COSO ERM: Gestión del Riesgo Empresarial. Integración con la Estrategia y el Rendimiento”, cuya finalidad es destacar los aspectos que modifican el texto del año 2004, incidiendo en ellos y evidenciando sus repercusiones en la gestión de los riesgos.

Las dos publicaciones son distintas entre sí y proporcionan un enfoque diferente; ninguno reemplaza al otro. Sin embargo, se superponen. Control interno: el marco integrado abarca el control interno, al que se hace referencia en parte en esta publicación actualizada, y sigue siendo viable y adecuado para diseñar, implementar, realizar y evaluar el control interno y, por consiguiente, informar.

De acuerdo con el COSO (2016), este nuevo título reconoce la importancia creciente de la conexión entre la estrategia y el rendimiento de la entidad. El contenido actualizado ofrece una vista sobre los conceptos y aplicaciones actuales y en evolución de la gestión de riesgos empresariales. En resumen, esta actualización:

- Brinda mayor información sobre el rol que debe cumplir la administración de riesgos empresariales al momento de establecer y ejecutar la estrategia.
- Mejora la relación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial.
- Acomoda las expectativas de gobierno y supervisión.
- Reconoce que la globalización conlleva necesariamente la aplicación de un enfoque común, aunque a la medida, en todas las geografías.
- Presenta nuevas formas de ver el riesgo para establecer y lograr objetivos en el contexto de una mayor complejidad empresarial.

- Expande los informes para abordar las expectativas de una mayor transparencia de las partes interesadas.
- Se adapta a las tecnologías en evolución y al crecimiento de la analítica de datos para respaldar la toma de decisiones.

La siguiente figura ilustra los cinco componentes en las que consiste este marco, así como su relación con la misión, visión y valores fundamentales de la entidad, y cómo eso afecta al desempeño de la entidad. Asimismo, dentro de estos cinco componentes hay una serie de principios que constituyen los conceptos esenciales asociados a cada componente. Estos principios están redactados como cosas que las organizaciones harían como parte de las prácticas de gestión de riesgos empresariales de la entidad. Estos principios son universales y forman parte de cualquier iniciativa de gestión de riesgo empresarial eficaz, por lo que la gerencia debe llevar el juicio para aplicarlos.



Figura N° 4. Componentes y Principios de la Administración de Riesgo Empresarial (2016).

Fuente: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>

A. Gobernanza y Cultura del Riesgo (“Risk Governance and Culture”). En primer lugar, el gobierno establece el tono de la organización, fortaleciendo la importancia y el establecimiento de las responsabilidades de supervisión para la administración del riesgo empresarial. En segundo lugar, la cultura hace referencia a los valores éticos, las actitudes esperadas y la concientización del riesgo por parte de todos los integrantes de la entidad, es así que la cultura se ve reflejada en la toma de decisiones. Ambos conceptos forman la base para los demás componentes.

i. Las directivas realizan la supervisión del riesgo. El consejo de administración o gerente, como en este caso, observa detenidamente la estrategia y lleva a cabo los encargos de gobernanza del riesgo para ayudar a la dirección en el logro de la estrategia y los objetivos comerciales.

ii. Establece la gobernanza y patrón operativo. La entidad constituye la gobernanza y los ordenamientos operativos con la finalidad de buscar una adecuada estrategia y objetivos comerciales.

iii. Define los comportamientos organizacionales deseados. La entidad establece claramente las actitudes esperadas, las cuales determinan los valores fundamentales de la organización y los comportamientos hacia con el riesgo.

iv. Demuestra responsabilidad con la integridad y la ética. Las normas de conducta guían a la organización en su investigación de estrategias y objetivos de negocio al: establecer lo que es aceptable e inaceptable; proporcionar orientación para navegar por lo que se encuentra entre lo aceptable y lo inaceptable; reflejar las leyes, regulaciones, estándares y otras expectativas que puedan tener las partes interesadas de la entidad, como la responsabilidad social corporativa.

v. Impone la rendición de cuentas. La empresa compromete a todos los individuos de los diferentes niveles en la gestión del riesgo empresarial y se compromete por el suministro de estándares y orientación.

vi. Atrae, desarrolla y retiene a personas con talento. La organización está encaminada en formar capital humano conforme con la estrategia y los objetivos del negocio.

B. Riesgo, estrategia y fijación de objetivos (“Risk, Strategy, and Objective-Setting”). Mediante el entendimiento del contexto empresarial, se puede conseguir una visión interna y externa de los factores y su impacto en el riesgo. Asimismo, se establece el apetito de riesgo de la empresa, en conjunto con la construcción de estrategias. Los objetivos de negocio permiten poner en marcha la estrategia y perfilar las operaciones y prioridades cotidianas de la empresa.

vii. Consideración del riesgo y el contexto del negocio. La entidad toma en cuenta los efectos potenciales de su situación empresarial para establecer el perfil de riesgo.

viii. Definición de apetencia del riesgo. La organización define la inclinación por el riesgo en el contexto de instaurar, salvaguardar y formalizar el valor.

ix. Evaluación de estrategias opcionales. La organización evalúa estrategias por las que puede optar de manera alternativa y su impacto en el perfil de riesgo.

x. Consideración del riesgo mientras se definen los objetivos del negocio. La organización toma en cuenta el riesgo al tiempo que establece los objetivos comerciales en varios niveles, de manera que se alineen y respalden la estrategia.

xi. Establecimiento de la variación tolerable en el rendimiento. La organización define la variación admisible en el rendimiento en concordancia con la estrategia y sus objetivos comerciales.

C. Riesgo en Práctica (“Risk in Execution”). Se identifica y valora los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y objetivos comerciales. Prepondera los riesgos según su severidad y considerando la apetencia de riesgo de la organización, la cual escoge las respuestas de riesgo y supervisa el rendimiento con el fin de detectar cambios. De esta forma, la entidad puede desarrollar un portafolio de inversiones de acuerdo con la cantidad de riesgo que desea asumir, en concordancia con su estrategia y objetivos de negocio.

xii. Identificación del riesgo en la práctica. La entidad encuentra el riesgo en la ejecución que daña el logro de sus objetivos.

xiii. Evaluación de la gravedad del riesgo. La entidad hace una evaluación de la severidad del riesgo.

xiv. Prioriza los riesgos. La entidad prepondera los riesgos como cimiento para escoger respuestas a los mismos.

xv. Identifica y selecciona respuestas de riesgo. La entidad encuentra y elige respuestas de riesgo.

xvi. Desarrollo de un portafolio de riesgos. La entidad construye y evalúa un portafolio de inversiones de acuerdo con los riesgos que toleran.

xvii. Evaluación del riesgo en ejecución. La organización evalúa el desempeño operativo y considera el riesgo.

D. Información de riesgo, Comunicación, y presentación de informes (“Risk Information, Communication, and Reporting”). La comunicación es un proceso continuo y repetitivo para conseguir información y transmitirla a todos los niveles de la empresa. La dirección maneja información relevante y confiable de fuentes internas y externas para ayudar a la empresa a gestionar sus riesgos. A través de los sistemas de información, la entidad puede obtener, procesar y dirigir información. Al momento de usar información que se utiliza en todos los componentes, la entidad comunica sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento.

xviii. Usa información relevante. La entidad usa información que ampara la administración de riesgos empresariales.

xix. Aprovecha los sistemas de información. La entidad se beneficia de los sistemas de información para resguardar la gestión de riesgos empresariales.

xx. Comunica información de riesgos. La entidad usa medios de comunicación para respaldar la gestión de riesgos de la empresa.

xxi. Informes sobre riesgo, cultura y rendimiento. La entidad comunica sobre riesgo, cultura y rendimiento en los múltiples niveles de la organización.

E. Supervisión del rendimiento de la administración del riesgo empresarial (“Monitoring Enterprise Risk Management Performance”). Al hacer un seguimiento riguroso del desempeño de la administración de riesgos de la empresa, la entidad puede darse cuenta el nivel de efectividad de los componentes de la administración de riesgos, es decir qué tan bien están funcionando a lo largo del tiempo y teniendo en cuenta los cambios sustanciales.

xxii. Monitoreo de cambios sustanciales. La entidad identifica y valora los cambios tanto internos como externos que son capaces de influir sustancialmente en la estrategia y en los objetivos comerciales.

xxiii. Supervisa la gestión de riesgos empresariales. La entidad examina el rendimiento de la gestión de riesgos empresariales.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, como lo explica Hernández (2010), consiste en investigar y describir para luego aportar un punto de vista teórico. Asimismo, los datos que se obtienen son descripciones de individuos, contextos, sucesos, conductas, entre otros, de manera detallada.

Es de tipo aplicada, pues como señala Ander Egg (2011), se caracteriza por resolver problemas aplicando y utilizando los conocimientos ya establecidos.

Es de nivel descriptiva pues como manifiesta Hernández (2010), busca detallar las características del fenómeno que se somete a análisis, por lo que el investigador deberá valorar y presentar, en forma minuciosa, las características del objeto de la investigación.

3.2. Diseño de investigación:

El diseño de la investigación será no experimental y transaccional por cuanto el autor Hernández (2010) indica que el diseño no experimental se refleja a las investigaciones que se llevan a cabo sin manipular ninguna variable, analiza los fenómenos en su situación natural. El diseño transaccional se refiere a investigaciones que abarcan datos en un único periodo, por lo que su propósito es describir dichos fenómenos y analizarlos en un momento determinado.

3.3. Población, muestra y muestreo:

La población esta investigación es la empresa Enrutados SAC. Los procesos operativos, que involucran al gerente y los empleados, son la muestra de la cual se realizarán estudios posteriores.

3.4. Criterios de selección:

Los datos necesarios para realizar este trabajo de investigación serán obtenidos por parte del gerente y de los empleados de la empresa, debido a que se necesita información de fuente primaria para poder describir objetivamente la problemática de la empresa.

3.5. Operacionalización de variables:

Tabla 7

Matriz de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Control Interno	Tipos	Control interno contable
		Control interno administrativo
	Elementos	Organización
		Procedimiento
		Personal
		Supervisión
		Ambiente de control
	Componentes	Valoración de riesgos
		Actividades de control
		Información y comunicación
		Monitoreo
	Metodología de evaluación de control interno	Narrativa
		Cuestionario
		Flujograma
		Metodología COSO
Matriz de riesgos		
Riesgo Operativo	Fuentes de riesgo operativo	Recursos humanos.
		Procesos internos
		Tecnología de Información
		Eventos externos
COSO ERM	Gobernanza y Cultura del Riesgo	Las directivas realizan la supervisión del riesgo
		La empresa establece el gobierno y Modelo Operativo para el logro de la estrategia y objetivos
		Define los comportamientos organizacionales deseados
		Demuestra responsabilidad con la integridad y la ética
		Impone la rendición de cuentas
		Atrae, desarrolla y retiene a personas con talento
	Riesgo, estrategia y fijación de objetivos	Consideración del riesgo y el contexto del negocio.
		Definición del apetito de riesgo.
		Evaluación de estrategias opcionales.
		Consideración del riesgo mientras se definen los objetivos del negocio.
		Establecimiento de la variación tolerable en el rendimiento.

	Riesgo en práctica	Identificación del riesgo en la práctica
		Evaluación de la gravedad del riesgo
		Prioriza los riesgos
		Identifica y selecciona respuestas de riesgo
		Desarrollo de un portafolio de riesgos
		Evaluación del riesgo en ejecución
	Información de riesgo, Comunicación, y presentación de informes	Uso de información relevante
		Aprovecha los sistemas de información
		Comunica información de riesgos
		Informes sobre riesgo, cultura y rendimiento
	Supervisión del rendimiento de la administración del riesgo empresarial	Monitoreo de cambios sustanciales
		Supervisa la gestión de riesgos empresariales

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2019

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Mediante la técnica de entrevista se utilizó el instrumento de guía de entrevista para recolectar datos sobre el conocimiento del negocio por parte del gerente. También se utilizó la técnica de observación, mediante un diario de campo, para comprender mejor el entorno y las actividades de la empresa. Asimismo, a través de la técnica de encuesta, se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la empresa Enrutados SAC.

