

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



**Análisis de los riesgos en los procesos bajo el modelo COSO I para
determinar la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Transporte
Chiclayo S.A. Periodo 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Ellus Eliana Ayasta Farro

ASESOR

Rosita Catherine Campos Diaz

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

Chiclayo, 2025

**Análisis de los riesgos en los procesos bajo el modelo
COSO I para determinar la eficiencia de la gestión
operativa de la empresa Transporte Chiclayo S.A.
periodo 2021**

**PRESENTADA POR
Ellus Eliana Ayasta Farro**

**A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar por el título de
CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR

**Flor de Maria Beltran Portilla
PRESIDENTE**

**Cynthia Katherine Perez Rios
SECRETARIO**

**Rosita Catherine Campos Diaz
VOCAL**

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios, a mis padres, mis hermanos, mi pareja y mi amado hijo. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar; a mis padres Javier y Isis, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento; a mis hermanos Kevin, Oriana, Joaquín por darme aliento día a día para no rendirme; a mi pareja José Miguel quién depositó su entera confianza en cada reto que se me presentará sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad y a mi mayor motivo que es nuestro hijo Joseph Mikael Haziél, quién es mi inspiración y fortaleza para salir adelante día a día.

Agradecimiento

Agradecer A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad.

Especial agradecimiento a mi Asesor, Mgtr. Rosita Catherine Campos Díaz por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito el proyecto. de cada

INFORME DE TESIS - AYASTA FARRO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	12%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	10%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 8%

Excluir bibliografía

Activo

INDICE

Resumen	10
I. Introducción	12
II. Revisión de Literatura	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases Teóricas Científicas	17
2.2.1. Gestión Operativa	17
2.2.2. Procesos Operativos	20
2.2.3. Riesgo de los procesos.....	21
III. Metodología	19
3.1. Tipo y nivel de investigación	19
3.2. Diseño de Investigación	19
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Población, muestra y muestreo	20
3.5.1. Técnicas de investigación	21
3.5.2. Instrumentos de investigación	21
3.6.1. Procedimiento	22
3.6.2. Procesamiento de datos	22
IV. Resultados y Discusión	24
4.1. Resultados	24
4.1.1. Descripción de los aspectos generales de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. ...	24
4.1.1.1. Aspectos Generales de la Empresa	25
4.1.2. Descripción de los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.	
4.1.2.1. Descripción del proceso de venta de pasajes.....	31
Figura 3.....	33
Figura 4.....	35
4.1.2.2. Descripción del servicio de encomiendas.	38
4.1.3. Identificación de los riesgos operativos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. diento	
4.1.3.1. Venta de pasajes	40
4.1.3.2. Servicio de encomiendas	41
4.1.4. Elaboración de políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSOI	45

4.2.	Discusión	47
V.	Conclusiones	48
VI.	Recomendaciones	49
VII.	Referencias	50
VIII.	Anexos	51

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis del flujo del proceso	18
Tabla 2 Operacionalización de Variables.	20
Tabla 3 Matriz de Consistencia.	23
Tabla 4 Consideraciones éticas	24
Tabla 5 Procesos Operativos	30
Tabla 6 Principio 1	32
Tabla 7 Principio 2.	34
Tabla 8 Principio 3	36
Tabla 9 Principio 4	40
Tabla 10 Principio 5	40
Tabla 11 Riesgos identificados en el proceso de Encomiendas	44
Tabla 12 Frecuencia e impacto de riesgos en el proceso de Encomiendas	45

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama de la entidad	27
Figura 2 Flujograma del padrón de inicio de actividades	31
Figura 3 Flujograma del servicio de venta de pasajes	33
Figura 4 Flujograma del servicio de encomiendas	35

Lista de Anexos

Anexo 1 Guía de Entrevista.....	51
Anexo 2 Cuestionario dirigido al personal del área operativa y contable	52

Resumen

La globalización hace que las empresas en la actualidad estén inmersas en un entorno hostil y de alta competitividad, lo cual trae consigo la incorporación de un nivel alto de tecnología, aumento en el número de ventas y de empleados, en donde cada una de estas variables origina cierto nivel de complejidad en sus actividades diarias, teniendo que enfrentar mayores desafíos y riesgos, que en los procesos operativos de las empresas deben ser eficientes y actualmente no lo son. Las empresas de transporte de carga hoy en día por una mala gestión operativa las organizaciones provocan un aumento de costos innecesarios, por ello sufren económicamente y por otra parte tomar una mala decisión es el lo primero que nos lleva hacia el fracaso. Es por ello que el presente trabajo de investigación es importante para la creación de una cultura de aplicación y monitoreo de procesos operativos, realizados por sus funcionarios y colaboradores, igualmente permitirá optimizar la gestión operativa, mejorando la eficiencia de los procesos y brindando información oportuna de las deficiencias que ameritan nuevas estrategias y/o cambio de procedimientos, con el fin de administrar los recursos racionalmente y proporcionar indicadores a la gerencia para una adecuada toma de decisiones en el beneficio del crecimiento de la organización, basada en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Palabras clave: Gestión Operativa, Riesgo, Procesos.

Abstract

Globalization means that companies are currently immersed in a hostile and highly competitive environment, which brings with it the incorporation of a high level of technology, an increase in the number of sales and employees, where each of these variables causes a certain level of complexity in their daily activities, having to face greater challenges and risks, which in the operating processes of companies must be efficient and currently are not. Cargo transportation companies today due to poor operational management, organizations cause an increase in unnecessary costs, for this reason they suffer financially and, on the other hand, making a bad decision is the first thing that leads us to failure. That is why this research work is important for the creation of a culture of application and monitoring of operational processes, carried out by its officials and collaborators, it will also allow optimizing operational management, improving the efficiency of processes and providing timely information on the deficiencies that warrant new strategies and/or change of procedures, in order to manage resources rationally and provide indicators to management for adequate decision-making for the benefit of the growth of the organization, based on the fulfillment of its objectives and goals.

Keywords: Operational Management, Risk, Processes.

I. Introducción

Las empresas, “en la actualidad están inmersas en un entorno hostil y de alta competitividad, lo cual trae consigo, la globalización económica, la incorporación de un nivel alto de tecnología, aumento en el número de ventas y de empleados, en donde cada una de estas variables origina cierto nivel de complejidad en sus actividades diarias, teniendo que enfrentar mayores desafíos y riesgos” (Márquez,2011). Además, como bien se sabe, cada empresa está constituida por distintos recursos, la cual deben ser eficientemente controlados y administrados por parte de los directivos de la entidad. La gestión operativa es importante porque ayuda a organizar las operaciones. También ayuda el seguimiento y control de los resultados obtenidos a la hora de planificar, facilita la identificación de metas y resultados de mejora

Por ello, es que se han diseñado distintos controles, dirigidos tanto para regular y mantener el orden de sus operaciones como para el manejo y control adecuado de aquellos recursos. Así mismo, según (Hernández, 2016) “dado los innumerables escándalos en materia económica y financiera de los últimos tiempos, ha provocado un grado de inseguridad en los propios colaboradores de las empresas, en los inversionistas y en toda la sociedad, de allí nace la importancia de crear controles adecuados para una organización”.

Estos controles toman la denominación de Control interno y puede ser entendido de diferentes maneras, pero de acuerdo con (Vega y Nieves, 2016) “es un proceso realizado tanto por el titular y por los empleados de la compañía, con el fin de identificar riesgos y debilidades en la gestión, para posteriormente subsanarlos y con ello alcanzar los objetivos organizacionales trazados”.

Una Ahora bien, (Fernández y Vásquez, 2014) indican que, en América Latina, sólo el 60% de las compañías, tienen implementado analizar los riesgos en los procesos que les permita, tanto hallar desvíos en sus operaciones como detectar desvíos funcionales”. Así mismo, (Andrés, Batista, y Arreola,2014) manifiestan que, en México, “son pocas las entidades que toman este análisis como una inversión, sino lo consideran como un gasto y como un tema solamente contable”.

Por otro lado, (Grajales y Castellanos, 2018) expresan que, en Medellín, mayormente las empresas vienen solucionando los problemas de gestión a medida que se van presentando, sin contar con una previa planeación y control, trayendo consigo deficiencias”. En tal sentido, (Servín, 2018) Gerente de Deloitte – Paraguay, expresa que “tales situaciones pueden originar eventos no previstos, y a su vez ocasionar un impacto financiero, pero esto puede ser prevenido implementando un análisis de riesgos en los procesos con antelación”.

Según (Zamora, Ponce, Chávez y Cedeño, 2018), nos indican que “siempre existe el riesgo en cuanto al diseño del control interno y a su ejecución, dado que estos son diseñados por personas humanas y por tanto puede presentar fallas”. Por eso (Choix y Velázquez, 2012) manifiestan que “no es suficiente contar solo con esta herramienta, sino también con un personal apto y capaz que ayude a desarrollar mejor las actividades empresariales y con ello, ayudar a los directivos a cumplir los objetivos inicialmente propuestos”. Es esta misma línea de ideas (Mendoza y Moreira, 2021) destacan a la gestión operativa, porque es uno de los factores más sustentables, ya que permite prevenir y preparar a la organización para actuar de forma anticipada ante los riesgos que se puedan presentar”.

En el Perú (Chumpitaz y González, 2015), dan a conocer que aproximadamente un 77% de las empresas pequeñas no disponen de un control de riesgo, pues son más las compañías de gran tamaño las que mayormente lo implementan, que a su vez muestran una eficiencia del 80% en su ejecución”. Ante esto, el Diario Gestión (2013), menciona que “es poca la aplicación de este sistema dado que los empresarios solo toman como valor agregado en su negocio ser socialmente responsables, pues mantienen la idea que resulta más necesario su implementación en compañías de mayor envergadura, sin tener en cuenta que hasta una compañía ya sea mediana o pequeña, también necesita de controles mínimos para poder prevenir riesgos”.

Finalmente, dicho todo lo anterior, la empresa Transporte Chiclayo S.A., no es ajena a esta problemática, dado que no dispone de un control interno de los riesgos de los procesos en la gestión operativa. Actualmente se evidencia una inadecuada comunicación entre el gerente y sus colaboradores. Además, hay una desorganización entre los trabajadores porque no tienen claro las funciones que deben realizar, lo que justifica la confusión y desorganización entre los mismos. Así mismo, se nota la duplicidad de roles, tanto que en ocasiones surge la necesidad de asignar a otro trabajador para que realice las tareas encomendadas por sus superiores, pero también se debe por el insuficiente personal en esta misma área. A raíz de esto, ha ocasionado una pérdida de fidelidad de clientes, por la demora de atención. Además, se denota un extravío de documentos por una falta de control, lo que ocasiona no contar con la información actualizada dando lugar al cometimiento de errores y con ello no poder tomar decisiones acertadas con respecto al futuro de la empresa.

II. Revisión de Literatura

2.1. Antecedentes

Martos (2018) en su trabajo se planteó como objetivo: Evaluar los riesgos de los procesos frente a la Gestión Operativa de la mencionada empresa, en el periodo 2016. Así mismo, se aplicó una metodología de investigación descriptiva, no experimental, transversal, la cual tomó a cuarenta colaboradores para aplicar un cuestionario y una entrevista. Finalmente concluye que, la empresa presentaba altos riesgos debido a la ausencia de políticas y procesos de control continua en cada una de sus actividades operativas. En donde esta situación llegó a provocar un malestar laboral y una insatisfacción en los clientes.

Corpus (2019). En su trabajo se planteó como objetivo: Conocer la influencia de la eficacia de la evaluación de los riesgos en la gestión operativa, para ello se aplicó encuestas a 35 colaboradores exclusivamente del área administrativa. Llegando a concluir que, en esta compañía, existe una influencia de forma moderada entre las variables: Sistema de Control Interno y Gestión Operativa, lo cual ha sido a causa de una falta del manejo y control de los recursos, por lo que determinó además la necesidad de una evaluación del desempeño del personal para poder mejorar la productividad y con ello poder mitigar los riesgos en los que se incurra la compañía.

Tejada (2020). en su trabajo tuvo como objetivo determinar la relación de la evaluación de los riesgos frente a la gestión operativa. Por lo cual para poder aplicar tanto una entrevista y encuesta tomó a 10 trabajadores del área de auditoría. Por lo que al finalizar la investigación concluyó que, según el coeficiente de prueba ShapiroWilk, la prevención de los riesgos se relaciona positivamente con la gestión operativa. Pues según los encuestados y entrevistados, este sistema era regular por lo que repercutió directamente en la gestión operativa ya que no estaba implementado en su totalidad, por eso que los resultados arrojaban que dicha gestión también presentaba un nivel regular. Además, se determinó la necesidad de que el gerente de auditoría lleve a cabo una evaluación a los que integran el grupo de control interno con el fin de lograr desarrollar una eficaz gestión en el área operativa.