3.7. Procedimientos:

El procedimiento de recolección de datos se realizó de la siguiente manera: primero, se expidió una carta de presentación a la empresa donde se plasmó los motivos del trabajo de investigación, la solicitud de permiso para evaluar los recursos de la empresa (humanos, instalaciones, maquinaria), así como los beneficios que tendrá este trabajo de investigación en la empresa. Una vez firmado el acuerdo, se procedió a visitar las instalaciones de la empresa y se aprovechó para ejecutar los instrumentos de recolección de datos ya establecidos. Asimismo, se elaboró una matriz para identificar los riesgos de la empresa, siguiendo los objetivos de la investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

Para el primer objetivo, se utilizaron los datos obtenidos de la entrevista con el gerente para la elaboración de diagramas de flujo, que sirvieron para el desarrollo del segundo objetivo. Tal cual se presenta el tercer objetivo, se ejecutaron los cuestionarios, de acuerdo a la metodología del Enterprise Risk Management, a todo el personal de la empresa. Para el cuarto objetivo, se procedió a identificar y valorar el impacto de los riesgos operativos de la empresa Enrutados SAC durante el periodo 2019, a través de una matriz de riesgos, para así poder sugerir medidas de control o respuestas que permitan manejar dichos riesgos.

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 8

Matriz de Consistencia

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA EL APROPIADO MANEJO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA ENRUTADOS SAC - PERIODO 2019	JUSTIFICACIÓN	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	BASES TEÓRICAS	METODOLOGÍA
	<ul style="list-style-type: none"> - El principal problema que engloba la empresa es la ineficiente gestión empresarial debido a la falta de control interno. - Por ello, se propone la aplicación de un control interno basado en el COSO ERM, que permite identificar, 	<p>¿De qué manera el control interno basado en el COSO ERM permitirá el apropiado manejo de los riesgos en la empresa Enrutados SAC, en el periodo 2019?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Evaluar el control interno basado en la metodología COSO ERM para el apropiado manejo de los riesgos operativos en la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la organización de la empresa Enrutados SAC, y sus procesos operativos en el periodo 2019. - Identificar las principales deficiencias, causas y efectos de los procesos operativos y 	<p>Control Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos - Elementos - Componentes - Metodología <p>Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos Operativos - Fuentes de riesgo operativos <p>COSO ERM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Componentes - Principios 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Descriptiva</p> <p>Diseño: No experimental y transaccional.</p> <p>Población y muestra: La población es la empresa Enrutados – periodo 2019, mientras que la muestra son sus áreas operativas.</p>

	<p>evaluar y medir riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con el fin de sugerir medidas correctivas para poder controlar los mismos de la forma más oportuna posible. 		<p>administrativos de la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar cuestionarios de control interno según la metodología COSO ERM en la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019. - Elaborar una matriz de riesgos para determinar su impacto y proponer acciones para el apropiado manejo de los riesgos operativos de la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019. 		
--	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Año: 2019

3.10. Consideraciones éticas:

Por acuerdo de ambas partes, se resolvió no utilizar el nombre real de la empresa, con la finalidad de proteger su identidad. De esta manera, la información que se utilizó en este trabajo de investigación fueron otorgadas con el consentimiento del gerente de la empresa. Asimismo, se especificó que el uso de dicha información fue estrictamente para fines académicos.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de la organización de la empresa Enrutados SAC, y sus procesos operativos y administrativos en el periodo 2019.

De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente de la empresa Enrutados, podemos acotar lo siguiente:

Historia

La empresa Enrutados SAC se creó en la provincia de Jaén en el año 2013. Está conformada legalmente por dos socios, que tienen parentesco familiar, razón por la cual se escogió esta forma societaria pues es la más ideal para empresas familiares que desean mantener a los socios con un número mínimo, así como la preferencia de estos a la hora de la venta de acciones. Cuenta con cuatro destinos de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas: Jaén, Chiclayo, Bagua Chica y Bagua Grande, teniendo a disposición las rutas de Jaén – Chiclayo, Chiclayo – Bagua Chica, Chiclayo – Bagua Grande, y viceversa.

Misión y Visión

Misión: Brindar un servicio de calidad, seguro y cómodo que cumpla con las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Visión: La organización apunta a convertirse en una de las principales opciones de viaje para el público, tanto en los destinos actuales como en los futuros (Tarapoto, Cajamarca, Iquitos).

Objetivos

Objetivo a corto plazo: la empresa plantea el uso de un sistema computarizado para optimizar el proceso de envío de encomiendas.

Objetivo a largo plazo: la empresa planea comprar más y mejores unidades de transporte para poder abrir nuevas rutas; así como también aperturar puntos de ventas en nuevos destinos, y ampliar los que ya tienen en las ciudades de Chiclayo y Jaén.

Normativa legal

La empresa está acogida en el régimen mype tributario como pequeña empresa y se rige por las normas y reglamentos del MTC. Desde el mes de abril 2019, se emiten boletos y facturas electrónicas de viaje usando un software de ventas ERP (MAYTOK). Asimismo, mediante la plataforma web de SUNAT emite los comprobantes electrónicos para las transacciones de envío de encomiendas.

Dimensión organizativa

- El gerente de la empresa (uno de los socios) se encarga principalmente de gestionar el mantenimiento de los ómnibus y toma decisiones en cuanto a las inversiones de nuevas unidades.

- Los supervisores de ventas se encuentran en las ciudades de Chiclayo, Jaén y un supervisor volante (se traslada constantemente por las ciudades de destino que tiene la empresa). Estos supervisores reportan verbalmente las actividades día a día al gerente. Asimismo, pueden programar horarios de viaje, previa autorización del gerente, y solucionar cualquier problema o inconveniente que pueda surgir en los centros de trabajo.

- El asistente administrativo se encarga de verificar la correspondencia entre el dinero que se le entrega y los documentos diarios que entrega el área de ventas, con la finalidad de servir de ayuda al gerente para hacer su balance de cuentas semanal.

- El personal de ventas, se compone por 9 vendedores de pasajes y encomiendas en Chiclayo, 6 en Jaén, 2 en Bagua Grande y 2 en Bagua Chica, es decir, 19 en total. Los mismos que también se encargan de mantener ordenada y limpia su área.

- Los choferes, junto con la ayuda de los cargadores de equipaje, se encargan de realizar la limpieza del ómnibus que se les ha asignado. En total son 16 choferes y 8 cargadores de equipajes y encomiendas.

- El personal de mantenimiento interno de la empresa (uno en la ciudad de Jaén y otro en la ciudad de Chiclayo), cumple las funciones de vigilancia y de limpieza pues se encargan de recibir a los ómnibus que llegan de viaje y de mantener limpia todo el terminal de pasajeros en general (área de ómnibus, sala de espera y baños).

Por último, es importante mencionar que la máxima responsabilidad recae sobre el gerente, seguido de los supervisores de ventas (según su localidad). Sin embargo, cuando surgen errores por parte de los empleados, estos también comparten la responsabilidad para arreglar el problema.

La empresa no tiene una cultura organizacional marcada (valores y costumbres), y tampoco cuenta con un organigrama establecido, pero por la información recopilada se puede representar de la siguiente manera:

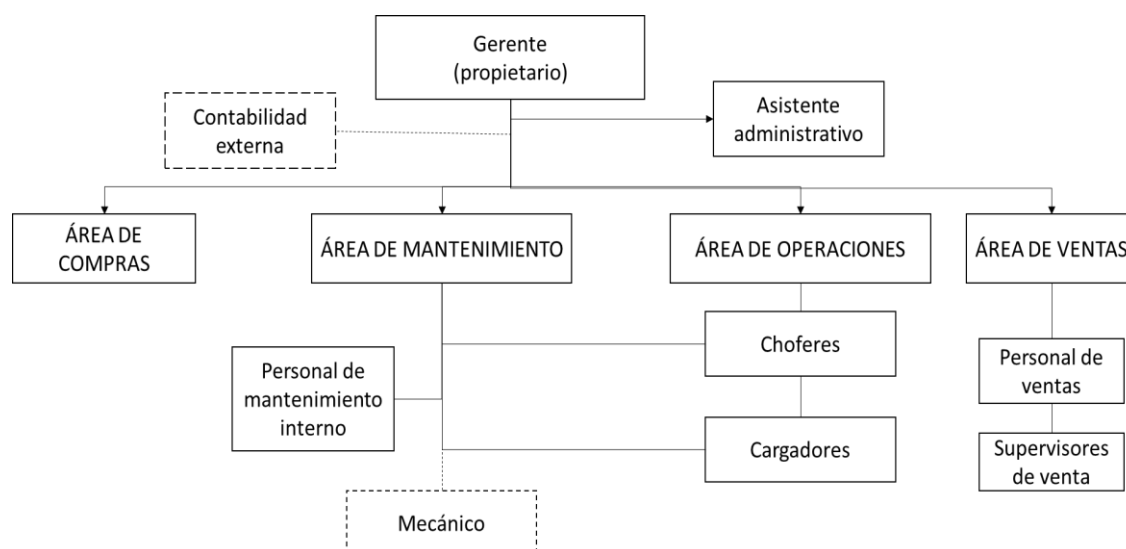


Figura N° 5. Organigrama de la empresa Enrutados SAC

Fuente: Enrutados SAC

Dimensión Material

Los recursos materiales con lo que cuenta la organización para ejecutar el servicio son 8 ómnibus, además de un ómnibus panorámico que solo trabaja por temporadas (es decir, en la época de lluvias, cuando el camino no se encuentra en las mejores condiciones para viajar, se utiliza ese modelo de ómnibus pues al ser solo de un piso los conductores tienen mejor control del vehículo).

En Chiclayo posee un terminal propio y dos espacios alquilados: una oficina en la calle Bolognesi y uno el terminal de Gasela. También cuenta con un garaje a las afueras de Chiclayo (carretera Panamericana), para mantenimiento vehículos y almacenamiento de repuestos. En la ciudad de Jaén cuenta con un terminal-oficina y un garaje. En Bagua chica alquila dos oficinas (una de ellas en el terminal de esa localidad). En Bagua grande alquila una oficina en el terminal.

Descripción del proceso del Servicio

En la venta de pasajes, el usuario elige su destino, horario y asiento, da sus datos para la emisión del boleto de viaje (computarizado). Mientras que, para el envío de encomiendas, el emisor (quien envía) decide el destino y si paga ahí o es contra entrega (salvo en el caso de sobres, que obligatoriamente se paga antes de enviarlo). Una vez que la encomienda está debidamente empaquetada, con nombre del destinatario, del emisor y del destino, se procede a hacer la boleta (manual o electrónica) o factura (electrónica), según decida el emisor. Es decir, en caso el cliente solicite un recibo electrónico, sea boleta o factura, se realiza a través de la plataforma de SUNAT (la empresa no suele emplear dicha plataforma debido a que es muy lenta, y por ello, no es apropiada cuando hay mucha demanda de envíos de

encomiendas). Por último, el número del comprobante es anotado con plumón en el objeto a enviar. Vale aclarar que, la empresa no tiene un ómnibus exclusivo para las encomiendas, estas se envían en el ómnibus de turno según su destino (de acuerdo a la disponibilidad de la bodega del ómnibus). Todas las encomiendas que son recibidas en oficina, son enviadas al terminal antes de la hora de partida del bus. Esto solo sucede en Chiclayo, para la oficina de Bolognesi, siendo el supervisor de ventas el encargado de realizar dicha movilidad oficina - terminal.

El día de trabajo para el área de ventas se divide en “turno día-tarde” y “turno tarde-noche”. Los documentos generados por la venta de pasajes son: croquis y hoja de manifiesto de pasajeros (computarizado); mientras que el documento que se genera por cada envío de encomiendas es la hoja de manifiesto de encomiendas pagadas y contra entrega (manualmente). Cada ómnibus debe partir con los mencionados documentos y una hoja de ruta del MTC, que se le es entregado a los choferes al momento del embarque de pasajeros. Al finalizar el turno día-tarde, la encargada de ventas elabora una hoja de liquidación de encomiendas (manualmente) y una hoja de liquidación de ventas (computarizado), en este se plasma todos los pasajes vendidos durante ese turno, se suma el monto de la hoja de liquidación de encomiendas, y se resta los gastos por peaje que ha tenido que pagar (según las placas de los carros que ha despachado). En el último turno tarde-noche, la vendedora encargada también elabora una hoja de liquidación de ventas (computarizado), con los mismos conceptos, pero agrega también los pagos de las encomiendas canceladas contra entrega y los pagos por exceso de equipaje, es decir el monto que resulta de la hoja de liquidación de encomiendas manual de ese turno.

El conjunto de todos los documentos que genera la empresa por la actividad de sus operaciones es llamado “reporte”, tal y como se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 9

Reporte entregado al asistente administrativo

Documento	Contenido
Croquis	Documento elaborado a computadora, en donde se plasma la distribución de los asientos del ómnibus. Se genera por cada ómnibus que parte de viaje.
Hoja de manifiesto de pasajeros	Documento elaborado a computadora, en donde se plasma los datos de la ruta (origen, destino, fecha y hora), del bus (Modelo, placa y marca), los nombres de la tripulación y sus números de licencia (piloto, copiloto). Además de los nombres de los pasajes, su número de DNI, número de boleto, numero de asiento y precio del pasaje.
Hoja de manifiesto de encomiendas	Documento elaborado manualmente, en donde se plasma el número de boleto o factura que se emitió por el envío de encomiendas, el nombre del destinatario, el precio que se canceló y la descripción de la encomienda. Se separan las encomiendas pagadas, las enviadas contra entrega y los excesos de equipaje.
Hoja de liquidación de encomiendas	Documento elaborado manualmente, en donde se plasma las ventas por envío de encomiendas que se genera en cada turno, por lo que se genera dos veces al día. En el turno día- tarde solo indican las encomiendas enviadas y canceladas; mientras que el turno tarde-noche, incluyen los pagos de las encomiendas canceladas contra entrega y los pagos por exceso de equipaje.
Hoja de liquidación de pasajeros	Documento elaborado a computadora, en donde se plasma solo la venta de pasajes que se genera en cada turno, por lo que se genera dos veces al día. Es usado en las sedes de Bagua Chica y Bagua Grande.
Hoja de liquidación de ventas (pasajes y encomiendas)	Documento elaborado a computadora, en donde se plasma todas las ventas de pasajes y de encomiendas que se genera en cada turno, por lo que se genera dos veces al día.

Hoja ruta del MTC	Se genera por cada ómnibus que parte a realizar el servicio de transporte.
Liquidación	Monto de dinero que se genera en cada turno, puede ser solo de pasajeros, solo de encomiendas, o de ambos.

Fuente: Empresa Enrutados SAC

Elaboración: Propia

Cada día los documentos generados son enviados a Jaén, para su revisión por la asistente administrativa, salvo la liquidación de encomiendas de Bagua Chica y Bagua Grande, que le es entregado semanalmente, como se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 10

Reporte-envío de la liquidación diaria por sedes

Sede	Descripción
Chiclayo	<p>La hoja de liquidación y la liquidación de ventas (monto de dinero) de los dos terminales, en el turno día-tarde, es enviada a la oficina de Bolognesi para que la encargada de ventas asignada deposite dicho monto en la cuenta bancaria de la empresa semanalmente todos los lunes (liquidación de los días sábado domingo y lunes). El monto de dinero del resto de días es guardado para dárselo al gerente o usado como caja chica, dependiendo de las obligaciones que se tengan que saldar durante la semana.</p> <p>El reporte y la liquidación del turno tarde-noche, junto con el reporte turno día-tarde, son enviados a Jaén en el último ómnibus que parte en la noche. Dichos reportes son revisados diariamente por el asistente administrativo, y los montos de dinero son entregados semanalmente al gerente (todos los lunes), para que pueda hacer su balance de ingresos-egresos, saldar sus obligaciones y/o hacer el depósito en la cuenta bancaria.</p>
Bagua Chica y Bagua Grande	Las hojas de liquidaciones de pasajeros y su respectivo monto de dinero, de ambos turnos, son enviados a Chiclayo cada día. Dicho monto se controla en Chiclayo, pero el reporte (el conjunto de documentos que llega a Chiclayo) es enviado a Jaén diariamente. Por

	otro lado, las liquidaciones de encomiendas son guardadas hasta que, semanalmente (todos los domingos), el supervisor de ventas de Jaén recoge dicha liquidación (hoja de liquidación y monto) para entregárselo al asistente administrativo.
Jaén	Las liquidaciones generadas en Jaén y las enviadas de Chiclayo (liquidación turno tarde-noche), junto con los reportes (que genera cada sede), son entregados al asistente administrativo.

Elaboración: Propia

Fuente: Empresa Enrutados SAC

Al momento de cargar las encomiendas al ómnibus, hay una verificación previa de encomiendas entre el vendedor del servicio (origen) y el cargador de encomiendas. Es una verificación verbal del código que tiene cada paquete (número del boleto emitido). Cada vendedor del servicio tiene una forma de verificar los códigos en el manifiesto de encomiendas, de las que se despachan del mismo día y de las que se despachan al día siguiente.

A la hora de embarque, la encargada de turno entrega el croquis de pasajeros, la hoja de manifiesto de pasajeros y encomiendas, la hoja de liquidación, la hoja ruta del MTC y los gastos de viaje (peaje), al chofer que va a partir (son dos choferes por carro). A cada pasajero se le pide su boleta de viaje, DNI y se le verifica en el croquis. El pasajero puede llevar equipaje de mano y hasta 20 kilos en bodega, si sobrepasa se le cobra un exceso. Para esto, el personal de venta genera una boleta, coloca el número de la boleta y la palabra “exceso” en dicha carga, y le da la copia de la boleta al pasajero. Los cargadores son los encargados que colocar el ticket y guardar el equipaje del pasajero en la bodega del ómnibus, un ticket se queda en el equipaje y su copia se le entrega al pasajero para que lo reclame al final del viaje.