Cruz, Gamboa, y Caycho (2021). En su artículo de revista tuvo como objetivo general, analizar el nivel de relación de la prevención de los riesgos frente a la gestión empresarial de los centros comerciales en tiempos de COVID-19. Para ello, tomó como población a cinco centros comerciales de La Victoria en Lima, en donde la muestra estuvo conformada por 45 trabajadores pertenecientes a estos centros, entre los cuales estaban gerentes, propietarios y administradores del área contable, productiva y tesorería.

Finalmente, pudo concluir que, este sistema de control de riesgos debe estar en concordancia continua con las actividades de los centros comerciales, por lo que es un apoyo instrumental para los mismos. Además, se pudo determinar que dicha evaluación si se relaciona con la gestión empresarial de manera significativa, lo cual, implementando una adecuada prevención de riesgos, habrá mejor gestión empresarial y viceversa.

Morales (2019) en su trabajo tuvo como principal objetivo, determinar aquellas características de esta herramienta denominada riesgos operativos, así como su impacto en la gestión operativa. Por lo que tomó como muestra a 15 trabajadores de la empresa comercial Plaza Veá, únicamente del área operativa, utilizando el instrumento de cuestionario para la provisión de datos. Donde al término de su investigación concluyó que, las principales características de esta herramienta de prevención de riesgos operativos es corregir y medir el desempeño de la gestión, con el fin de poder asegurar el cumplimiento de los distintos objetivos y planes inicialmente diseñados. Además, generaba un gran impacto en la gestión operativa dado que para que pueda presentar una eficiencia en la misma, era necesario de controles para poder alcanzar las directrices definidas.

Frank Knight uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit* plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable. Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas.

Encalada, Álvarez, Zurita y Pillaga (2021) En su artículo de revista tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejorar los procesos de los riesgos frente a la gestión operativa de estas unidades del ejecutivo, desempeñando sus actividades netamente en el área operativa, para ello se aplicó una encuesta a los empleados del ejecutivo. Donde al término de su trabajo, pudo concluir que no se cumplían con oportunidad cada uno de los objetivos establecidos dado por la ineficiente asignación de funciones del personal, lo cual, con la implementación de dicha propuesta, se podrá mejorar la planeación de las actividades, permitiendo con ello la mejora en la gestión de estas Unidades del Ejecutivo y así ofrecer un mejor servicio tanto al usuario interno como externo.

Romero (2021) en su investigación se planteó como objetivo principalmente evaluar la incidencia de la eficiencia de la evaluación de los riesgos en la gestión operativa- financiera de Imporellana SA, en el 2019, en el cual recolectó información aplicando tanto una entrevista y una encuesta al Gerente, jefe Financiero, Contador y Auditor Externo. Al término de la investigación, pudo concluir que esta compañía tiene procesos de control interno que no están mitigando con eficiencia los riesgos, lo cual se debe principalmente por desconocimiento técnico de la dirección operativa para aplicar y cumplir los procesos de este sistema en las áreas de la empresa. Como también determino que en el proceso de gestión organizacional carece de planeación estratégica, ante una falta de planes y objetivos claros.

Vega y Marrero (2021) en su artículo de revista plantearon como objetivo general demostrar la necesidad de una gestión integrada en las organizaciones de Cuba a partir de herramientas de control interno. Donde al término de su trabajo concluyeron que, cada componente del control interno es como la columna vertebral en las entidades dado que orienta a la gestión y hace que acreciente la fiabilidad de la toma de decisiones, por tanto, deben estar implantados en las organizaciones cubanas con el fin de poder mejorar en cuanto a la madurez y la efectividad de la gestión y con ello tener un mejor sistema organizacional.

Arévalo (2012) en su trabajo se planteó como objetivo: Conocer en qué consiste la evaluación de riesgos, así como la importancia y el funcionamiento de esta herramienta dentro de la compañía, por lo que recolectó datos mediante cuestionarios y uso de la observación. Finalmente pudo concluir que existía un alto riesgo en la gestión operativa, debido al desconocimiento que poseen los administradores en relación a la importancia del control interno, lo cual justifica la falta de políticas internas, como la deficiente de comunicación entre los trabajadores y las falencias en la gestión, en donde todas estas situaciones han ubicado a la empresa en una posición no favorable, lo cual hace también que se quebrante los niveles de confianza, teniendo que afrontar dificultades en materia de base legal.

2.2. Bases Teóricas Científicas

2.2.1. Gestión Operativa

a. Definición

La principal tarea de la gestión operativa es analizar los servicios y productos que la empresa brinda o está obligada a brindar, además de analizarlos, también implementa los procesos técnicos y gerenciales que tienen lugar en la organización y en el sitio. Es decir, considere el diseño, la dirección y gestión de un enfoque orientado estratégicamente en procesos de desarrollo de efectivos para lograr una productividad ponderada en el desempeño o entrega de servicios. (Arnoletto Jorge & Diaz, 2009)

Durango (2014), Para lograr el objetivo de una organización y obtener resultados favorables en su economía, esta debe manejar fundamentalmente una gestión operativa administrativa que tenga conocimiento de los principios y fundamentos en las cuales se basan las operaciones para llevar a cabo un desarrollo adecuado de los procesos en conjunto con el manejo de control interno. Esto explica que se debe realizar un análisis de los posibles fenómenos que puede traer una mala gestión a través de los niveles de riesgo. (p. 15).

Entonces lo desarrollado en base a los conceptos de gestión operativa miden el nivel táctico de estrategia, los cuales manejan las entidades en base a los conceptos teóricos y prácticos, donde se desarrollan los fundamentos del por qué se debe realizar una gestión idónea.

- Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación con los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados.
- Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción.
- Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad. Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Quint (2007), la identificación de procesos mediante las prácticas establecidas en la organización, pueden conllevar a formar una estructura organizacional implementando la rama tecnología como parte esencial para el desarrollo de un modelo, el cual se gestione para maximizar ingresos y disminuir riesgos en los procesos. Contribuyendo al logro de sus objetivos con la obtención de eficientes resultados en cuanto a la gestión administrativa concluyendo con los siguientes niveles:

- Nivel estratégico, aquí aparece la toma de decisiones, normalmente que tiene un negocio que se relaciona con las últimas tendencias en el mercado, pues este tipo de decisiones se basan a largo plazo.
- Nivel táctico, en este ámbito se desarrollan la toma de decisiones a mediano plazo, pues generalmente se enfoca fijamente en la mejora de los procesos.
- Nivel Operacional: En este punto se desarrollan las decisiones reactivas, que tienen tendencia a realizarse en corto plazo las cuales afectan las operaciones en los servicios y logran impactar en el rubro de negocio.

La gestión operativa puede mejorarse significativamente implantando acciones y estrategias encaminadas a:

ISO 900:2000 define gestión operativa como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Asimismo, Gestión operativa como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero ésta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos períodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas para llevarlos al día a día.

El concepto de gestión operativa lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el gráfico Ciclo de la Gestión

a. Ciclo previo de la gestión

Para que algo se pueda gestionar es necesario contestar con precisión a cada uno de los rectángulos del ciclo previo. Vemos como en la actualidad se antepone el término gestión a un sinnúmero de cosas: voy a hacer una gestión al banco, gestor de clientes o gestión de la satisfacción del cliente, gestión de procesos, gestión de personas, gestor administrativo, gestión de la calidad, gestión de la innovación, gestión del conocimiento.

Vamos a ver lo que ocurre al aplicar el ciclo previo, es decir, vamos a comprobar si las cosas mencionadas se pueden gestionar. Aplicado a la gestión de las ventas, por ejemplo, los elementos del ciclo son los siguientes:

— Identificación

En tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo, características o funciones del producto o servicio). Muebles de cocina modelos A, B y C según fichas técnicas u hojas de características.

— Medición

Disponer de una cuantificación o valoración de algunas características del producto (número de unidades, peso, precio, etc.). Cifra de ventas de cada modelo, por tipo de clientes, por zonas geográficas, etc. Por ejemplo, el último mes se vendieron 200 unidades del modelo B, 4560 euros importe del pedido medio, 166 cocinas en la región centro.

b. Funciones de la gestión operativa

Según la Plataforma Tecnológica Para La Gestión De La Excelencia (2015), La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

En línea con sus ámbitos de actuación, las principales funciones de la gestión operativa son:

- Análisis del servicio

Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- Análisis de los procesos

Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.

Revisión de los modos de diseñar y dirigir, enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. En lo que respecta a la definición de los objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización, su situación en el

mercado, la posición que ocupa actualmente en relación con la competencia y sus posibilidades y expectativas en el corto, medio y largo plazo.

Un proceso de una gestión eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

- Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
- Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
- Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
- Es capaz de gestionar las prioridades en tiempo real.
- Es capaz de realizar la supervisión visual de los indicadores de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.
- Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

2.2.2. Procesos Operativos

a. Definición

Según Lon Kan (2015) tiene como concepto que los procesos operativos están vinculados con el desarrollo del producto o servicio, y a su vez inciden de forma directa para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.

b. Importancia

Es fundamental los procesos operativos para una entidad lo cual se va a mencionar lo siguiente:

- Impactan en la satisfacción del cliente.
- Al respecto del proceso operativos, depende la rentabilidad y el éxito de empresa.
- Incorporar valor a los clientes.
- Sirven de base a otros tipos de procesos que se desarrollan en la entidad.

c. Fases

- Preparación de los productos.
- Interés y brindar servicio a los clientes.
- Estructura de los productos y sus servicios.
- Estudios de la competencia de los mercados.
- Administración de la demanda

2.2.3. Riesgo de los procesos

a. Definición

El riesgo siempre se asocia a la incertidumbre incorporada a un evento futuro. En las empresas, se caracteriza por ser un evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no; no es evidente ninguno de los dos resultados, pero si llegara a presentarse afectaría el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya sean de toda la empresa, de un proceso o de parte de ambos.

Cuatro definiciones de los riesgos de los procesos que se presentan a continuación permitirán aclarar el planteamiento anterior:

- Eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos de una organización, incluyendo los objetivos estratégicos, de operación, financieros y de cumplimiento” (Osorno Heinze, 2003, 35)
- Posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos (Mejía, 2006, 32)
- Probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda (Estupiñán et ál., 2006, 305).
- - Todas aquellas situaciones potenciales que pueden impedir que se cumplan los objetivos, ya sean estos laborales o personales. (Duque Echeverri, 2007, 16)

b. Evaluación del riesgo de los procesos

Para Orellana (2002) el mencionado elemento del informe COSO consiste en la identificación, cuantificación y priorización de potenciales eventos que pudieran tener impacto y/o consecuencias significativas para la organización y la consecución de los objetivos fijados por la empresa.

Del mismo modo, Estipiñán (2006) refiere que la evaluación de riesgos se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios (p.5).

El coso sobre la evaluación de riesgos nos dice que esta radica en identificar y analizar los riesgos relevantes de una organización. Así mismo la organización debe especificar los objetivos con claridad para identificar y valorar los riesgos relacionados a los objetivos, una vez identificados estos los analiza para determinar cómo se deben administrar dichos riesgos. (COSO 1992/2013)

Es todo un proceso que permite detectar, prevenir o en todo caso corregir errores de gran importancia en la gestión de la compañía. (Fonseca,2013, p.77).

- *Objetivos globales*, están constituidos por la visión y misión de la compañía, la cual permite a la empresa trazar los resultados que se desea alcanzar.
- *Objetivos por actividad*, este factor plantea que los objetivos deben ser de fácil entendimiento para que los colaboradores de la organización puedan lograrlo sin problema alguno.
- *Identificación y análisis de riesgos*, es un proceso que permite identificar y analizar riesgos a los que puede estar expuesta una empresa, y el cual pueden llegar afectar al cumplimiento de los objetivos planteados.
- *Gestión del cambio*, son mecanismos orientados a identificar y reaccionar ante los acontecimientos que podrían incidir en el logro de los objetivos de la organización, y que podrían afectar a la misma.
- *Riesgo de fraude*, evalúa la probabilidad de existencia de alguna irregularidad sobre la información financiera de una organización.

c. Administración del riesgo

Basilea define la Administración de Riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades (Citado en Palma, C. 2011).

Asimismo, Mejía, R (2006). Sostiene que el proceso de administración de riesgos implica varias etapas: Identificación, etapa previa que conduce al Análisis de los riesgos (estos se califican según la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden producir en caso de materializarse). Para Calificar los riesgos se usan escalas de valoración, dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Mejía, R (2006). Sostiene que la administración del riesgo es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Citado en Londoño, G & Núñez, P, 2010)

El libro Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, comprende seis etapas para administrar los riesgos, incluye, de manera integral, los factores que permiten una adecuada gestión. Las etapas son las siguientes:

- Identificación del riesgo: consiste en determinar qué eventos pueden afectar las estrategias o el logro de los objetivos de una empresa; se consideran factores internos y externos.
- Calificación y evaluación de riesgos: permite determinar el peligro que significan los riesgos para la empresa y estos se clasifican en diferentes zonas, de acuerdo con su magnitud. En esta etapa se consideran la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad del daño.
- Medidas de tratamiento de los riesgos: fase en la cual se establece la forma como estos riesgos o eventos van a ser intervenidos con el fin de prevenir o mitigar los efectos.
- Implementación de las medidas de tratamiento: en este momento se deben aplicar, organizada y esquemáticamente, las disposiciones diseñadas en las etapas anteriores, de tal modo que se garantice un objetivo claro, en un tiempo definido y con el mejor manejo de los recursos necesarios para llevar a cabo el tratamiento definido.
- Monitoreo y evaluación de los riesgos: su finalidad es adaptar el proceso a las nuevas condiciones o exigencias de la empresa, así como sus operaciones derivadas del entorno constantemente cambiante. El autor propone varias herramientas para desarrollar tal actividad: indicadores de riesgo, autoevaluación y evaluación independiente.

d. Riesgo operativo

Según Bravo et al. (2009), el riesgo operativo se relaciona con la gestión económico financiera de la empresa, derivado de fallos en las personas, los procesos o las tecnologías (fallos en los equipos, defectos en los productos o servicios, absentismo o accidentes laborales baja capacitación del personal, malas previsiones de liquidez).

El Comité de Basilea define como riesgo operativo la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación. (Citado en Palma, C. 2011)

El riesgo operativo puede definirse, a grandes rasgos, como la posibilidad que tiene una compañía, empresa u organización de sufrir pérdidas de carácter financiero por diversas causas.

En el ámbito económico, se denomina riesgo operativo a la posibilidad que exista de tener pérdidas financieras motivadas por el entorno de una organización.

Los factores causantes del riesgo operativo son:

- Origen interno, motivado por los riesgos inherentes a la misma organización que se estudie.
- Origen externo, toda organización es susceptible de ser afectada por los comportamientos propios del contexto socioeconómico en el que opere.
- Recursos humanos, al contar con la participación y el trabajo de personas, las empresas están condicionadas por las acciones y el desempeño de estas.
- Relevancia tecnológica, en prácticamente la totalidad de negocios, existe una acentuada relevancia de la mecánica o la tecnología. Especialmente en la era digital y el mundo globalizado.

e. Tipos de riesgo

Según la Guía para la administración del riesgo. (2011) menciona que en todas las actividades de la vida, de las organizaciones o de cualquier asunto, se involucran riesgos que se deberían de gestionar, los cambios tecnológicos, la inestabilidad de los mercados financieros, la globalización y otras externalidades, han hecho que la exposición al riesgo a nivel empresarial sea cada vez más importante, diversa y compleja.

- Riesgos del entorno

También conocidos como riesgos externos, su ocurrencia suele ser esporádica, agrupan muchos elementos asociados a la compañía, relacionados con los grupos de interés, los de mercado, regulatorios, orden público del país, catástrofes naturales y los eventos políticos y sociales (Bravo Mendoza & Sánchez Celis,2009)

Así mismo, Mejía, R. (2006) establece que los riesgos del entorno se clasifican en riesgos asociados con la naturaleza, riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación y los riesgos asociados al sector económico y a la industria.

- Riesgos estratégicos

Se relacionan con el modo en que se administra la organización, la forma de gestionar el riesgo estratégico se orienta a asuntos globales referentes con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la definición clara de políticas y la concepción de la entidad por parte de la alta dirección (Guía para la administración del riesgo, 2011).

Desde otro punto de vista, el riesgo estratégico agrupa la forma para detectar problemas potenciales por cuenta de los mercados, los competidores, cambios tecnológicos o comerciales, entre otros, que pueden afectar a la organización y volver el modelo de negocio obsoleto (Bravo et al, 2009)

- **Riesgos financieros**

Según Bazzani, C. & Trejos, E. (2008). Sostienen que el riesgo financiero o riesgo de crédito, hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debido a la posibilidad de que la organización no pueda cumplir con sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero se fundamenta en un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.

- **Riesgos operativos**

Son los riesgos que provienen de la mecánica de los sistemas de información institucional, de la caracterización de todos los procesos y procedimientos, de la estructura de la entidad y su articulación entre dependencias (Guía para la administración del riesgo, 2011).

En otras palabras, el riesgo operativo consiste en las posibles pérdidas generadas por la ejecución de las actividades y funciones propias de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o por falencias en el talento humano poco competente vinculado a la organización (Mejía, R. 2006).

En sentido similar, los riesgos operacionales comprenden las dificultades u oportunidades que surgen en la operación cotidiana, asociadas con la búsqueda de la efectividad en la ejecución de las actividades que hacen parte de la cadena de valor (Bravo et al, 2009)

- **Riesgos tecnológicos**

Mejía, R. (2006). Menciona que los riesgos tecnológicos se generan por los eventos que generan peligro en el uso de la tecnología como los virus, el vandalismo en las redes informáticas, fraudes, colapso en las telecomunicaciones a causa de ocasionar el daño de la información o la interrupción del servicio, también se presentan riesgos generados por el acelerado desarrollo tecnológico, que obligan a las organizaciones a una dinámica de cambio la cual genera que estas entidades no estén preparadas para responder a dichas necesidades del medio, como resultado se da una escasa inversión en nuevas tecnologías, lo cual implica dependencia tecnológica con un proveedor o una tecnología específica.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

— **Tipo: Aplicada**

Para desarrollar la investigación, es de tipo aplicada con enfoque Cualitativo, debido a que se pretende evaluar los procesos operativos que efectúa la empresa, y de esta forma estructurar de forma adecuada cuales serían los posibles riesgos que se pueden prevenir en los procesos operativos basado en el modelo COSO I, que le permita cumplir con los objetivos que tiene establecido la misma, este proceso se logra con la observación directa de las actividades que se ejecutan en la empresa Transportes Chiclayo S.A.

— **Niveles: Descriptiva**

El nivel de investigación será descriptivo porque se detallará la realidad actual en la que se encuentra la empresa Transporte Chiclayo S.A.

3.2. Diseño de Investigación

De otra parte, el diseño es no experimental ya que no se tiene la intención de manipular las variables durante la ejecución de los objetivos, además la investigación se hará del periodo 2021, lo cual es un tiempo único.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población tomada es la empresa Transportes Chiclayo S.A. Así mismo, la muestra estará constituida por el área operativa y contable, tomando en cuenta el muestreo no probabilístico por conveniencia.

3.4. Población, muestra y muestreo

Tabla 2

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<u>Variable Dependiente:</u> Gestión Operativa	La gestión productiva o de operaciones puede entenderse como aquel conjunto de acciones que se toman para la ejecución de programas, funciones y controles relacionados a la producción y logística de una organización (Contreras, 2003).	Se centra en organizar, planificar, controlar y mejorar las acciones relacionadas al abastecimiento, producción y despacho de bienes o servicios dentro de una organización, para ello se analiza tanto el nivel de cumplimiento de las metas como el uso de recursos para alcanzar dichas metas.	Funciones	Planificación
				Organización
				Comunicación
				Control
<u>Variable dependiente:</u> Procesos Operativos	Según Lon Kan (2015) tiene como concepto que los procesos operativos están vinculados con el desarrollo del producto o servicio, y a su vez inciden de manera directa en la satisfacción de los clientes.	En el desarrollo la variable, se puede obtener diferentes formas de obtener los procesos operativos, para lograr mejorar la empresa.	Fases	Preparación de los productos.
				Interés y brindar servicio a los clientes.
				Estructura de los productos y sus servicios.
				Estudios de la competencia de los mercados.
				Administración de la demanda.
				Inversión a largo plazo
				Objeto de Inversión
<u>Variable Independiente:</u> Riesgo Operativo	Señala que Riesgo Operativo es el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. (Nuñez Mora, 2010)	Comprende las Fuentes de Riesgo Operativo, la Gestión de Riesgo Operativo y tipos de riesgos	Fuentes de riesgo operativo	Sujeto que la realiza
				Personas
				Procesos Internos
			Gestión del riesgo operativo	Tecnología
				Eventos Externos
				Identificación
	Evaluación			
	Frecuencia de riesgos identificados			

			Matriz de riesgo operacional	Frecuencia de riesgos de cumplimientos de objetivos y metas
			Control	Frecuencia de riesgos de objetivos estratégicos
				Frecuencia de riesgos de valores éticos aplicados
				Frecuencia de riesgos de objetivos de evaluación del personal

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas por aplicar serán la entrevista, la encuesta y el análisis documental, teniendo como instrumentos la guía de entrevista, el cuestionario la guía de análisis de los documentos de control de la empresa. Por medio de la entrevista se presente recabar datos suficientes para poder conocer la actual situación de la gestión operativa. Por otro lado, con el cuestionario se podrá obtener más información sobre los procesos operativos y su contribución. trabajo.

Para el autor Arias, F. (1999) comenta que se redacta a los mecanismos como medios materiales al cual se utilizan para recolectar y juntar la información.

3.5.1. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información son:

- La entrevista. Se solicitará a los funcionarios, al gerente general y al personal encargado del área operativa mediante trato directo para canalizar la problemática en materia de infraestructura y servicios internos, esto permitirá información valiosa para el estudio
- La observación Directa. Mediante esta técnica se podrá observar las condiciones actuales en las que se encuentra dicha empresa, sus instalaciones internas, las áreas de gestión operativa, comprobando si el ambiente es el adecuado para trabajadores y los clientes.
- Visita de campo. Se realizarán visitas en diferentes horarios a la empresa, para ver cómo se desarrolla la gestión operativa y la su problemática.
- Análisis documental. Se fundamentará en la recopilación de datos, como son el reglamento interno que serán utilizados como fuentes para el presente trabajo.
- Diseño de propuesta. Se elaborará políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I para evaluar los riesgos de los procesos, lo que generará un apropiado contexto laboral.

3.5.2. Instrumentos de investigación

Se hace mención que la investigación se elaboró de forma documental eso quiere decir que los datos documentales se alcanzaron de manera directa con la realidad de la empresa, por medio de informes, el estado de resultados y referencias de donde se ha obtenido importancia en la investigación.

El método que se ha empleado es la **Ficha de entrevista**.

Asimismo, se empleó el método Teórico ya que se permitió tener información directa de la empresa a través de la observación. Es por ello que se obtuvo información de la entidad con el único fin de comprender el efecto de la situación que se presenta actualmente, por ende, se efectuó el análisis correspondiente.

3.6. Procedimientos y procesamientos de datos

3.6.1. Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se recopiló la información sobre la gestión operativa, para lo cual se procederá a realizar una entrevista al gerente general. Así mismo, se aplicará un cuestionario dirigido al gerente administrativo y al personal del área operativa y contable para evaluar los riesgos de los procesos frente a la gestión operativa, como también se aplicará la técnica de análisis documental con su respectivo instrumento de guía de análisis sobre los documentos de control de la empresa Transportes Chiclayo S.A. Por último, se elaborará políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I determinado.

3.6.2. Procesamiento de datos

Acerca de los primeros objetivos se utilizará la técnica de la ficha de observación y la entrevista, del cual se obtendrá un resultado para obtener información sobre la evaluación de los riesgos en la gestión operativa de la empresa con el fin de poder evaluar la gestión de los procesos operativos para la toma de decisiones oportunas.

- Se usará una ficha de observación para conocer y evaluar las condiciones actuales de la gestión operativa.
- Se entrevistará con la persona encargada del Área de operativa para determinar la situación actual de la empresa Transporte Chiclayo S.A. con referencia a la gestión operacional.
- Se realizará un empadronamiento del personal que labora y cargo que desarrollan en dicha empresa.
- Se realizará una evaluación de Riesgos de los procesos para identificar las deficiencias de la Gestión Operacional.
- Se elaborará políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I teniendo en cuenta las necesidades de la empresa para su adecuado funcionamiento operativo.