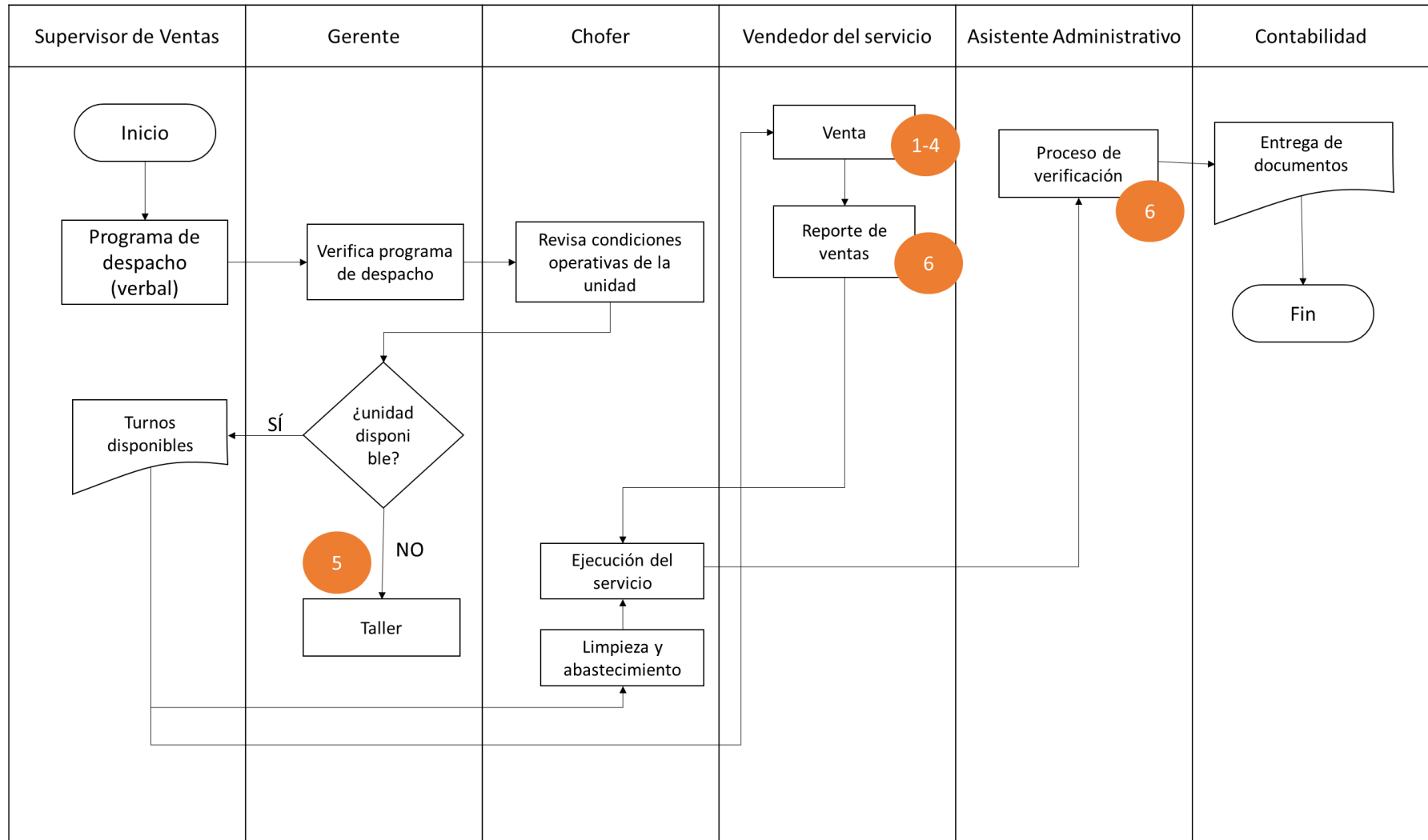


Figura N° 6. *Flujograma de desarrollo administrativo y operativo del negocio.*

Fuente: Empresa Enrutados SAC

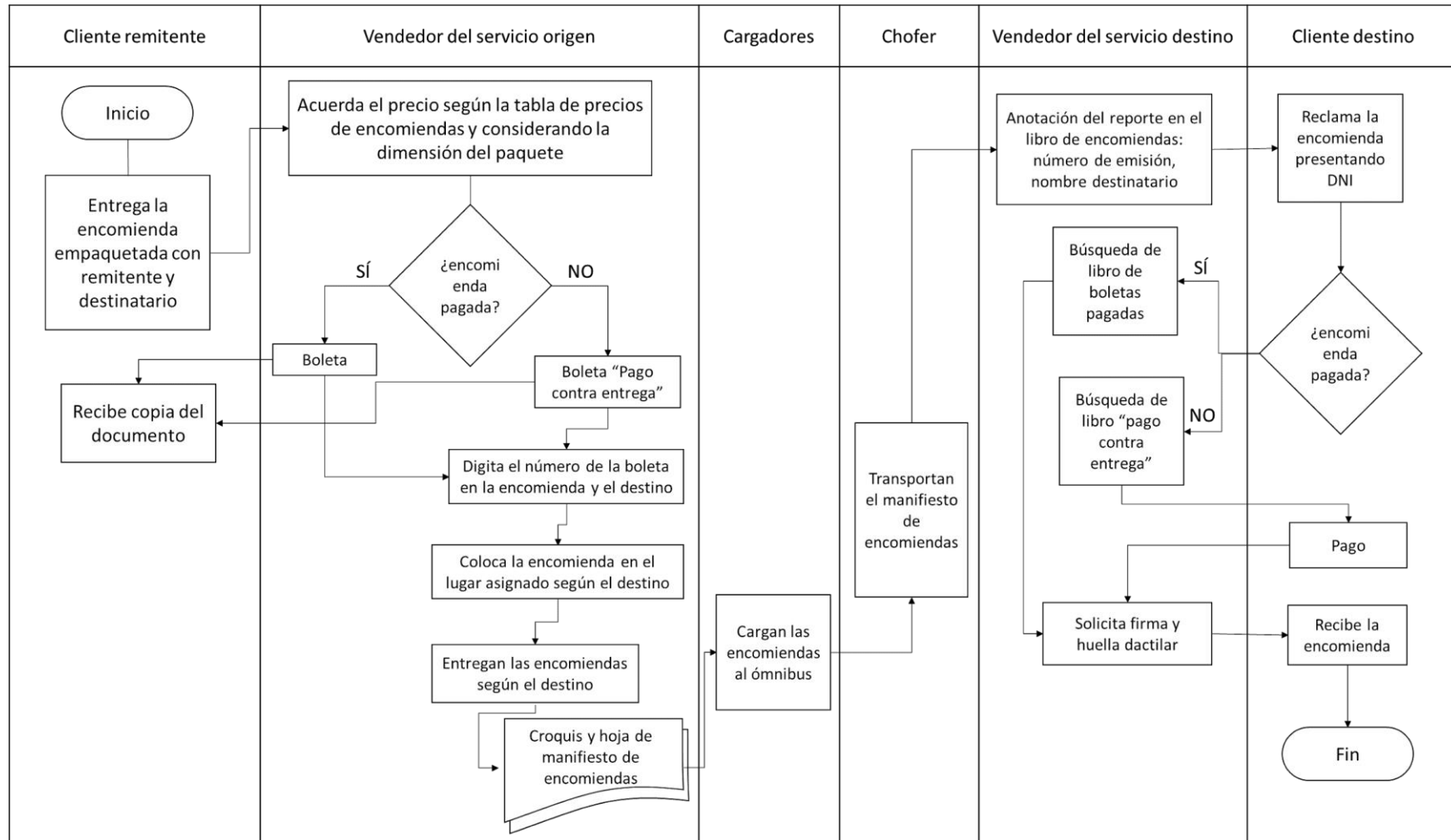


Figura N° 7. Flujograma del servicio de servicio de transporte de encomiendas.

Fuente: Empresa Enrutados SAC

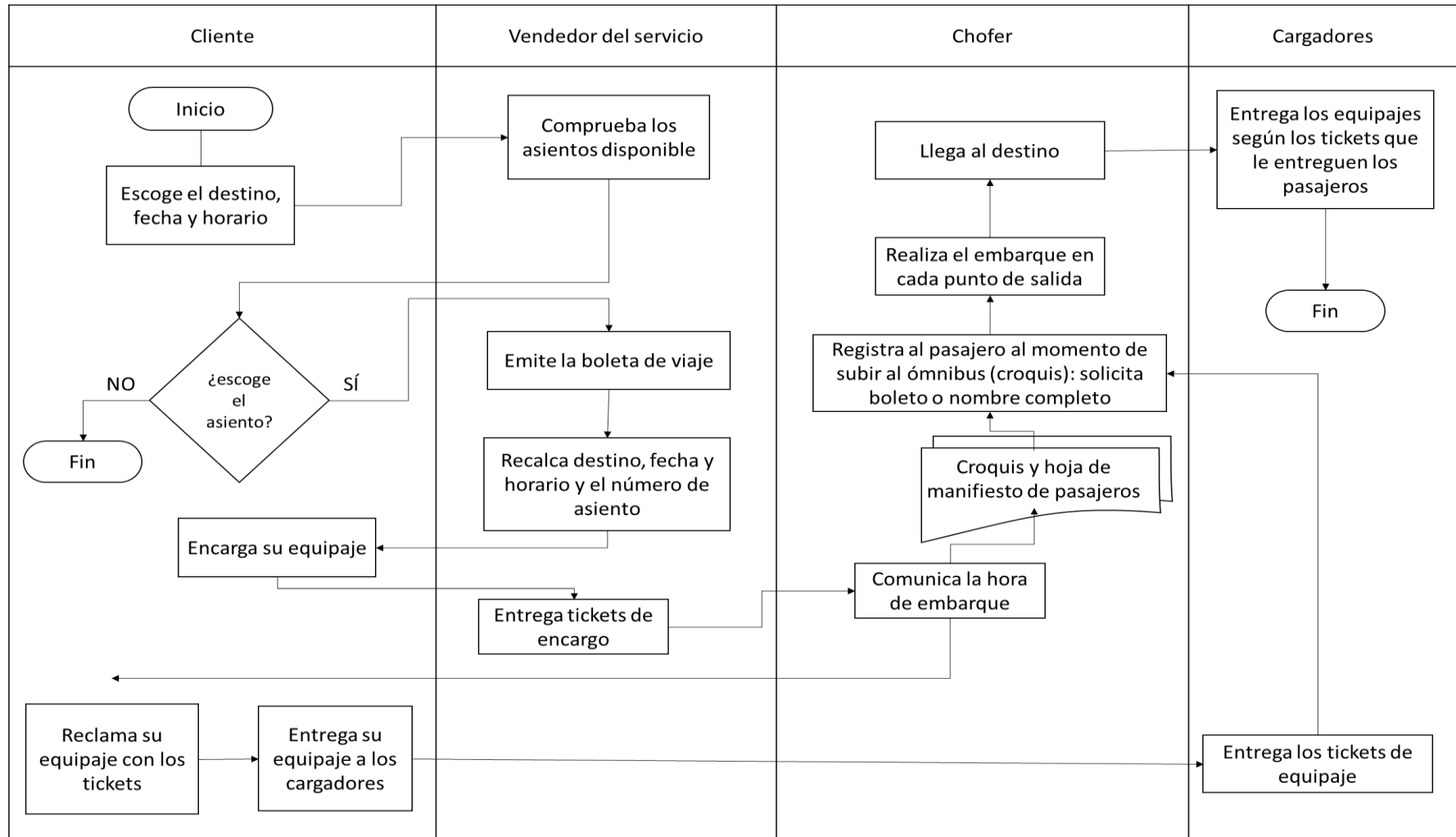


Figura N° 8. Flujograma del servicio de transporte de pasajeros.

Fuente: Empresa Enrutados SAC

Proveedores y Competidores

Tabla 11

Principales proveedores de la empresa Enrutados SAC

EMPRESA	COMPRAS
DIVEIMPORT S.A.	Filtros y repuestos.
VANGUARDIA AUTOMOTRIZ S.A.C.	Llantas.
GRIFO SAN ANTONIO E.I.R.LTDA.	Petróleo (La factura de petróleo varía por temporada alta y baja desde 55 a 33 mil soles).
RÍMAC SEGUROS Y REASEGUROS	Seguros contra accidentes (prima comercial anual, se factura 11 mil dólares)
CONPERT SAC	Sistema de ventas ERP.
KONEXA TRACK & SYSTEMS S.A.C.	Servicio de GPS para 9 buses (47 soles mensuales por bus).

Tabla 12

Principales competidores de la empresa Enrutados SAC

EMPRESA	DESTINO
EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO FERNANDEZ HNOS S.R.L	Moyobamba, Jaén, Chiclayo, Bagua Chica, Bagua Grande.
EMPRESA DE TRANSPORTES CHICLAYO S.A.	Pedro Ruiz, Chachapoyas, Pacasmayo, Cajamarca, Rioja, San Ignacio, Moyobamba, Tarapoto, Lima, Tumbes, Talara, Máncora, Sullana, Piura, Trujillo, Nueva Cajamarca, Jaén, Chiclayo, Bagua Grande
TURISMO DIAS S.A.	Pacasmayo, Cajamarca, Rioja, San Ignacio, Moyobamba, Tarapoto, Lima, Tumbes, Talara, Máncora, Sullana, Piura, Trujillo, Nueva Cajamarca, Chiclayo.

Análisis FODA

La empresa no tiene un FODA creado y plasmado en un libro, pero a partir de la información recolectada se puede hacer las siguientes acotaciones de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

Tabla 13

Análisis FODA de la empresa Enrutados SAC

	Factores Positivos	Factores Negativos
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Es conocida como una empresa segura, principalmente porque no ha tenido accidentes vehiculares, y económica porque los pasajes son accesibles a precio de mercado, siendo estas las principales características de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un punto débil de la empresa es la impuntualidad (tiempo estimado de viaje). Esto se origina porque en el transcurso del viaje, los choferes suben pasajeros cuando hay asientos disponibles, lo cual retrasa la hora de llegada del bus. ● No toman decisiones en base a indicadores financieros, pues la contabilidad solo se usa por obligación fiscal.
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene una importante afluencia de clientes que confían en la seguridad del servicio de la empresa, además de comerciantes que mandan su mercadería por encomiendas o los llevan como equipaje de viaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El tiempo que dura el fenómeno del Niño causa inestabilidad económica en la empresa porque no se venden muchos pasajes, ya que la mayoría de personas se abstienen de viajar debido a las condiciones de la carretera. ● La tasa de cambio del dólar afecta a la empresa directamente pues los suministros y combustibles son adquiridos en dicha moneda.

Fuente: Empresa Enrutados SAC (2019)

4.1.2. Identificación de las principales deficiencias, causas y efectos de los procesos operativos y administrativos de la empresa Enrutados SAC

Tabla 14

Deficiencias en los procesos operativos y administrativos de la empresa Enrutados SAC

Deficiencias en los procesos operativos y administrativos de la empresa Enrutados			
N° Referencia	Deficiencias	Causas	Efectos
1	La fijación de precios de encomiendas no está monitoreada con instrumentos de medición (como balanzas).	Existe un pequeño cuadro establecido de precios, el cual es según el precio de mercado, sin embargo no cuenta con una balanza (según peso) o índice de dimensiones (según tamaño-medida) para fijar el precio de la encomienda, a diferencia de otras empresas.	Inconsistencia en los precios establecidos, que podrían ser excesivos o muy bajos, así como posibles fraudes por parte de los empleados.
2	Por el momento no se cuenta con sistema computarizado para el envío de encomiendas.	Falta de optimización del sistema de SUNAT o de uno propio que para este servicio.	Desorden y falta de tiempo al momento de atender entregas y recepciones de encomiendas, así como para realizar los manifiestos de las mismas

3	Deficiente comunicación entre algunas sedes, para la venta de pasajes, que aún no cuentan con sistema.	No cuentan con los medios necesarios para garantizar la comunicación entre todas las sedes (sistema computarizado).	Posibles malos entendidos en la venta de pasajes en cuanto a la disponibilidad del asiento.
4	Existe una inconsistencia a la hora de vender los pasajes, puesto que el modelo que se la presentación de la distribución de los asientos cambian según la cantidad de asientos y tamaño del bus.	Falta de configuración en el sistema teniendo en cuenta las características de cada vehículo en cuanto a tamaño y cantidad de asientos.	Ocasiona confusión a la hora de que el cliente escoja su pasaje (pasillo o ventana) y que al momento de abordar el bus no sea lo que el cliente escogió.
5	No existe un kardex del almacén de suministros y repuestos	El único encargado del almacén es el propio dueño, quien ya realiza varias funciones	No existe una referencia clara de cuanto se está gastando en la reparación de un vehículo en cuando a la utilización de los repuestos y suministros de almacén. Robos sistemáticos y/o deficiente uso de los recursos materiales de la empresa.

6	Falta de una buena comunicación entre el asistente administrativo y el área de ventas.	No existen formatos, ni procedimientos establecidos para la correcta elaboración y comunicación de los documentos de ventas (manifiesto de encomiendas y pasajeros, hoja de liquidación de ventas, entre otros).	Ocasiona malos entendidos al momento de que el asistente administrativo revisa dichos documentos.
---	--	--	---

4.1.3. Aplicación del cuestionario de control interno según el modelo COSO ERM en la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.