3.7. Matriz de consistencia

Tabla 3

Matriz de Consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores			
¿De qué manera el análisis de riesgos de los procesos bajo el modelo COSO I incide de manera significativa en la gestión operativa de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.?	Analizar los riesgos de los procesos basado en el modelo COSO I para determinar su incidencia en la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Transporte Chiclayo S.A. Periodo 2021.	Esta investigación no tiene hipótesis debido a que se rige al análisis de los riesgos en los procesos para medir la eficiencia en la gestión operativa.	<u>Variable Dependiente:</u> Gestión operativa	Funciones	Planificación Organización Comunicación Control			
	Objetivos Específicos		<u>Variable dependiente:</u> Procesos Operativos	Fases	Preparación de productos. Brindar servicio a los clientes. Estructura de sus servicios. Estudio de los mercados. Administración de la demanda			
	- Descripción de los aspectos generales de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. 2021.		Fuentes de riesgo operativo	Personas Procesos internos Tecnología Eventos Externos				
	- Descripción de los Procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. 2021.							
	- Identificación de los riesgos operativos de la Empresa Transporte Chiclayo 2021.				Gestión del Riesgo Operativo	Identificación Evaluación		
	- Determinación de la eficiencia de la gestión operativa mediante indicadores de la Empresa Transporte Chiclayo SA. 2021.							
	- Elaboración de políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I			Matriz de riesgo operacional	Frecuencia de riesgos identificados Frecuencia de riesgos de cumplimiento de objetivos y metas			
				Control	Frecuencia de riesgos de objetivos estratégicos Frecuencia de riesgos de valores éticos aplicados, Frecuencia de riesgos de objetivos de evaluación del personal.			
	Diseño y tipo de Investigación			Población, muestra y muestreo	Procedimiento y procesamiento de datos			
	<u>Tipo de Investigación:</u> Aplicada			<u>Población:</u> La población estará conformada por la Empresa Transporte Chiclayo S.A.	Para el desarrollo de la investigación se recopiló la información sobre la gestión operativa, para lo cual se procederá a realizar una entrevista al gerente general. Así mismo, se aplicará un cuestionario dirigido al gerente administrativo y al personal del área operativa y contable para evaluar los riesgos de los procesos frente a la gestión operativa, como también se aplicará la técnica de análisis documental con su respectivo instrumento de guía de análisis sobre los documentos de control de la empresa Transportes Chiclayo S.A.			

<p><u>Enfoque de la investigación:</u> Cualitativo</p> <p><u>Nivel de la Investigación:</u> Descriptivo</p> <p><u>Diseño de la Investigación</u> No experimental</p>	<p><u>Muestra:</u> La muestra será los procesos operativos.</p>	<p>Por último, se elaborará políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I.</p>	
		<p><u>Técnicas:</u> Observación Directa Entrevista Análisis Documental</p>	<p><u>Instrumentos:</u> Informes Estados Financieros Guía de entrevista.</p>

3.8. Consideraciones éticas

En este trabajo de investigación se cuenta con el consentimiento del gerente de la empresa para llevar a cabo la investigación, además se aclaró previamente que los datos que proporcionen los sujetos a ser entrevistados serán para uso exclusivo de materia de trabajo de tesis. Así mismo, se respetó a cada uno de los autores de las bases consultadas para la consolidación de información teórica

La información que se ha obtenido es por motivos de investigación profesional del cual se ha realizado un desarrollo teórico respetando los derechos de autor de las fuentes que se han consultado. A la vez, cuidando que la información brindada por la Empresa Transporte Chiclayo S.A., sea tratada de manera adecuada. Se considera de confidencialidad y no puede ser manipulada por terceros, sin embargo, solo es para efectos de investigación.

Se elaboró lo que es un cuadro informativo resaltando lo principal de las consideraciones éticas que se utiliza.

Tabla 4

Consideraciones éticas

Consideraciones éticas	Contexto
Confiabilidad	Es preciso mencionar que toda información establecida es verídica.
Responsabilidad	La empresa Transporte Chiclayo S.A es responsable de otorgarnos toda la información necesaria para poder desarrollar mi tema de investigación, por ejemplos el Estado de Resultados, cuáles son sus procesos operativos, que servicio brinda y entre otros tipos de documentos que sean necesarios.
Reserva de información	Finalmente se redacta que la información brindada que nos otorgó la empresa Transporte Chiclayo S.A. es simplemente para el desarrolla de mi tesis.

Nota: En base a los datos obtenidos (2021)

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de los aspectos generales de la Empresa Transporte

Chiclayo 2021.

Se realizó la técnica de la entrevista que fue dirigida para el Gerente, establecida el día 05 de enero del 2021, con el fin de poder conocer todos los aspectos comunes y general que tiene dicha empresa, asimismo describir las funciones que tienen las diferentes áreas dentro de la entidad. De igual manera poder determinar e identificar como es la situación real de la entidad del área operativa de los servicios brindados.

4.1.1.1. Aspectos Generales de la Empresa

a. Historia

Transportes Chiclayo es una empresa fundada en Lambayeque hace más de 39 años que se especializa en el transporte de pasajeros y envío de encomiendas. Su principal objetivo es ofrecer confort y seguridad a sus clientes. Cuenta con flotas modernas que ofrecen servicios tales como entretenimiento, baño químico y aire acondicionado. Transportes Chiclayo cuenta con una amplia trayectoria en el transporte de pasajeros por el norte del país y tienen como principales destinos a Lima, Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Máncora.

La organización: “Empresa de Transportes Chiclayo”, es un organismo privado constituido como Sociedad Anónima inscrita en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y adscrita al Registro Nacional de Empresas de Transportes de pasajeros del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) con autonomía propietaria, técnica, económica, presupuestal y administrativa de acuerdo a Ley, ejerciendo su competencia en el ámbito Nacional de las localidades que comprenden las rutas y escalas comerciales autorizadas para la circulación por autorización debida de la entidad correspondiente en la zona de influencia de operaciones.

La Sociedad Anónima “Empresa de Transportes Chiclayo” tiene como fines:

- Colaborar en la solución de las necesidades de operaciones del transporte y afines para el bienestar de las personas trabajadores de la empresa, personas usuarias pasajeros, la flota vehicular habilitada, la infraestructura y/o toda operación análoga y compatible con el transporte terrestre que esté en situación de necesidad y riesgo que menoscaben el desarrollo empresarial de la Empresa de Transportes Chiclayo S.A.
- Participar en la ejecución de los Programas Especiales de la Gerencia: para la Flota Vehicular Habilitada de la empresa y para las personas usuarios pasajeros, que conlleven una mejora en la prestación del servicio.

- Canalizar recursos que faciliten el desarrollo, mejoramiento e incremento de los programas de atención a clientes usuarios en transporte de pasajeros y de mercancías, dentro de los lineamientos de la política de la empresa y la Dirección General de Circulación Terrestre del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Promover, desarrollar y mantener una política corporativa con responsabilidad social y medio ambiental, en sus actividades económicas, asegurando una gestión continua de la calidad de sus servicios con las personas y una administración de la seguridad ocupacional de sus trabajadores.
- Promover y sostener el desarrollo de actividades económicas de transporte, acorde con las ventajas comparativas y competitivas para generar recursos económicos que sirvan para sostener las actividades de transporte terrestre de servicio público de personas y mercancías en sus diferentes modalidades de Servicio Regular Estándar y Diferenciado.
- Cumplir estrictamente con la voluntad del socio accionista, usuario pasajero y usuario institucional en los fines empresariales del transporte establecido de acuerdo con la política empresarial de calidad de servicio y atención estipulada por la Junta General de Accionistas como parte integrante de la Alta Dirección.
- Apoyar y fomentar el aporte de los trabajadores, que con sus sugerencias y proyectos, contribuyan a mejorar y optimizar la gestión y operaciones de la empresa.
- Promover y desarrollar una empresa eficiente basada, en un funcionamiento corporativo de sus órganos internos, permitiendo un manejo óptimo de la gestión y de los recursos.
- La empresa de Transportes Chiclayo cuenta con varios destinos populares tanto para los que viajen por placer y/o por trabajo uniendo los principales destinos entre los que se destacan las rutas: Chiclayo, Trujillo, Piura, entre otros (Tumbes, Jaén, Chachapoyas, Tarapoto, Cajamarca, Lima).
-

b. Servicios que ofrecer

Transportes Chiclayo es una empresa fundada en Lambayeque hace más de 39 años que se especializa en el transporte de pasajeros y envío de encomiendas. Su principal objetivo es ofrecer confort y seguridad a sus clientes. Cuenta con flotas modernas que ofrecen servicios tales como entretenimiento, baño químico y aire acondicionado. Transportes Chiclayo cuenta con una amplia trayectoria en el transporte de pasajeros por el norte del país y tienen como principales destinos a Lima, Cajamarca, Trujillo, Chiclayo y Máncora. Buscan el crecimiento permanente en el mercado teniendo como punto central de nuestro trabajo el enfoque al cliente.

Misión

Ofrecer la mejor experiencia de viaje a nuestros clientes asegurando su confort y seguridad a través de un servicio con valores agregados.

Visión

Ser la mejor empresa de transporte interprovincial del Perú, comprometida con la sociedad y que se distinga por cumplir con los más altos niveles de servicio al cliente, fomentando el crecimiento, competitividad y liderazgo de sus colaboradores mediante el cambio continuo para servir con compromiso a nuestros clientes.

c. Valores

La flexibilidad de nuestros horarios y la manera personalizada de atención a nuestros clientes son algunas ventajas muy valoradas que nos caracterizan. Ofrecemos a nuestros usuarios Mistad, seguridad y confort a bordo en nuestros buses, así como también rapidez y garantía en el envío de sus encomiendas.

— **Puntualidad:**

La salida de buses, entrega de paquetes, bultos y enseres deben estar en su lugar de destino a una hora exacta impulsando así la perfección en el desempeño laboral ya que nos permite como empresa la planeación y organización del trabajo, impulsando así un ambiente de respeto y sobre todo el buen trabajo que se realiza en equipo.

— **Innovación:**

Para el desarrollo de nuestra mejora nos enfocamos en la innovación de nuestros buses computarizados de última generación para alcanzar la máxima calidad. Así, demostrando el potencial de mejoramiento que tenemos como empresa de transporte terrestre para el beneficio de todos.

— **Compromiso con las personas:**

En todo momento nos impulsamos por el desarrollo y bienestar por cada uno de nuestros empleados. Demostrando el buen ambiente laboral y el respeto mutuo en el equipo de trabajo.

— **Orientación al cliente:**

Nos inclinaremos en brindar nuestros conocimientos con el fin de poder satisfacer todas las necesidades que se requiera por parte de nuestros pasajeros, formalizando nuestros compromisos con ellos.

— **Seguridad y salud:**

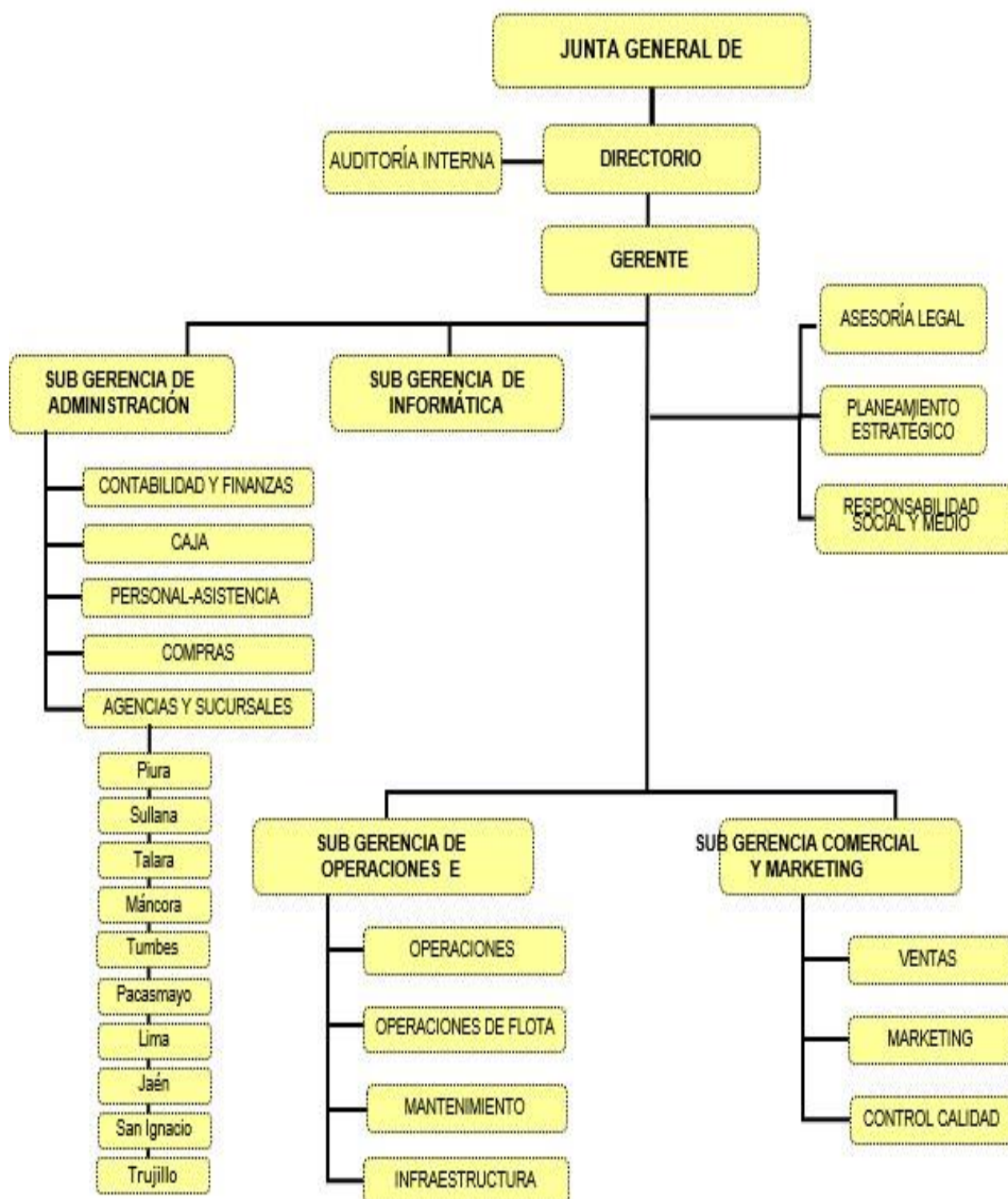
Impulsamos una cultura de prevención para mejorar las condiciones del área de seguridad incluyendo a todos los empleados que apoyan a la entidad, a su vez a nuestros huéspedes.

d. Organigrama de la empresa

Figura 1:

Organigrama de la empresa.

ORGANIGRAMA: EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO S. A.



Nota: En base a los datos obtenidos de la Empresa Transporte Chiclayo en el año 2021.

e. Descripción de las áreas, sus funciones y responsabilidades.

- Órgano de gobierno

El órgano de gobierno es la junta de accionistas que está conformada por los accionistas propietarios del capital accionario de la Empresa de Transportes Chiclayo S.A. El directorio es quien traza las políticas, objetivos y metas empresariales. La gerencia es el órgano ejecutivo responsable de la conducción, innovación y cambios empresariales acorde a los nuevos tiempos.

- Órgano de control

Ubicado en el lado izquierdo del organigrama, depende del Directorio, quien actúa imparcialmente en el control de la correcta utilización de los recursos de la empresa.

- Órganos de asesorías

Ubicados al lado derecho de la línea de autoridad, dependen de la Gerencia, contribuyen con el desarrollo de toda la organización mediante proyectos, estudios, operaciones y absolución de consultas.

- Órganos de línea

Están ubicados exactamente en la base de la estructura, dependen del Gerente como se observa en el ORGANIGRAMA, la línea de autoridad es de arriba hacia abajo y va determinando niveles de autoridad en los órganos dependientes en forma escalar. Están vinculados con la finalidad o misión que tiene la empresa según su estatuto y el presente instrumento.

Líneas de autoridad y coordinación

La Sociedad Anónima “Empresa de Transportes Chiclayo” está organizada en Unidades Orgánicas y Áreas de Trabajo que dependen de la Gerencia. Los jefes de Unidades Orgánicas y de Áreas de Trabajo ejercen supervisión y mando sobre el personal asignado en los cargos que conforman las respectivas unidades orgánicas. La coordinación de las actividades se desarrolla al interior de cada unidad orgánica y entre ellas. La Sociedad Anónima “Empresa de Transportes Chiclayo” privilegia las relaciones de coordinación que permita un trabajo horizontal, de mutuo apoyo y de información continua a los Sub-Gerentes y jefes de Unidades Orgánicas y/o de Áreas de Trabajo, responsables de los equipos de trabajo.

Las funciones de las unidades orgánicas son especificadas de acuerdo con la Investigación de Operaciones (Responsabilidades, actividades y tareas cotidianas) relacionadas con el objetivo económico de la Empresa de Transportes Chiclayo S.A. que es el Servicio de Transportes Terrestre Público de Personas y Mercancías en el ámbito Nacional.

Estas funciones están alineadas con la naturaleza y los fines de Empresa de Transportes Chiclayo S.A.; para conseguir los objetivos de gestión trazados por la Alta dirección.

Contabilidad y Finanzas

- Dirigir, coordinar el proceso contable.
- Velar por que tener todos los EE. FF mensuales que deben emitidos en la fecha establecida.
- Elaborar informes técnicos contables y financieros cuando sean solicitados.
- Evaluar permanentemente el nivel de liquidez, así como el comportamiento de los resultados.
- Coordinar con el nivel superior el cronograma de pagos a acreedores en general.
- Elaborar y monitorear los contratos de trabajo.
- Elaborar la liquidación de beneficios sociales, así como las liquidaciones de carácter tributario en general.
- Elaborar la liquidación de beneficios sociales, así como las liquidaciones de carácter tributario en general.
- Participar y atender en actos de fiscalización de organismos estatales.
- Elaborar planillas electrónicas SUNAT.
- Elaborar conciliaciones bancarias y gestiones administrativas de entidades financieras.
- Precisar el ingreso de base de datos al sistema contable. Elaborar cuadros técnicos de CTS.
- Elaborar la información Técnica Tributaria – Devolución de Impuesto selectivo al Consumo – SUNAT
- Elaborar los reportes técnicos contables sobre movimiento de ventas para la superioridad.
- Coordinar permanentemente en todas las aéreas – agencias para cruce y mejora de la información.

Funciones del área de Cajas

- Revisar las liquidaciones diarias de venta de pasajes.
- Realizar el conteo de dinero y valores en instituciones bancarias.
- Elaborar cronograma de pagos a proveedores de bienes y servicios.
- Manejar las cuentas corrientes de los trabajadores.
- Pagar las remuneraciones al personal de la empresa.
- Coordinar con las áreas de trabajo en lo necesario.

Funciones del área: Personal y Asistencia Social

- Asesorar a la Sub-Gerencia de Administración y Alta Dirección en materia de política de personal y en los procesos técnicos.
- Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la estrategia empresarial en materia de recursos humanos. Preparar los cuadros técnicos que asumirán responsabilidades en la empresa: reclutamiento, selección, evaluación, promoción, capacitación, remuneraciones y otros.
- Elaborar programas y acciones relacionados con la asistencia social a los trabajadores, programas de motivación y reforzamiento de comportamiento.
- Elaborar planillas electrónicas de remuneraciones, así como el cálculo de las contribuciones sociales y demás obligaciones de carácter legal laboral.
- Velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones del personal de la empresa.
- Difundir las normas, dispositivos legales, publicaciones y boletines a los trabajadores en general.
- Programar visitas de trabajo inopinado al personal en general en oficinas principales y agencias. Mantener contacto permanente con el personal de conductores y demás tripulantes con fines de mejorar actitudes y comportamientos.
- Difundir valores y cultura empresarial moderna, competitiva y humana
- Brindar el apoyo técnico administrativo para elaborar planillas, liquidaciones, trámites. Tramitar ante instituciones públicas necesidades de información y/o cumplimiento de obligaciones documentarias

Funciones del área: Agencias y Sucursales.

- Elaborar un programa de expansión de rutas para potenciar el accionar de la empresa, en coordinación con planeamiento estratégico.
- Presentar las demandas locales de cada agencia en materia de ampliación del servicio al interior de rutas.

- Supervisar técnica y administrativamente el buen uso de los recursos en cada una de ellas. Coordinar con operación de flota en materia de la atención con calidad al usuario.
- Elaborar un plan de contingencias, escrupulosamente diseñada para atender al usuario, en casos fortuitos, fenómenos naturales, emergencias de salud, toma de carreteras, etc.
- Programar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de personal, materiales y financieros de las agencias y sucursales de la empresa.
- Velar responsablemente por el desarrollo, crecimiento y expansión en su ámbito de la operatividad de la empresa.

4.1.2. Descripción de los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. 2021.

El trabajo de investigación presentado son los resultados demostrados de los análisis del desarrollo de los procedimientos en los procesos operativos que realiza en la Empresa Transporte Chiclayo S.A., que se encuentra ubicado en la ciudad de Chiclayo.

Tabla 5
Procesos Operativos

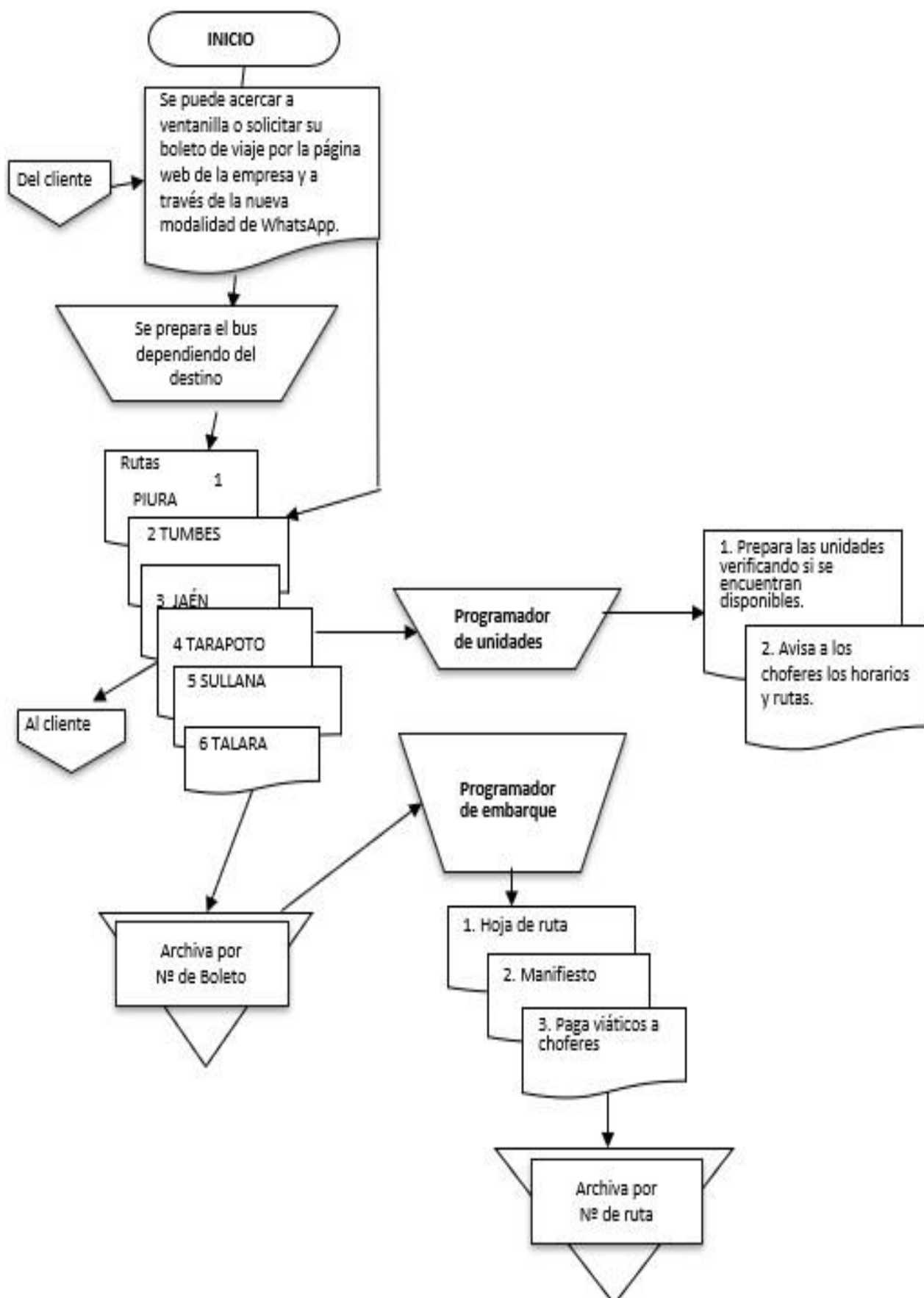
	Procesos	Subprocesos
PROCESOS OPERATIVOS	Venta de pasajes	Venta de pasajes de manera presencial.
		Venta de pasajes vía página web
		Venta de pasajes vía WhatsApp
	Servicio de encomiendas	Servicio de envío de encomiendas a nivel nacional

Nota: En base a los datos obtenidos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. (2021)

4.1.2.1. Descripción de los procesos operativos de la empresa Transporte Chiclayo S.A.

Figura 2

Flujograma del Padrón de Inicio de actividades.



a. Venta de pasajes

A continuación, se describirá el paso a paso de cómo se desarrolla día a día cada uno de dichos procesos operativos en el área de ventas de pasajes tanto en ventanilla como por página web y WhatsApp.