Para este objetivo, se preparó y aplicó el cuestionario según el modelo COSO ERM 2017 (Anexo 1). Para ello, primero se informó al personal de la organización sobre la importancia del modelo de control interno basado en riesgos y la estrategia.

En términos generales, los resultados ante la evaluación de control interno usando la metodología COSO ERM en la Empresa Enrutados SAC fueron desfavorables, tal y como se muestra en la siguiente tabla, el 70% de los cuestionarios demuestran que la organización no cumple con los principios de control interno establecidos en el modelo COSO ERM.

Tabla 15

Resultados del cuestionario de control interno COSO ERM

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO DE CONTROL
GOBERNANZA Y CULTURA DEL RIESGO	31%	69%
RIESGO, ESTRATEGIA Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS	11%	89%
RIESGO EN PRÁCTICA	37%	63%
INFORMACIÓN SOBRE RIESGOS, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES	45%	55%
SUPERVISIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES	33%	67%
TOTAL PROMEDIO	30%	70%

Fuente: Empresa Enrutados SAC.

Elaboración: Propia

Gobernanza Y Cultura Del Riesgo

Los resultados indican que la gerencia no toma precauciones ante posibles eventos desfavorables, no establece un modelo operativo definido ni da a conocer un manual y reglamento de organización y funciones al momento de contratar al personal, sin embargo, sí se da a conocer las actividades que debe cumplir cada trabajador mediante comunicación verbal en reuniones grupales/individuales o diariamente. Asimismo, la capacitación

periódica al personal es inexistente. La organización no define los comportamientos deseados que caracterizan los valores centrales de la entidad y las actitudes hacia el riesgo, pero sí toma acciones disciplinarias apropiadas cuando existen incumplimientos éticos por parte del personal. La gerencia tampoco demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos, pues no cuenta con códigos de conducta o charlas enfatizando este aspecto en la organización. La empresa sí cuenta con procedimientos probatorios para la rendición de cuentas, sin embargo, no demuestra que está comprometida en atraer desarrollar y retener personas en alineación con la estrategia y los objetivos que persigue.

Riesgo, Estrategia y Fijación de Objetivos

Los resultados de este componente señalan que la empresa no establece, comunica y monitorea los objetivos del negocio, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc., tampoco se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos, no se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes, no existe medidas de rendimiento establecidas. La empresa no considera los cambios del entorno, que pueden afectar su actividad empresarial, para establecer su estrategia. La asignación de recursos no es coherente con la misión, la visión y los valores fundamentales de la entidad para crear valor. La empresa no evalúa estrategias alternativas de acuerdo a la misión, la visión y los valores de la empresa. La empresa no considera sus medidas de rendimiento alcanzados al establecer sus objetivos comerciales y no define una variación aceptable en el rendimiento en relación con la estrategia y los objetivos comerciales. Asimismo, tampoco cuentan con un manual de procedimientos, que le permita minimizar y/o prevenir errores en sus procesos operativos.

Riesgo en Práctica

El tercer componente evaluado señala que la entidad no ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes que afectan el logro de sus objetivos, no evalúa la gravedad del riesgo, ni prioriza los riesgos como base para seleccionar las respuestas a los riesgos. La organización no identifica y selecciona respuestas de riesgo. La organización no evalúa los resultados del desempeño operativo ni considera el riesgo. Sin embargo, el 58% de los empleados indican que la organización sí desarrolla y evalúa el riesgo a la hora de invertir. Las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía son claras y definidas. Los empleados tienen la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo. Sin embargo, el personal no tiene capacitación o entrenamiento constante; no se mide comparativamente las actividades

en términos de tiempo y esfuerzo para alcanzar eficiencia en los mismos; no se fomenta la moralidad el cual es uno de los pilares para un buen control interno pues refuerza la fidelidad de los empleados hacia la empresa

Información sobre Riesgos, Comunicación y Presentación de Informes

El cuarto componente indica que, a pesar de que existe personal encargado de la vigilancia de las operaciones, la organización no ha establecido adecuadamente los procedimientos, ni emplea un buen diseño de registros e informes. Por otro lado, la gerencia no revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que estos estén siendo aplicados correctamente. Tampoco existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona. No se utilizan canales de información y comunicación como soporte de la administración de riesgos. La gerencia sí establece procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos. La organización no informa sobre riesgo, cultura y rendimiento en toda la entidad. Por último, tampoco plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación.

Supervisión del Rendimiento de la Gestión de Riesgos Empresariales

La evaluación del quinto componente señala que el 68% de los empleados considera que la organización no identifica y evalúa cambios internos y externos que pueden tener un impacto relevante en la estrategia y objetivos. Además, no son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar y comunicar variaciones en el rendimiento planificado de la empresa; por lo que, la gerencia no investiga el origen de estas y no toma acciones correctivas apropiadas y oportunas.

4.1.4. Elaboración de matriz de riesgos, determinar su impacto y diseñar controles internos para enfrentar los riesgos operativos de la empresa Enrutados SAC en el periodo 2019.

Tabla 16

Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos

ENTIDAD: Empresa de Transporte de Pasajeros y Encomiendas Enrutados SAC

Periodo: 2019

RIESGO N°	NOMBRE DEL EVENTO	RIESGO	DESCRIPCIÓN RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE		NIVEL DE RIESGO
				NIVEL DE RIESGO		
				PROBABILIDAD	IMPACTO	
1	Fallas en el funcionamiento del vehículo durante la ejecución del servicio de transporte.	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muerte de los pasajeros y transeúntes.	La empresa realiza supervisiones constantes de mantenimiento a sus unidades de transporte, pero no tiene los medios apropiados que respalden este hecho.	Medio	Alto	Importante

2	El personal encargado de realizar el servicio de transporte se encuentre indispuerto: ya sea por complicaciones de salud, por autorizaciones legales o por no estar en las condiciones apropiadas	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes.	La falta de supervisión de la disponibilidad del chofer al momento de ejecutar el servicio, lo cual podría ocasionar graves sanciones por incumplimiento ante la Ley y/o accidentes automovilísticos.	Bajo	Alto	Moderado
		Multas por manejar en estado etílico o por no tener las licencias de conductor actualizadas.				
3	Falta de implementación de medidas extraordinarias ante los cambios climáticos que afectan la ruta de viaje.	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes	La ocurrencia de accidentes que podrían haber sido controlados, de no ser por la falta de implementación de medidas de seguridad antes de la ejecución del servicio.	Alto	Alto	Inaceptable

4	Daños y perjuicios a los vehículos durante su mantenimiento (terceros – taller)	Pérdidas financieras por reparación extraordinaria de vehículos.	Falta de medidas de prevención y seguridad al dejar las unidades de transporte encargadas a un tercero.	Medio	Medio	Moderado

5	Incorporación de personal no adecuado para ocupar el puesto de trabajo	Fraude por parte del personal, ya sea directamente con la empresa o con los clientes	Malas acciones por parte del personal que pueden perjudicar tanto a la empresa como a los clientes (robos)	Medio	Medio	Moderado
6	Denuncias laborales por parte de los trabajadores	Multas, Sanciones por parte del Poder Judicial y/o Ministerio del trabajo y promoción del empleo	Debido a la corroboración de los despidos arbitrarios, la empresa tenga que pagar reparaciones civiles (indemnizaciones), puesto que se infringiría la Ley De Productividad Y Competitividad Laboral - Decreto Supremo N° 003-97-TR, Norma que regula los despidos arbitrarios	Medio	Medio	Moderado

7	Manipulación de los documentos administrativos por parte del personal de la empresa	Extravío o fraude de los reportes enviados diariamente al asistente administrativo	Que se pierdan los reportes que se envían siempre por vía (oficina – chofer – oficina) o que los empleados no reflejan la realidad en sus reportes diarios	Alto	Medio	Importante
8	Los choferes venden pasajes durante el viaje, cuando hay asientos disponibles	Robos y/o abusos en contra de los pasajeros	Que al vender pasajes durante la ruta, los pasajeros que han subido en los puntos de embarque ya establecidos sufren de robos y/o abusos por parte de los otros pasajeros que no han sido registradas por la empresa	Alto	Alto	Inaceptable

9	Incumplimiento del pago de seguros	Pérdidas financieras en caso de accidentes	Que ocurriese un accidente y al gerente, por descuido u olvido, no haya pagado el seguro correspondiente a ese vehículo	Bajo	Alto	Moderado
10	Pérdidas de inventario de suministros	Pérdidas de calidad de suministros o robos de los mismos	Debido a que no hay un registro de inventario, no se tiene completo control de la cantidad y condición de los suministros	Alto	Medio	Importante
11	Riesgos externos de cambio de dólar	Volatilidad excesiva de la moneda, que no pueda afrontar la empresa	Que el cambio de dólar sea tan fuerte, que la empresa no pueda cumplir a tiempo con el pago de las deudas en dicha moneda.	Bajo	Alto	Moderado
12	La entrega de encomiendas a la persona incorrecta por medio de fraude	Pérdida financiera y de imagen de la empresa	La empresa puede ser víctima de fraude por otras personas a las que no debió entregar la encomienda	Bajo	Alto	Moderado

Tabla 17

Matriz de Probabilidad e Impacto

Entidad: Empresa de Transporte de Pasajeros y Encomiendas Enrutados SAC

Periodo: 2019

			Impacto		
			1	2	3
			Bajo	Medio	Alto
			-3 Riesgo moderado	R: 7, 10 -6 Riesgo importante	R: 3, 8 -9 Riesgo inaceptable
Probabilidad	Alto	3	-3 Riesgo moderado	-6 Riesgo importante	-9 Riesgo inaceptable
	Medio	2	-2 Riesgo Tolerable	-4 Riesgo moderado R: 4,5,6	R: 1 6) Riesgo importante
	Bajo	1	-1 Riesgo Aceptable	-2 Riesgo Tolerable	-3 Riesgo moderado R: 2, 9, 11

Los eventos de probabilidad e impacto alto que se identifican como riesgos inaceptables en la matriz de probabilidad e impacto (Tabla N° 17) y se detalla en la matriz de identificación y evaluación de riesgos (Tabla N° 16), son: accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes debido a la falta de implementación de medidas adecuadas frente a los cambios climáticos que afectan la ruta de viaje (Riesgo N° 3, pág. 62); y robos y/o abusos en contra de los pasajeros debido a que los choferes venden pasajes durante el viaje, cuando hay asientos disponibles (Riesgo N° 8, pág.65).

Entre los riesgos importantes están: las muertes y/o daños físicos de los pasajeros y transeúntes debido a posibles fallas en el funcionamiento del vehículo durante la ejecución del servicio de transporte (Riesgo N° 1, pág. 61). Vale recalcar que este evento tiene un impacto igualmente alto pero un grado de probabilidad medio, caso contrario de los siguientes eventos que se identifican como de muy probable materialización, pero de impacto medio: extravío o fraude de los reportes enviados diariamente al asistente administrativo por vía terrestre, debido a una posible manipulación de los documentos por parte del personal (Riesgo N° 7, pág. 64); y posible pérdida del inventario de suministros y repuestos ya sea por desmedro o robo debido a la falta de implementación de un kardex para el control de los mismos (Riesgo N° 10, pág. 66).

Los riesgos moderados, de alto impacto y probabilidad baja, son: accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes, así como multas por manejar en estado etílico o por no tener las licencias de conducción actualizadas debido a que no existe un procedimiento ni un responsable que avale la buena disponibilidad del conductor para ejecutar el servicio (Riesgo N° 2, pág. 62). Pérdidas financieras en caso de accidentes, y por descuido u olvido, el gerente no haya pagado el seguro correspondiente (Riesgo N° 9, pág. 65). Posible pérdida financiera por causa de un incremento excesivo en la tasa de cambio del dólar puesto que la mayor parte de sus deudas son en dicha moneda, mientras que sus ingresos son en moneda nacional (Riesgo N° 11, pág. 66).