La empresa Transporte Chiclayo S.A. cuenta con diferentes modalidades de compras de pasajes donde los clientes pueden adquirir sus boletos de viajes para las distintas rutas interprovinciales que actualmente ofrece, donde se sabe que su mayor foco de destino es Piura teniendo salidas diarias cada 30 minutos.

Para lo cual vienen implementando la compra de pasajes tanto de manera presencial por medio de las ventanillas de la misma empresa o también el cliente puede adquirir su boleto de manera virtual como son en la página web de la empresa www.transportechiclayo.pe o a través de su número de WhatsApp 972 013 941.

- Compra de boletos de viaje por ventanilla

Una vez que el cliente llega a la empresa ubicada en Av. José Leonardo Ortiz #010 Chiclayo se puede acercarse a cualquiera de las ventanillas disponibles que actualmente son cinco (5) de las cuales tres (3) son para ventas de pasajes, una (1) ventanilla preferencial y una (1) ventanilla de informe; donde pueden adquirir sus boletos de viajes.

Para ello el personal encargado solicitará la ruta de destino, indicará el precio y si el cliente está conforme realizará la venta del pasaje, tomando en cuenta que si viajan con un menor de edad solicitará el permiso notarial antes de la compra del pasaje siempre y cuando esté sea su familiar indirecto, ya que si el menor de edad viaja con la mamá o el papá solo solicitarán el DNI del menor sin permiso notarial.

Para el pago del boleto de viaje en ventanillas el cliente podrá realizarlo en efectivo, con tarjeta de débito o crédito de cualquier banco y una vez realizado el pago se emitirá el boleto de viaje para que el cliente pueda verificar el destino, el horario y la fecha de viaje.

Al finalizar el día el personal encargado de cada caja realizará la liquidación respectiva, la cual se realiza de manera diaria, contando el dinero que tenga en efectivo y de igual manera con los comprobantes de la compra de pasajes que se realizaron con tarjetas de crédito como con tarjetas de débito y todo ello se enviará en un sobre cerrado a la secretaria de gerencia para que ellos hagan la entrega al área de Contabilidad.

- *Compra de boletos de viaje por página web*

El cliente puede ingresar a la página web www.transportechiclayo.pe sin necesidad de moverse de su domicilio y ante las medidas actuales por el Covid-19 realizar con total facilidad la compra de su boleto de viaje donde puede pagar con tarjeta de crédito o débito de cualquier banco y verificar los horarios disponibles y a su vez el costo de dicho pasaje.

Una vez realizado el pago se emitirá el boleto de viaje en conformidad con el cliente e indicando las condiciones del viaje. Ahora bien, la página de la empresa no es administrada por ésta misma sino por un tercero y para la liquidación que se tiene que hacer a diferencia de los otros medios de compra de pasajes que se realizan de manera diaria, cuando las ventas de pasajes se efectúan por la página web la liquidación se realizará cada 3 días y dicho dinero será transferido a las cuentas bancarias de la empresa.

- *Compra de boletos de viaje por WhatsApp*

Hoy en día vivimos en un mundo tan tecnológico por lo cual la tecnología no es una cosa sino un proceso, una capacidad de transformar o combinar algo ya existente para construir algo nuevo o bien darle otra función. Es por ello que actualmente la mayoría de las personas, empresas utilizan como medio de comunicación el aplicativo WhatsApp para dar a conocer sus productos o servicios que ofrecen y la empresa de Transporte Chiclayo S.A. no es ajena a este avance de la vanguardia y es por ese motivo que viene implementando la venta de pasajes por dicho medio, al estar en proceso solo cuenta con un turno que es de 07:00 a.m a 15:00 p.m. donde el personal encargado realizará la venta de pasajes por el WhatsApp a través del número 972 013 941, que es una cuenta de empresa.

Para ello el procedimiento que se realiza tanto con el cliente como con la empresa para indicar cual fue su avance en ventas es el siguiente:

- *Cliente*

Las personas interesadas en compras boletos de viaje por ese medio pueden escribir al WhatsApp 972 013 941, donde el primer filtro será la respuesta de un asistente virtual dando distintos ítems de las consultas que el cliente puede realizar por ese medio.

Ahora, sí el cliente desea adquirir pasajes a través de WhatsApp marcará la opción 2 donde ya te atenderá el personal encargado y te dará las indicaciones para la compra de tu boleto de viaje. Y para que se realice la venta y por ende el pago los medios que se tienen que son yape, plim y tunki. Sin embargo, sí el cliente desea realizar el pago con su tarjeta de crédito o débito también lo puede hacer y para ello se envía un enlace para que éste pueda ingresar los datos de su tarjeta y efectuar el pago.

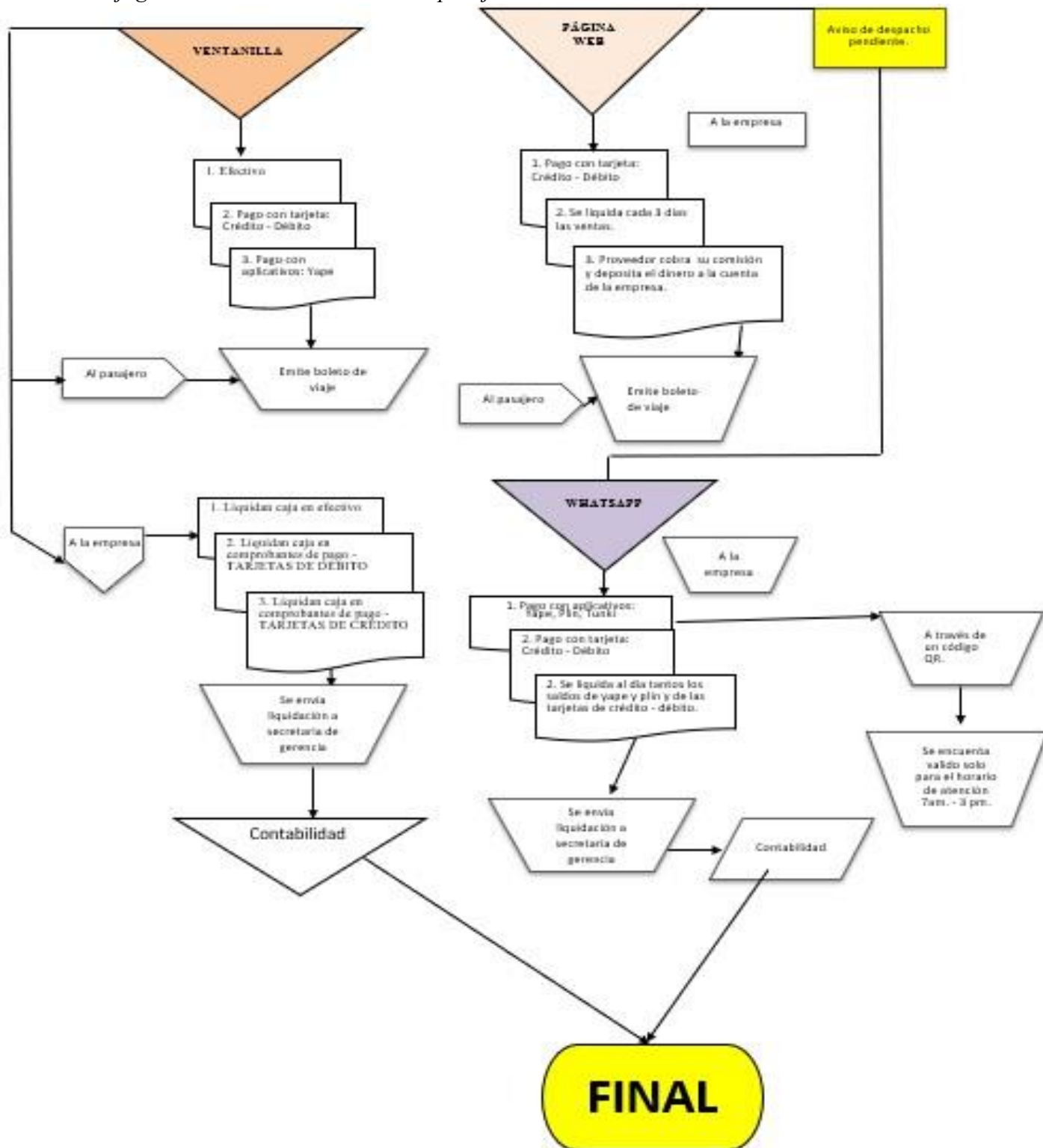
<https://pagolink.niubiz.com.pe/pagoseguro/EMPRESADETRANSPORTESCHICLAYO/1843649>

Una vez realizado el pago se emitirá por ese medio un PDF donde contiene el boleto de viaje y las condiciones de la venta. El cliente dando su confirmación se estará finalización la sesión.

- *Empresa*

Para liquidar caja y saber cuánto fue la ganancia que se tuvo por ese medio, el personal encargado realizará el cierre de caja ingresando a la página de Niubiz para sacar los reporte tanto de la cuenta de yape como de todas las transacciones bancarias que se realizaron por medio de tarjetas de crédito y de débito, esto se realizará al finalizar el turno.

Figura 3
Flujograma del Servicio de venta de pasajes



b. Servicio de encomiendas

El proceso de Servicio de Encomiendas inicia cuando el cliente decide enviar una encomienda mediante la empresa a un destinatario ubicado en cualquier destino o ciudad dentro de las rutas que la empresa opera; para ello acude a la oficina y el encargado de oficina recepciona la encomienda entregándole un documento que bien puede ser un comprobante de pago o simplemente una proforma o ticket.

El encargado de oficina ubica la encomienda en un espacio dentro del aforo de la oficina para luego etiquetar y derivar con el ayudante de la unidad programada para el traslado al vehículo asignado o en el vehículo más próximo al arribo o punto de partida.

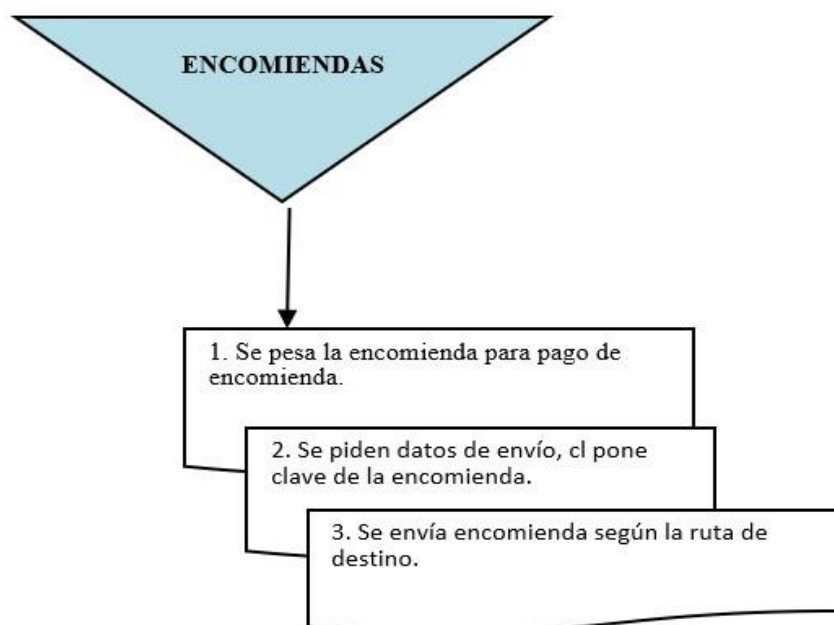
- Al cliente

Para el servicio de encomienda lo primero que se realiza es pesar el paquete que lleva el cliente para indicarle el costo de envío dependiendo claro a la ruta de destino. Una vez que el cliente da su conformidad, se piden los datos de la persona que envía la encomienda y se solicita de igual manera los datos completos de la persona que va a recibir dicho paquete. - *A la empresa*

Se realiza la liquidación de manera diaria, sin importar la ruta de destino. Y se envía el reporte a secretaria de gerencia para se haga la entrega del dinero al área de Contabilidad.