Los riesgos de impacto moderados y de probabilidad media son: Pérdidas financieras por reparación extraordinaria de vehículos debido a los daños y perjuicios causados por terceros durante su mantenimiento (Riesgo N° 4, pág. 63). Fraude por parte del personal, directamente hacia con la empresa o con los clientes, debido a una mala selección del personal, especialmente de los encargados de las pertenencias de los pasajeros (Riesgo N° 5, pág. 63). Multas, sanciones por parte del Poder Judicial y/o Ministerio del trabajo y promoción del empleo debido a denuncias laborales por parte de los trabajadores tras la corroboración de despidos arbitrarios (Riesgo N° 6, pág. 64).

Tabla 18

MATRIZ DE RESPUESTA A LOS RIESGOS OPERATIVOS

ENTIDAD: Empresa de Transporte de Pasajeros y Encomiendas Enrutados SAC

Periodo: 2019

N°	NOMBRE DEL EVENTO	RIESGO	DESCRIPCIÓN RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL		NIVEL DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO		
						NIVEL DE RIESGO			ACCIÓN	CONTROL NECESARIO	RESPONSABLE
						PROBABILIDAD	IMPACTO				
1	Fallas en el funcionamiento del vehículo durante la ejecución del servicio de	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muerte de los pasajeros y	La empresa realiza supervisiones constantes de mantenimiento a sus unidades de transporte, pero no tiene los medios apropiados que	Importante	No existe actividad de control	Medio	Alto	Importante	Evitar	Establecer un manual de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los vehículos. (Ejemplo: Anexo N° 3)	Gerente

	transporte.	transeúntes.	respalden este hecho.							Implementar formatos e instructivos para constatar cada uno de los tipos de mantenimiento (Anexo N° 4)	
2	El personal encargado de realizar el servicio de transporte se encuentre indispuerto: ya sea por complicaciones de salud, por	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes.	La falta de supervisión de la disponibilidad del chofer al momento de ejecutar el servicio, lo cual podría ocasionar graves sanciones por incumplimiento ante la Ley y/o accidentes	Modo-rado	No existe actividad de control	Bajo	Alto	Modo-rado	Evitar	Establecer un manual organización y funciones Implementar el uso de un alcoholímetro y dejar constancia de su uso antes del inicio del servicio.	Supervisor de ventas

	<p>autoriza- ciones legales o por no estar en las condi- ciones apropia- das</p>	<p>Multas por manejar en estado etílico o por no tener las licencias de conductor actualiza- das.</p>	<p>automovi- lísticos.</p>						<p>Implementar un formato de prueba preventiva a conductores. (Anexo N° 5)</p>	
									<p>Implementar una lista de chequeo de los documentos que deben llevar los conductores para realizar el servicio. (Anexo N° 6)</p>	

3	Falta de implementación de medidas extraordinarias ante los cambios climáticos que afectan la ruta de viaje.	Accidentes que ocasionen daños físicos y/o muertes	La ocurrencia de accidentes que podrían haber sido controlados, de no ser por la falta de implementación de medidas de seguridad antes de la ejecución del servicio.	Inaceptable	No existen actividades de control	Alto	Alto	Inaceptable	Reducir	Establecer recomendaciones y obligaciones del conductor durante un viaje con dificultades climatológicas (descansos, autopistas, comunicaciones con la base y precauciones)	Gerente
										Implementar una lista de chequeo de elementos auxiliares antes de realizar el servicio. (Anexo N° 7)	

										Establecer comunicación constante con los pasajeros, a través de líneas móviles. (Anexo N° 8 y N° 9)	
4	Daños y perjuicios a los vehículos durante su mantenimiento (terceros – taller)	Pérdidas financieras por reparación extraordinaria de vehículos	Falta de medidas de prevención y seguridad al dejar las unidades de transporte encargadas a un tercero	Modera-do	No existe actividad de control	Medio	Medio	Modera-do	Com-partir	Establecer contratos con dos o tres talleres, donde se establezca la responsabilidad del taller mecánico en caso que ocurra dicho riesgo.	Gerente

										Verificar, mediante una lista de chequeo, que el tercero (taller) tenga implementada las medidas de seguridad necesarias para evitar los siniestros o accidentes que dañen las unidades de transporte.	
5	Incorporación de personal no adecuado para ocupar el	Fraude por parte del personal, ya sea directamente con la	Malas acciones por parte del personal que pueden perjudicar tanto a la empresa	Modera- do	No existe actividad de control	Medio	Me-dio	Modera- do	Evitar	Establecer requisitos para la contratación de personal.	Gerente

	puesto de trabajo	empresa o con los clientes	como a los clientes (robos)						<p>Establecer un manual de ética e implementar charlas periódicas para fomentar la cultura organizacional y la ética en el trabajo.</p> <p>Implementar acciones de recompensación como reconocimiento a cada trabajador por su buen desempeño en el trabajo.</p>		
6	Denuncias laborales por parte de los trabajadores	Multas, Sanciones por parte del Poder Judicial y/o Ministerio	Debido a la corroboración de los despidos arbitrarios, la empresa tenga que pagar reparaciones	Modera-do	No existe actividad de control	Medio	Me-dio	Modera-do	Evitar	<p>Establecer y verificar el cumplimiento de los procedimientos que se deben seguir antes de</p>	Gerente

		del trabajo y promoción del empleo	civiles (indemnizaciones), puesto que se infringiría la Ley De Productividad Y Competitividad Laboral - Decreto Supremo N° 003-97-Tr, Norma que regula los despidos arbitrarios					la desvinculación laboral con el trabajador (amonestación verbal, escrita, suspensión sin goce de haber)	
--	--	------------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

7	Manipulación de los documentos administrativos por parte del personal de la empresa	Extravío o fraude de los reportes enviados diariamente al asistente administrativo	Que se pierdan los reportes que se envían siempre por vía (oficina – chofer – oficina) o que los empleados no reflejen la realidad en sus reportes diarios	Importante	No existe actividad de control	Alto	Medio	Importante	Evitar	Establecer las acciones más eficientes de comunicación de los reportes de ventas (medio tecnológico) y el adecuado almacenamiento de los documentos (espacio seguro)	Gerente
8	Los choferes venden pasajes durante el viaje, cuando hay asientos disponibles	Robos y/o abusos en contra de los pasajeros	Que al vender pasajes durante la ruta, los pasajeros que han subido en los puntos de embarque ya establecidos sufran de robos y/o abusos por parte de los otros pasajeros que no han sido registradas por la empresa	Inaceptable	No existe actividad de control	Alto	Alto	Inaceptable	Evitar	<p>Coordinar charlas periódicas para concientizar a los choferes sobre este riesgo.</p> <p>Establecer punto de embarque de pasajeros durante la ruta de viaje, así</p>	Gerente

9	Incumplimiento del pago de seguros	Pérdidas financieras en caso de accidentes	Que ocurriese un accidente y al gerente, por descuido u olvido, no haya pagado el seguro correspondiente a ese vehículo	Moderado	No existe actividad de control	Bajo	Alto	Moderado	Evitar	Delegar a un responsable para realizar esta actividad; así como, delegar equitativamente funciones y responsabilidades a todo el personal, de manera que todas estas pueden ser cumplidas eficientemente	Gerente
---	------------------------------------	--	---	----------	--------------------------------	------	------	----------	--------	--	---------

10	Perdidas de inventario de suministros	Perdidas de calidad de suministros o robos de los mismos	Debido a que no hay un registro de inventario, no se tiene completo control de la cantidad y condición de los suministros	Importante	No existe actividad de control	Alto	Medio	Importante	Evitar	Implementar un registro de inventario (kardex) por cada ítem del inventario y considerando la ubicación de los almacenes de la empresa	Gerente
11	Riesgos externos de cambio de dólar	Volatilidad excesiva de la moneda, que no pueda afrontar la empresa	Que el cambio de dólar sea tan fuerte, que la empresa no pueda cumplir a tiempo con el pago de las deudas en dicha moneda.	Moderado	No existe actividad de control	Bajo	Alto	Moderado	Reducir	Establecer convenios con proveedores que trabajen con moneda nacional, de manera que la mayor parte de sus deudas sea en soles.	Gerente

12	La entrega de encomienda a la persona incorrecta, por motivo de fraude.	Pérdida financiera y de imagen de la empresa	La empresa puede ser víctima de fraude por otras personas a las que no debió entregar la encomienda	Moderado	Existe actividad de control básica: DNI y firma	Bajo	Alto	Moderado	Evitar	Utilizar una base de datos (Excel) para tener una cartera de clientes de encomiendas con el objetivo de establecer una constante comunicación con el remitente y el destinatario de la encomienda (Anexo N° 8)	Gerente
----	---	--	---	----------	---	------	------	----------	--------	--	---------

4.2. Discusión

Destacando que el sentido del control interno se basa principalmente en su aplicación desde la cima de la pirámide organizacional que sería la gerencia, característica que realza el modelo de control interno utilizado COSO ERM. En contraste con la realidad del objeto de investigación: la empresa transporte de pasajeros y encomiendas Enrutados SAC, demuestra un tono organizacional poco comprometido con el control interno, al no tener un reglamento y un manual de funciones que orienten sus actividades administrativas y operativas. Asimismo, al no tener políticas y valores establecidos demuestran una deficiente cultura organizacional. Como señala Hurtado (2008), el control interno nace de las acciones por parte de las autoridades superiores de la empresa que tienen como finalidad, promover la eficiencia, eficacia y economía de las actividades y calidad en los servicios. Siendo así como menciona Alas (2010), una herramienta fundamental en la gestión empresarial.

En cuanto a los componentes del modelo de control interno COSO ERM, la empresa presenta resultados desfavorables en general, destacando los dos primeros componentes del mismo: Gobernanza y Cultura de Riesgo; y Riesgo, Estrategia y Fijación de Objetivos, con un riesgo de control de 69% y 89% respectivamente. Esto debido a que no presenta un modelo operativo ni un manual y reglamento de organización y funciones, lo cual dificulta un efectivo control interno, pues debe ser un proceso dinámico e integral.

De acuerdo al COSO (2004), el riesgo puede ser malo o bueno, depende si se presenta como una posibilidad que perjudique los objetivos de la empresa, es decir que deteriore el valor, o si se presenta como una oportunidad que incremente el valor de la misma. De los resultados, se destaca que los eventos que presentan un riesgo de alto impacto negativo en la empresa Enrutados SAC son: las muertes y/o daños físicos de los pasajeros producto de accidentes por no implementar medidas extraordinarias frente a los cambios climáticos; así como los robos y/o abusos hacia los pasajeros debido a malas prácticas de los choferes al vender pasajes durante el viaje. Como señala Rodríguez (2014), el riesgo operativo puede surgir de fallos en los recursos humanos (conocimientos débiles de contratación); procesos internos (inadecuada delegación de funciones y responsabilidades); tecnología de información (deficiente uso de sistemas de información y tecnología); eventos externos (contingencias legales, desastres naturales). Es así, que consideramos este tipo de riesgos como el más importante para la empresa pues representa fallas procedentes del núcleo de la misma, es decir de la alta gerencia, que puede tener un alto impacto contra la situación financiera, reputacional y legal, desgastando el valor de la organización.