Figura 4

Flujograma del servicio de encomiendas



4.1.2.2 Causas y efectos de los riesgos operativos de la Empresa Transporte

Chiclayo

A continuación, se se desarrolló un análisis de los principios correspondientes a los cinco componentes del sistema de control interno COSO I, para determinar la situación actual de la empresa respecto a estos principios. Además, se desarrolló las principales debilidades y su impacto con la profesionalización.

Tabla 6

Principio 1:

La gerencia demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.

Situación encontrada:	La compañía no cuenta con un código de ética.
	La gerencia y los jefes de cada área promueven un compromiso de integridad de manera verbal, más no está escrita.
Debilidades:	Los colaboradores no tienen claro los principios que tienen que seguir dentro de la organización.
	Expuestos a incumplir o a cometer actos fraudulentos por la falta de un código de ética.
Causa:	Falta de conocimiento de la importancia del código de ética.
Impacto en la profesionalización:	Al no contar con un código de ética establecido, la profesionalización puede verse involucrada, ya que al no tener un código de ética o un fuerte compromiso, la cultura de la organización no se desarrollará y puede afectar la presentación de la información de forma transparente y oportuna

Tabla 7**Principio 2:**

La estructura organizacional es adecuada para el tamaño, nivel de operaciones y la ubicación de la organización éticos.

Situación encontrada:	La compañía cuenta con un organigrama de acuerdo con el tamaño de su organización
	No cuentan con flujogramas donde se explique detalladamente las actividades de cada área
	No cuentan con un manual de funciones
Debilidades:	Desconocimiento de los colaboradores de los procesos de la empresa
	Pueden existir cuellos de botella y la organización aún no lo detecta
	No permitirá identificar oportunidades de mercado
	No se tendrá claro la responsabilidad de cada puesto y la relación que tiene con las demás áreas
Causa:	Falta de conocimiento de la importancia del desarrollo de una estructura organizacional adecuada al tamaño de la empresa.
Impacto en la profesionalización:	Implementación de un manual de funciones, esto permitirá que se puedan establecer claramente las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, asimismo sirve para capacitar al nuevo personal que entra a la organización

Tabla 8**Principio 3:**

- La gerencia establece a través de políticas y procedimientos la estructura, autoridad y responsabilidad para el logro de objetivos.

Situación encontrada:	La compañía no cuenta con un plan estratégico donde establezca sus estrategias a corto y largo plazo
	La empresa no ha establecido políticas o procedimientos a seguir por sus colaboradores para lograr sus objetivos.
Debilidades:	La organización no podrá contar con la capacidad de identificar oportunidades en el mercado
	Al no tener estrategias y políticas, los colaboradores de la organización no tendrán conocimiento de lo que busca la gerencia de ellos, asimismo tampoco sabrán cuales son los objetivos y los pasos para seguir.
Causa:	Falta de conocimiento de la importancia del desarrollo de una estructura organizacional adecuada al tamaño de la empresa.
Impacto en la profesionalización:	Al no contar con un plan estratégico, la profesionalización de la empresa será más difícil, ya que no cuenta con unas políticas y procedimientos claro, lo que genera que los colaboradores no tengan conocimientos de estos y no conozcan cuales son los pasos para lograr los objetivos

Tabla 9**Principio 4:**

- Existen normas y procedimientos para la contratación, capacitación, motivación, evaluación, promoción.

Situación encontrada:	No existen normal, ni políticas relacionadas a la capacitación del personal
	No cuenta con un plan de evaluación semestral o anual a los empleados
Debilidades:	No existe una actualización de los conocimientos de los colaboradores de la empresa.
	No evaluar las aptitudes y conocimientos de los trabajadores.
	Los trabajadores sientan que no tienen oportunidades de ascenso en la organización.
Causa:	Falta de conocimiento de la importancia de las normas y procedimientos para la contratación, capacitación y motivación del personal.
Impacto en la profesionalización:	Al no contar con un plan estratégico, la profesionalización de la empresa será más difícil, ya que no cuenta con unas políticas y procedimientos claro, lo que genera que los colaboradores no tengan conocimientos de estos y no conozcan cuales son los pasos para lograr los objetivos

Tabla 10**Principio 5:**

- Las políticas y procedimientos contribuyen a retener al personal comprometido y responsable de sus obligaciones relacionadas al control interno.

Situación encontrada:	La empresa no cuenta con una política o procedimientos para retener al personal que realice actividades que estén ligadas al control interno.
	La empresa no tiene establecido un sistema de control interno dentro de la organización.
Debilidades:	La ausencia de un control interno puede afectar la confiabilidad de la información financiera y operativa.
Causa:	Falta de conocimiento de la importancia de las normas y procedimientos para la contratación, capacitación y motivación del personal.
Impacto en la profesionalización:	Al no contar con un manual de políticas o procedimientos para retener al personal que está involucrado en funciones relacionadas al control interno, la profesionalización se puede ver afectada, ya que no cuenta con políticas, procedimientos establecidos que faciliten las responsabilidades que estén relacionadas con el control interno y al no tener un manual, los nuevos colaboradores no tendrán un conocimiento de sus funciones.

4.1.3. Identificación de los riesgos operativos de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. Periodo 2021.

a. Venta de pasajes

PROCESO	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS						
				DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD DEL RIESGO	VALOR
					CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
VENTA DE PASAJES	LINEAMIENTOS	MANUALES Y POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA	Manejar un manual y políticas en el área de ventas para poder llevar un orden y un adecuado manejo.	Ausencia de políticas y procedimientos que regulen la administración de los boletos de viaje.	Casi certeza	5	Mayores	4	20	Extremo
		PLANIFICACIÓN DE LA VENTA DE PASAJE	Planificar que buses saldrán y en qué horario, para que no existan futuras quejas por parte de los pasajes y por consiguiente queden con una mala imagen institucional.	Mala planificación en la hora de salida de los buses y de la designación de los choferes, ocasionando lenta rotación de venta de boletos de viaje o hasta pérdida de clientes.	Probable	4	Catastrofos	5	20	Extremo
	NECESIDAD DE PEDIDO	STOCK MINIMO DE BOLETOS DE VIAJE	Sistema reporta necesidad de habilitar nuevos buses por stock minimo de las distintas rutas.	Realizar el manifiesto de los pasajes simplemente porque reviso stock minimo, sin contar si es necesario programar un bus adicional.	Probable	4	Moderadas	3	12	Alto
		REPORTES DE VENTA DE PASAJE DE LAS SUCURSALES	Sucursales envían su reporte de necesidad de programar algún bus adicional a la oficina principal en Chiclayo.	Pedir la programación de buses adicionales según los reportes que envían las sucursales, sin analizar que el pedido sea correcto y necesario.	Probable	4	Menores	2	8	Alto
	ORDEN DE VENTA	PERSONAL	Personas encargadas (05) de realizar la venta de pasajes para el envío de manifiestos de las distintas rutas.	Realizar la venta de pasajes sin fijarse si el bus está lleno o aumentó el precio del boleto de viaje, afectando costos.	Probable	4	Catastrofos	5	20	Extremo
				Enviar el boleto de viaje con un precio equivocado y en el caso del sistema de la venta de pasajes por WhatsApp el proveedor tiene un sistema automatizado lo rechaza, o también te lo retorna para corregir el precio, el detalle es que demora más tiempo ya que se tiene que esperar y volver a retomar una orden de venta y por consiguiente el pedido el boleto de viaje llega después y demora mucho más	Moderado	3	Menores	2	6	Moderado

El principal riesgo se centra en planificar las rutas y horarios disponibles con los conductores asignados, pues es alta la probabilidad de que no estén planificando de manera correcta los pedidos por muchos inconvenientes. Esto ocasiona que el impacto sea catastrófico y la severidad del riesgo Extremo.

La causa de este riesgo es que llevan una mala planificación de las dos personas que están encargadas del área de compras, a causa de falta de tiempo por otras actividades que realizan en la empresa, puesto que los proveedores manejan un cronogramas pedidos y a veces el tiempo se va tan rápido que para ellos queda corto y ocasiona que realicen pedidos sin una planificación, otra situación es que no los capacitan de qué manera deberían llevar una planificación antes de realizar cualquier pedido y menos aún no están preparados para llevar un estudio pertinente de como deberían controlar las existencias por consiguiente trae malas decisiones de pedidos, y resultado de todo ello es que no salen todos los productos, quedan productos sin rotación y por consiguiente pasado el tiempo los productos se vuelven obsoletos y ello trae una pérdida a la empresa.

El segundo riesgo más importante es en cuanto al Personal encargado del área de pasajes en cuanto a las funciones que está ejerciendo, pues es alta la probabilidad con un impacto catastrófico y la severidad del riesgo es de Extremo. Ya que las personas encargadas del área de ventanillas no hacen una verificación correcta de los boletos ya vendidos en el caso que ya un cliente cuente con el pasaje ya comprado y este lo vuelva a vender y al realizar sus pedidos futuros de los mismos.

b. Servicio de encomiendas

En la tabla 11, podemos apreciar 30 riesgos de control identificados en el proceso de Servicio de Encomiendas, los cuáles los hemos clasificado de acuerdo con las actividades que hemos determinado dentro de proceso como son: Recepción; Naturaleza, Custodia, Traslado, Destino, Destinatario, Almacenamiento y Entrega, y a continuación se detallan.

Tabla 11

Determinación de los riesgos identificados en el proceso del Servicio de Encomiendas.

Actividades	Riesgo	RE	Frecuencia	Impacto
Recepción	No se emite siempre comprobante de pago	RE1	A veces	Alto
	Datos incompletos o escritos de manera incorrecta	RE2	A veces	Alto
	No existe un protocolo de envío rotulado, empacado	RE3	Siempre	Alto
	No se identifica naturaleza de la encomienda	RE4	A veces	Alto
	No existe lista de productos prohibidos de libre tránsito	RE5	Siempre	Alto
Naturaleza	Falta de espacio en la unidad para el traslado	RE6	A veces	Alto
	Alto volumen de productos perecibles	RE7	Siempre	Alto
	Inadecuado embalaje del producto	RE8	Siempre	Medio
Custodia	Falta de seguridad	RE9	Siempre	Alto
	Asignación aleatoria de un lugar	RE10	Siempre	Alto
	No existe persona asignada directamente	RE11	Siempre	Medio
Traslado	Mala ubicación dentro de la unidad	RE12	A veces	Alto
	Deterioro	RE13	Siempre	Alto
	Pocas unidades programadas al lugar de destino	RE14	A veces	Medio
	Unidad que presenta fallas durante la ruta o viaje	RE15	A veces	Alto
	Cambio o suspensión de ruta	RE16	A veces	Medio
Destino	Horario no coincide con una hora de entrega prudente	RE17	A veces	Medio
	Ruta intermedia entre salida y destino de la unidad	RE18	A veces	Alto
Destinatario	Sin identificación	RE19	A veces	Alto
	Datos incompletos	RE20	Siempre	Alto
	Desconocimiento del envío	RE21	Siempre	Alto
	Distancia importante del cliente hasta la oficina de destino	RE22	Siempre	Alto
Almacenamiento	No contar con sistema de almacenamiento	RE23	Siempre	Alto
	Personal asignado que no cumple con el perfil	RE24	Siempre	Alto
	No se realiza inventarios periódicos	RE25	Siempre	Alto
	Alta rotación de personal	RE26	Siempre	Alto

	Falta de seguridad	RE27	Siempre	Alto
Entrega	Entrega de producto que no corresponde	RE28	A veces	Alto
	Entrega a destinatario incorrecto	RE29	A veces	Alto
	Falta de horarios rotativos de personal	RE30	Siempre	Alto

Fuente: Elaboración por los autores

Consideramos que los riesgos descritos representan puntos de atención inmediata ya que dificultan un adecuado proceso al servicio brindado no solo por la frecuencia en la que ocurren sino también por el impacto que representan y que en términos generales podemos apreciar en la siguiente tabla 12.