V. Conclusiones

- La empresa Enrutados SAC, dedicada al transporte de pasajeros y encomiendas, no cuenta con un organigrama ya establecido, ni con un manual de organización y funciones, lo cual genera confusión a la hora de designar tareas y responsabilidades. Asimismo, a partir de la descripción del proceso de servicio, se puede señalar que la empresa no aplica ningún control interno contable pues no realizan conciliaciones bancarias o comprobación de inventarios, y tampoco aplican un control interno administrativo ya que demuestran una falta de preocupación por realizar una correcta contratación de personal o de servicios a terceros.
- Se detectó deficiencias en la fijación de precios de encomiendas; el sistema computarizado para el envío de encomiendas; inconsistencias en la venta de los pasajes; falta de uso de kardex; falta de mejora en la comunicación entre sedes, para la venta de pasajes; y, entre el asistente administrativo y el área de ventas.
- El resultado de la aplicación del cuestionario basado en la metodología COSO ERM 2017 en la empresa Enrutados SAC fue de 70% de riesgo de control. Los componentes más resaltantes con 69% y 89% fueron los de “gobernanza y cultura del riesgo” y “riesgo, estrategia y fijación de objetivos”, respectivamente, lo que hace notar la falta de compromiso de la empresa por atraer, desarrollar y retener personal al no tener un manual de organización y funciones que se les dé a conocer al momento de su contratación, ni realizar capacitaciones periódicas. Asimismo, no establece, comunica ni monitorea sus objetivos, como crecimiento en ventas, rentabilidad, entre otros.
- Finalmente, a través de la matriz de riesgos operativos, valoramos, priorizamos y dimos respuesta ante la posible ocurrencia de eventos que pueden perjudicar el logro de los objetivos de la empresa Enrutados SAC. Entre los riesgos más resaltantes se destacó la probabilidad de ocurrencia de accidentes que conlleven daños físicos y/o muertes debido a la falta de implementación de medidas extraordinarias frente a los cambios climáticos que afectan la ruta de viaje. Teniendo en cuenta que los factores que conllevan su ocurrencia no son manejables por la empresa, la respuesta que se escogió fue la de reducir el riesgo, mediante la implementación y verificación de medidas de seguridad durante el viaje, como: el equipamiento de materiales de primeros auxilios y de rescate, entre otras.

VI. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa Enrutados SAC elabore un manual de organización y funciones, a fin de que los procesos estén más claros, el personal conozca sus funciones, y así puedan asumir la responsabilidad de cada proceso. Asimismo, la elaboración de un código de conducta sería el primer paso para fomentar la cultura organizacional que hace falta en la empresa.
- Siendo el objeto de estudio una empresa de servicio, el principal factor clave para su éxito es el personal que labora en esta, por lo que se recomienda que la empresa destine suficientes recursos para mejorar la experiencia de sus trabajadores. Un encargado o un área de recursos humanos ayudará a la empresa a través de actividades, como: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que sean coherentes también con las expectativas del personal. De esta forma, la empresa generará un alto grado de satisfacción e integración con los objetivos de la empresa.
- Otro punto importante, a recomendar, es el uso de kardex para los almacenes que tienen tanto en la ciudad de Chiclayo y Jaén. Su implementación será de gran ayuda para la empresa al momento de realizar compras y tomar decisiones en cuanto a proveedores. Asimismo, ayudará al orden de las salidas de suministros y repuestos para el mantenimiento de los vehículos y establecimiento, por otra parte, contribuirá a dar el primer paso para realizar el costeo del servicio.

VII. Lista de referencias

- Acatenco, J. Yetlanetz, S., Pérez, S. y Cruz, D. (s.f.). *El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales*. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6425/riesgoestrategicocrecimientoempresarial.pdf>
- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid, España: Editorial Cultural.
- Alas, J. (2010). *Evaluación del Riesgo Empresarial y de Auditoría en la Gran Empresa Privada de El Salvador* (Tesis pregrado). Recuperado de: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/CPU/ADAE0001022.pdf>
- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar*. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS/Fuentes%20electronicas/Aprender-a-investigar-nociones-basicas-Ander-Egg-Ezequiel-2011.pdf.pdf>
- Bravo, M. (2000). *Control Interno* (Primera Ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Carrasco, M. y Farro, C. (2014). *Evaluación Del Control Interno A Las Cuentas Por Cobrar De La Empresa De Transportes Y Servicios Vanina E.I.R.L., Para Mejorar La Eficiencia Y Gestión, Durante El Período 2012* (tesis de grado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/205>
- Chafloque, J. (2017). *Evaluación Del Sistema De Control Interno Aplicando Metodología Coso I Para Mejorar La Gestión Del Proceso Productivo De La Empresa De King Kong Chafloque* (Tesis de grado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1023>
- Contraloría General de la República. (2017). *Guía para la implementación del Sistema de Control Interno*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/sis_control_interno/normativa/RCG004_2017_Guia_implemen_SCI.pdf
- COSO. (1994). *Control Interno: Estructura Conceptual Integrada*. Ecoe ediciones. Bogotá, Colombia.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework: Resumen Ejecutivo*. Recuperado por: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>
- COSO. (2016). *Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance*. Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>
- Deloitte. (2010). *Guías de referencia sobre Control Interno en México*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/guia-control-interno-mx.pdf>
- De Jaime, J. (2011). *La Gestión del Control Interno en la Empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Enciclopedia de la auditoria (vol. I). (2005). Barcelona, Barcelona, España: Grupo Editorial Oceano Centrum.
- González, Ada. (2017). *Gestión Del Riesgo Empresarial En La Atención Del Cliente: Caso De La Empresa De Transportes Mi Chaperito, 2016* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9787>
- Guerra, M. (2008). COSO, Procesos de Negocios, Control y Riesgo Operacional. Recuperado de: <https://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/que-es-la-gestion-de-riesgo-operacional.html>

- Goxens, A. (2013). *Contabilidad Económica*. Madrid, España: Ediciones Giner
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta Ed.)*. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hurtado, P. (2008). *El sistema de control interno. Curso elemental de auditoría*. Ecoe ediciones. Bogotá. Colombia.
- INEI. (2019). Informe técnico: Demografía Empresarial en el Perú. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf
- Jaya, G. (2015). *Diseño del Sistema de Control Interno mediante el método COSO II para Prontaca Construcciones Cia Ltda* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperada de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7763/1/UPS-CT004619.pdf>
- Martínez, J. (2001). *Introducción al análisis de riesgos (primera Ed.)*. México D.F., México: Editorial Limusa.
- Mejía, R., Nuñez, M. y Martins, I. (2017). *Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina* (Primera Ed.). Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1
- Morales, A. (2018). *Evaluación del Modelo Coso II ERM en la Unidad de Compras de la Empresa NOVICOMPU* (Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31152/1/TESIS%20ANDRES%20MORALES%20EVALUACI%C3%93N%20DEL%20MODELO%20COSO%20II%20ERM%20EN%20LA%20UNIDAD%20DE%20COMPRAS%20DE%20LA%20EMPRESA%20NOVICOMPU..pdf>
- Pérez, S., Cruz, D. y Piedra, V. (2014). *El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses*. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6398/acta_universitaria.pdf
- Pérez, S., Cruz, D. y Polo, S. (s.f.). *Propuesta Para La Evaluación De Riesgos Empresariales En Microempresas Mexicanas*. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6402/c21_-_propuesta_para_la_evaluacion_de_riesgos_empresariales.pdf
- Redacción Gestión. (2018). Empresas familiares en Perú: Solo el 30% pasan a la segunda generación, ¿por qué?. Diario *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-familiares-peru-30-pasan-segunda-generacion-236525>
- Rodríguez, I. (2014). ¿Qué es el riesgo operativo? Bogotá, Colombia: Auditool. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-operativo>
- Rodríguez, I. (2017). *COSO-ERM 2017. Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Desempeño*. Bogotá, Colombia: Auditool. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/5698-curso-online-coso-erm-2017-alineacion-del-riesgo-con-la-estrategia-y-el-desempeno>
- Vizcarra, J. (2007). *Auditoría Financiera* (Primera Ed.). Lima, Perú: Instituto Pacífico.
- Yong, N. (2018). El valor de una visión conjunta de Gestión de Riesgos y Control Interno. Diario *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/brujula-de-gestion-empresarial/2018/01/el-valor-de-una-vision-conjunta-de-gestion-de-riesgos-y-control-interno.html?ref=gesr>

Zarpan, D. J. (2013). *Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca 2012* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/261>

VIII. Anexos**ANEXO N° 1****EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO****CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ENRUTADOS SAC**

Objetivo: evaluar el control interno ya establecido en la empresa, a través del modelo recientemente actualizado COSO ERM

GOBERNANZA Y CULTURA DEL RIESGO

- 1) ¿La directiva toma precauciones ante posibles eventos desfavorables?
Sí No
- 2) ¿La organización establece un modelo operativo definido y diseña líneas de informes para ejecutar la estrategia y los objetivos comerciales?
Sí No
- 3) ¿Se da a conocer el manual y reglamento de organización y funciones al momento de contratar al personal?
Sí No
- 4) De no existir lo mencionado anteriormente. ¿se da a conocer mediante comunicación verbal en reuniones grupales/individuales o diariamente?
Sí No
- 5) ¿Existe una capacitación periódica al personal?
Sí No
- 6) ¿La organización define los comportamientos deseados que caracterizan los valores centrales de la entidad y las actitudes hacia el riesgo?
Sí No
- 7) ¿La gerencia toma acciones disciplinarias apropiadas cuando existen violaciones éticas por parte del personal?
Sí No
- 8) ¿La gerencia demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos?
Sí No
- 9) ¿Existen métodos probatorios de la correcta rendición de cuentas dentro de la empresa?
Sí No
- 10) ¿Existe y se da a conocer un código de conducta u otras políticas?
Sí No

11) ¿La organización demuestra que está comprometida en atraer desarrollar y retener personas en alineación con la estrategia y los objetivos que persigue?

Sí No

RIESGO, ESTRATEGIA Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

12) ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?

Sí No

13) ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?

Sí No

14) ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?

Sí No

15) ¿Existen medidas de rendimiento establecidas? Por ejemplo, “este mes se tiene que alcanzar tal nivel de ventas”.

Sí No

16) ¿La empresa considera los cambios del entorno, que pueden afectar su actividad empresarial, para establecer su estrategia?

Sí No

17) ¿La asignación de recursos es coherente con la misión, la visión y los valores fundamentales de la entidad para crear valor?

Sí No

18) ¿La empresa evalúa estrategias alternativas de acuerdo a la misión, la visión y los valores de la empresa?

Sí No

19) ¿La empresa considera sus medidas de rendimiento alcanzados al establecer sus objetivos comerciales?

Sí No

20) ¿La organización define una variación aceptable en el rendimiento en relación con la estrategia y los objetivos comerciales?

Sí No

RIESGO EN PRÁCTICA

21) ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes que afectan el logro de sus objetivos?

Sí No

22) ¿La organización evalúa la gravedad del riesgo?

Sí No

23) ¿La organización prioriza los riesgos como base para seleccionar las respuestas a los riesgos?

Sí No

24) ¿La organización identifica y selecciona respuestas de riesgo?

Sí No

25) ¿La organización desarrolla y evalúa el riesgo a la hora de invertir?

Sí No

26) ¿La organización evalúa los resultados del desempeño operativo y considera el riesgo?

Sí No

27) ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía?

Sí No

28) ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

Sí No

INFORMACIÓN SOBRE RIESGOS, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

29) ¿Existe un órgano o persona en la empresa que se dedique al control interno de la misma?

Sí No

30) ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados?

Sí No

31) ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?

Sí No

32) ¿Se utilizan canales de información y comunicación como soporte de la administración de riesgos?

Sí No

33) ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?

Sí No

34) ¿La organización informa sobre riesgo, cultura y rendimiento en toda la entidad?

Sí No

35) ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, las cuales son comunicados y monitoreados?

Sí No

SUPERVISIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

36) ¿La organización identifica y evalúa cambios internos o externos que pueden tener un impacto relevante en la estrategia y objetivos?

Sí No

37) ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?

Sí No

38) De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?

Sí No

ANEXO N° 2**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA ENRUTADOS SAC**

Objetivo: obtener conocimientos básicos del negocio, su organización, procesos operativos y administrativos.

1. ¿Cómo se creó la empresa (historia)?
2. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
3. ¿Hacia dónde apunta la organización a convertirse?
4. ¿Cuáles son sus objetivos, a corto y largo plazo?
5. ¿Existen acontecimientos futuros que pronostica la empresa próximamente?
6. ¿Cuáles son las características de sus clientes, y del servicio que ofrece? ¿Considera que estas han cambiado en los últimos años?
7. ¿Cuál es la normativa legal por la cual se rige la empresa?
8. ¿Considera que los objetivos de la organización actualmente han de mantenerse o por el contrario han de cambiar?
9. ¿Se tiene la intención de mantener la estructura actual o se desea alterar, sea aumentándola o reduciéndola?
10. ¿Cuáles son las funciones, actividades y procesos a seguir para ejecutar el servicio?
11. ¿Cómo está dividido y posteriormente coordinado el trabajo de la organización?
12. ¿Cómo está delimitado los grados de responsabilidad en el trabajo de la empresa?
13. ¿Cuáles son las costumbres y valores marcados dentro de su organización?
14. ¿Cómo es el intercambio de información (interna y externa) entre las áreas operativas de la empresa?
15. ¿Cuáles son las características de los recursos humanos de la organización?
16. ¿Cuáles son los recursos materiales con lo que cuenta la organización para ejecutar el servicio?
17. ¿Existe un presupuesto para ciertas áreas de la organización a las que se le da más importancia?
18. ¿Cuáles son las políticas de inversión y funcionamiento de los recursos financieros?
19. ¿Cómo se da a conocer la información relevante para la organización (procesos, entorno, experiencias)? ¿Se encuentra almacenada en archivos o en los propios miembros de la empresa?

Análisis Del Entorno

20. ¿Existe alguna tendencia económica que afecte a la organización en su conjunto?

21. ¿Cuáles son las características del mercado en que se maneja la empresa (¿segmentación por edades, estilos de vida, exigencias del consumidor, etc.)?
22. ¿Cuáles son sus competidores actuales, potenciales y sustitutos?
23. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

ANEXO N° 3

GUÍA DE MANTENIMIENTO BÁSICO¹

Recomendaciones por kilometraje	
Cada 10000km	
<p>Revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Niveles de aceites de transmisión manual, transfer, diferenciales y A/T ● Sistema de generación y carga ● Sistema de precalentamiento (solo en algunos motores diésel) ● Sistema de refrigeración (mangueras, tapón, etc.) ● Sistema de suspensión por daños y flojedad ● Sistema de dirección por daños y flojedad ● Sistema de propulsión por daños y flojedad ● Juego libre de los pedales de freno y Clutch ● Fajas motrices por grietas roturas o desgaste 	<p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Limpieza y ajuste de frenos ● Ajuste de freno de estacionamiento ● Rotación y balanceo de ruedas ● Alineamiento de ruedas
Cada 20000km	
<p>Revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceites de transmisión manual, transfer, diferenciales y A/T ● Luces, limpia parabrisas y tiraguas ● Sistema de generación y carga ● Sistema de precalentamiento (solo en algunos motores diésel) ● Sistema de refrigeración (mangueras, tapón, etc.) 	<p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Afinamiento de motor ● Lubricación y engrase general ● Limpieza y ajuste de frenos ● Ajuste de freno de estacionamiento ● Rotación y balanceo ruedas ● Alineamiento de ruedas ● Medición de gases contaminantes del escape

<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de suspensión por daños y flojedad ● Sistema de dirección por daños y flojedad ● Sistema de escape por daños o fugas ● Sistema de propulsión delantero y trasero por daños y flojedad ● Mangueras y tubos de freno ● Mangueras de vació del motor ● Fajas por grietas roturas o desgaste ● El calibre de válvulas ● Juego libre de los pedales de freno y cluth 	
Cada 30000km	
<p>Revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Niveles y Estado De Fluidos (Frenos, Cluth, Batería, D/H, Coolant) ● Revisar Aceites De Transmisión Manual y A/T ● Aceite de Diferenciales y Transfer ● Sistema de Inyección ● Luces, Limpia Parabrisas y Tiraguas ● Sistema De Generación y Carga ● Sistema de Precalentamiento (Solo En Algunos Motores Diésel) ● Sistema de Refrigeración (Mangueras, Tapón, Etc.) ● Fajas por grietas roturas o desgaste ● Sistema de Suspensión por daños y flojedad ● Sistema de dirección por daños y flojedad 	<p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rotación Y Balanceo Ruedas ● Alineamiento De Ruedas

<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema del Tren de rodaje delantero y trasero por daños y flojedad ● Limpieza y Ajuste de Frenos ● Ajuste de Freno de Estacionamiento ● Verificar Juego Libre de los pedales de freno y clutch 	
Cada 40000km	
<p>Revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensor de Oxigeno ● El Tiempo de Encendido ● Verificar el Funcionamiento del Sistema de Emisiones ● Aceites de Diferenciales ● Luces, Limpia Parabrisas y Tiraguas ● Sistema de generación y carga ● Sistema de Pre calentamiento ● Estado Sistema de Refrigeración (Mangueras, Tapón, Etc) ● Tuberías de Combustible por daños o roturas ● Mangueras de Vacío ● El Funcionamiento del Sistema de Emisiones ● El Sistema de Escape por daños o fugas ● El Calibre de Válvulas ● Fajas por Grietas roturas o desgaste ● Suspensión por daños y flojedad ● Dirección por daños y flojedad ● Mangueras Y Tubos De Freno ● Juego Libre De Los Pedales De Freno Y Clutch 	<p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambio del Refrigerante del Motor ● Ajuste De Freno De Estacionamiento ● Cambio de Aceite de Transmisión CVT y Filtro ● Cambio de Aceite de Transmisión Automática y Filtro ● Rotación y Balanceo Ruedas ● Alineamiento de Ruedas ● Afinamiento de Motor ● Cambio de Filtro de Gasolina (Externo al Tanque) ● Limpieza de Inyectores (Vehículos Gasolina) ● Cambio de Bujías (Aplica Solo Para Bujías Corrientes) ● Medición de Gases Contaminantes del Escape

Cada 50000km	
<p>Revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aceites de Transmisión Manual, Transfer, Diferenciales y A/T ● Luces, Limpia Parabrisas Y Tiraguas ● Sistema De Generación Carga ● Sistema De Pre calentamiento (Solo Para Motores Diésel) ● Estado Sistema De Refrigeración (Mangueras, Tapón, Etc.) ● Inyectores Diesel (Reparar Si Amerita) ● Sistema De Suspensión Por Daños Y Flojedad ● Sistema De Dirección Por Daños Y Flojedad ● Sistema Del Tren De Rodaje Delantero Y Trasero Por Daños Y Flojedad ● Juego Libre De Los Pedales De Freno Y Clutch 	<p>Realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rotación Y Balanceo Ruedas ● Alineamiento De Ruedas ● Lubricación Y Engrase General ● Limpieza Y Ajuste De Frenos ● Ajuste De Freno De Estacionamiento ● Cambio De Faja De Distribución ● Cambio De Fajas Motrices

¹Aporte de la Central de Repuestos TR. (2016). *Guía de Mantenimiento Básico y Preventivo Vehicular*. Recuperado de <http://centralderepuestostr.com/guia-de-mantenimiento-basico-y-preventivo-vehicular/>

ANEXO N° 4

EMPRESA DE TRANSPORTES Y ENCOMIENDAS ENRUTADOS SAC ORDEN DE SERVICIO MANTENIMIENTO CORRECTIVO/ PREVENTIVO/ PREDICTIVO ²				Orden de Servicio		
				No.		
				Fecha		
				Día	Mes	Año
DATOS DEL VEHÍCULO						
Contrato No.:		Vigencia:		Modelo:		
No. De Placa:		Tipo:		Marca / Serie No.:		
TIPO DE ORDEN			PRESTADOR DEL SERVICIO			
Mantenimiento Correctivo () Preventivo () Predictivo () Garantía () Otro ()			Razón social: Ubicación: Teléfono:			
DESCRIPCIÓN DEL MANTENIMIENTO O REPARACIÓN						
Fecha de Terminación del Mantenimiento o Reparación:						
Tipo de Mantenimiento:		Bueno: () Regular: () Malo: ()				
OBSERVACIONES						
AUTORIZÓ		REALIZÓ EL SERVICIO		RECIBIÓ		
Nombre:		Nombre:		Nombre:		
Cargo:		Cargo:		Cargo:		

² Según la organización RECOPE en su documento “Mantenimiento de vehículos: una forma de garantizar su propia economía”, existen 3 tipos de mantenimiento:

Mantenimiento correctivo	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento predictivo:
Donde se reparan diferentes partes del vehículo en el momento en que dejan de funcionar o empiezan a fallar.	Consiste en seguir las instrucciones del fabricante, es decir, el manual del vehículo por tipo de servicio y los espacios de tiempo en que deben realizarse las operaciones de mantenimiento	cuando se realizan diagnósticos o mediciones que permiten predecir si es necesario realizar correcciones o ajustes antes de que ocurra una falla.

ANEXO N° 6

LISTA DE CHEQUEO DOCUMENTOS DE CONDUCTORES				
PLAN ESTRATEGICO DE SEGURIDAD VIAL				
Nombre y apellidos:				DNI
Fecha de nacimiento:		Edad	Sexo: F () - M ()	
Tipo de vinculación: Planta () - Contrato ()		Años de experiencia:		Contrato No:
Tipo Vehículo que conduce:		Duración contrato:		Vehículo contratado: Si () No ()
ITEM	DOCUMENTO	Aplica	No aplica	OBSERVACIONES
1	Fotocopia cédula de ciudadanía			
2	Tipo Licencia de conducción			
3	Vigencia Licencia de conducción			
4	Fotocopia Libreta Militar			
5	Fotocopia Antecedentes Policiales			
6	Fotocopia Antecedentes Procuraduría			
7	Fotocopia Antecedentes Contraloría			
8	Informe Comparendos			
9	Fotocopia carnet ARL			
10	Ficha de Inducción al puesto de trabajo			
11	Sanciones de tránsito			
12	Reporte de comparendos e histórico			
13	Control de ingreso conductores con comparendos			
14	Reporte de incidentes			
15	Reporte de accidentes de tránsito			
16	Exámenes pendientes			
17	Experiencia (certificaciones)			
18	Certificación de conductor Profesional			
19	Acciones de seguridad vial realizadas			
Observaciones:				
Fecha de verificación (dd/mm/aaaa):				

 Supervisor encargado

 Conductor

ANEXO N° 7

LISTA DE CHEQUEO DE ELEMENTOS AUXILIARES	Fecha		
	Día	Mes	Año
Nombre del conductor:			
Turno:			
Placa del bus:			
ITEMS	SÍ	NO	
Elementos de seguridad			
Extintores en correcto estado			
Elementos de indicación			
Triángulos de emergencia.			
Vehículos de más de 12 metros, placa rectangular con fondo amarillo reflectante y borde rojo fluorescente en parte trasera del vehículo			
Placas de matrícula, blanca y caracteres negros para el tractor, fondo rojo y caracteres negros para el semirremolque			
Elementos de fijación			
Calzos			
Cinchas			
Elementos de reparación			
Caja de herramientas			
Bombilla de repuesto			
Gato hidráulico			
Llave de ruedas			
Ruedas de repuestos			
Juegos de correa de motor			
Rollo de cinta aislante			
Juegos de manguitos			
Otros elementos			
Teléfonos móviles			
Guantes, casco, chaleco reflectante, linterna y trapos limpios			
Libreta para notas y bolígrafo			
_____	_____		
Supervisor encargado	Conductor		

ANEXO N° 8

CARTERA DE CLIENTES DE ENCOMIENDAS

Nombre del remitente	DNI	Teléfono celular	Correo	Nombre del destinatario	DNI	Teléfono	Correo	Código de encomienda	Fecha de recepción	Fecha de llegada al destino	Fecha de entrega

ANEXO N° 9

CARTERA DE CLIENTES DE PASAJEROS

Nombre del pasajero	DNI	Teléfono celular	Correo	Fecha de Nacimiento	No de veces de a utilizado el servicio durante el año