Tabla 12

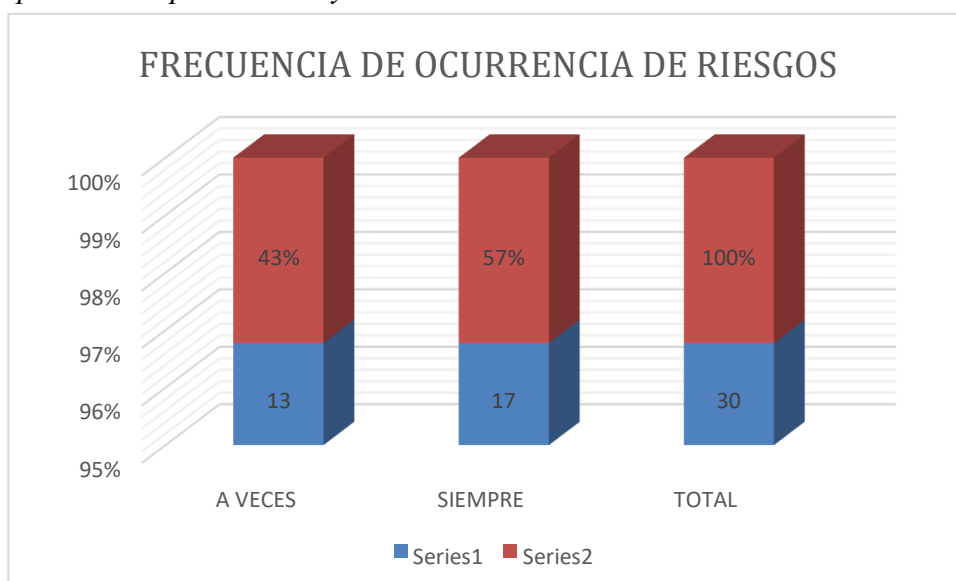
Determinación de la frecuencia e impacto de la ocurrencia de riesgos identificados en el proceso del Servicio de Encomiendas de la empresa Transporte Chiclayo S.A.

FRECUENCIA	Nº RIESGOS	%	IMPACTO	Nº RIESGOS	%
A VECES	13	43%	MEDIO	5	43%
SIEMPRE	17	57%	ALTO	25	57%
TOTAL	30	100	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración por los autores

Figura 5

Frecuencia de riesgos presentados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.



En la figura 5, se puede observar de los 30 riesgos identificados en el proceso de encomiendas en un 57% se suscitan con una frecuencia de SIEMPRE, lo que significa que son repetitivos lo mismo que conlleva una negligencia tanto en el desempeño de las actividades como a su vez un descuido hacia la oportunidad de mejora en el mismo.

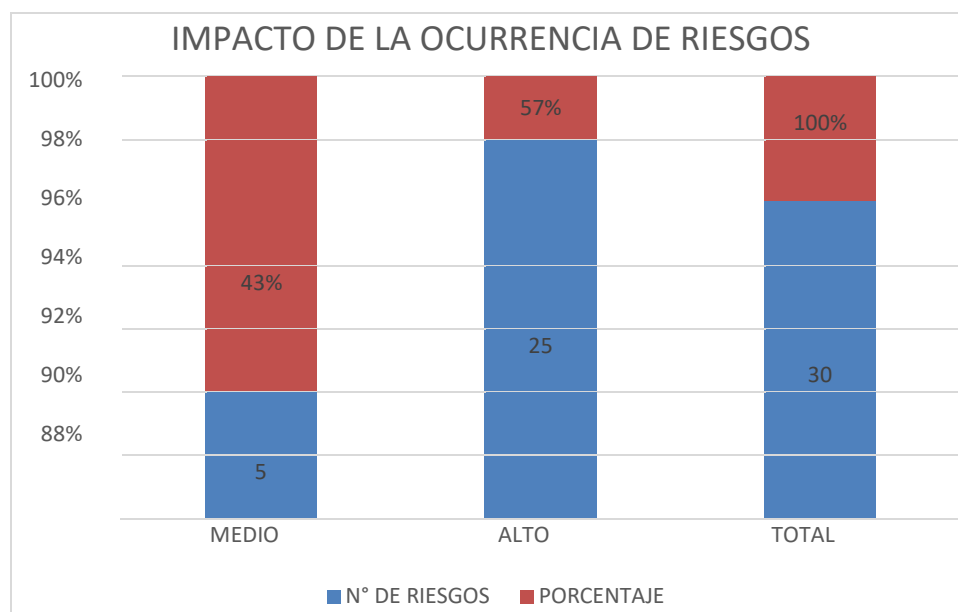


Figura 6

Impacto de los riesgos presentados en el proceso de Servicio de Encomiendas de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.

En la figura 6, se puede observar de los 30 riesgos identificados en el proceso de encomiendas en un 57% de los riesgos presentados tienen un impacto ALTO, lo que significa un perjuicio económico para la empresa en cuanto al efecto en su rendimiento o resultados obtenidos, pero a su vez la ocurrencia de estos riesgos de impacto alto merma la credibilidad, servicio, e imagen de la empresa.

El principal riesgo se desarrolla en manejar un manual y políticas en el área de encomiendas, con una probabilidad de casi certeza o muy alta y con un impacto mayor ocasionando una severidad de riesgo extremo, este riesgo se considera como principal ya que no cuentan con políticas definidas en el área de encomiendas, solo realizan las funciones en cuanto a ordenes dichas verbalmente pero no se realiza de una manera formal donde sustente que se debe de realizar de manera indicada o correcta, y ello puede traer consigo muchas fallas en el área.

El segundo riesgo más relevante se determinó en el caso de que en la oficina de destino el ayudante descarga las encomiendas enviadas de tal manera que las deja sin recibir una verificación o contar con una firma ya sea del encargado de la oficina de destino o de alguna

persona responsable de encomiendas donde tiene una probabilidad de casi certeza y un impacto Moderado donde la severidad del riesgo da como resultado de Extremo, porque es muy importante verificar que las encomiendas se envíen completas y en las condiciones adecuadas para que no existan futuras confusiones u pérdidas y otro detalle que quita espacio a otras encomiendas que podrían ingresar.

El tercer riesgo que se considera relevante es en cuanto controlar las funciones del encargado del servicio de encomiendas para que funcione de manera adecuada, refiriéndose al personal con que se cuenta en dicha área, nos muestra una probabilidad moderada y un impacto moderado con una severidad de riesgo alto, esto se refiere y se da porque solo existe una sola persona quien controla el ingreso y la salida de las encomiendas, esto se llama sobrecargo de función y que ocurre con ello que no se realicen de manera correcta las operaciones tanto al ingresar o al salir las encomiendas, solo a la hora de embarcar las encomiendas entran dos ayudantes para verificar pero la responsabilidad de todo recae en el jefe de encomiendas ya que se tiene que revisar producto por producto a que la serie corresponda a la enviada en la orden de la ruta y a veces pasa que se envían diferentes series y a distintos destinos y eso atrasa el envío de las encomiendas al destino solicitado.

c. Nivel de riesgo y confianza de los componentes del COSO I

- Ambiente del control

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 71% que es MODERADO, debido a que la empresa cuenta con una estructura definida y un plan estratégico en el que se define los objetivos que quieren alcanzar en el corto plazo, también se rinden cuentas al jefe de cada departamento los mismos que son respaldados en informes que son entregados al fin de semana.

El nivel de riesgo obtenido es del 29% que es MODERADO, se debe a que la empresa no cuenta con un manual de funciones, un código de conducta y una persona específica encargada del personal, estos hechos afectan a la empresa para el mejor desempeño de la actividad productiva.

- Evaluación del riesgo.

El segundo componente del modelo COSO, representa un nivel de confianza del 72% que es MODERADO, debido a que la empresa define periódicamente sus objetivos generales y específicos para cada departamento, los que a su vez son dados a conocer por medios escritos a todo el personal, manteniéndose dentro de la misma una gestión de cambio continúa.

El nivel de riesgo es del 28% MODERADO, debido a que la dirección no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que pueden afectar las actividades de la empresa.

- **Actividades de control**

En este componente el nivel de confianza es del 73% siendo MODERADO, debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes que realiza la gerencia cada mes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes. La información primero es proporcionada por los diferentes departamentos y luego filtrada por gerencia lo que permitirá minimizar los riesgos.

El resultado proyecta un riesgo del 72% considerado MODERADO, esto se debe a inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por empresa.

4.1.4. Determinación de la eficiencia de la gestión operativa mediante indicadores de la Empresa Transporte Chiclayo S.A. Periodo 2021

A. Indicador de eficiencia

A.1. Eficiencia de operación

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{\text{Utilidad 2021} - \text{Utilidad 2020}}{\text{Utilidad 2020}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{30,178,810 - 20,488,845}{20,488,845} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de operación} = 47\%$$

La empresa Transporte Chiclayo S.A., se muestra una buena gestión de operación de manera aceptable debido a que al compararlo con la utilidad del año 2021 y el 2022 se tuvo como resultado que hubo un desarrollo de la rentabilidad del 47%.

B. Indicador de eficacia

B.1. Nivel de ventas de pasajes y del servicio de encomiendas

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{\text{Venta de pasaje 2021}}{\text{Ventas de pasajes 2022}} \times 100$$

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{46,682,330}{66,915,014} \times 100$$

$$\text{Nivel de comercialización} = 70\%$$

Se puede inferir que se obtuvo como porcentaje el 70 % de la venta de pasajes, así se demostró mayor eficacia de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.

B.2. Nivel de costo de servicios prestados por terceros

$$\text{Nivel} = \frac{\text{Costo de servicios prestados por terceros 2021}}{\text{Costos de servicios prestados por terceros 2022}} \times 100$$

$$\text{Nivel} = \frac{7942078}{10790126} \times 100$$

$$\text{Nivel de costo de servicios prestados por terceros} = 73\%$$

En este nivel de costo de servicios prestados por terceros se representa un cálculo de 73% de las ventas totales del cual se demuestra que es considerable de manera eficaz para este indicador.

C. Indicador de calidad

C. 1.Satisfacción del cliente

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Número de clientes en satisfechos} \times 100}{\text{Número total de clientes}}$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{4000}{4100} \times 100$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = 98 \%$$

Se obtuvo un 98 % de que los clientes si están satisfechos con el servicio que brinda la Empresa de Transporte Chiclayo S.A. por lo que se demuestra un excelente desempeño, así también podemos observar que casi todos sus clientes se muestran satisfechos por los servicios ofrecidos, es otras palabras si se está cumpliendo con todas las respectivas de los clientes de acuerdo con sus precios y servicios ofrecidas.

D. Indicador económico del Servicio de Encomiendas

INDICADORES ECONÓMICOS EXPRESADOS EN MILES DE SOLES (S/)				
	2017		2018	
	SOLES	%	SOLES	%
Ingresos por Encomiendas / Ingresos Brutos	3,293,709.50	17%	5,042,094.57	21%
	19,526,073.42		23,672,538.70	
N de entregas realizadas / N de envíos realizados	104,989.00	90%	122,085.00	93%
	116,724.00		131,803.00	
Reparaciones por pérdidas y otros / Gastos operativos	19,798.82	0.53%	35,722.34	0.60%
	3,709,953.95		5,918,134.68	

Figura 7

Indicadores económicos del servicio de Encomiendas de la Empresa Transporte Chiclayo S.A.

Se obtuvo un 98 % de que los clientes si están satisfechos con el servicio que brinda la Empresa de Transporte.

En la figura 7, podemos apreciar que los ingresos totales de servicio de encomiendas representan un 17% y un 21% en los años 2021 y 2022 respectivamente, información proporcionada en la entrevista sostenida con el Gerente de la Empresa.

Asimismo, podemos apreciar que en cuanto a la entrega de las encomiendas a los usuarios finales la empresa presenta un porcentaje promedio de 90% de cumplimiento y esto se debe a varios factores tanto a nivel de la empresa como de los clientes como ya lo hemos mencionado en los riesgos descritos en los puntos anteriores.

Finalmente, cabe precisar que en cuanto a los desembolsos realizados concepto de reparaciones o devoluciones que la empresa asume en calidad de responsable ante una pérdida, extravío y deterioro de encomiendas tenemos que alcance a un 0.53% en el año 2021 cifra que aumentó considerablemente al año 2022 con un 0.60%

4.1.5. Elaboración de políticas y procedimientos de control basado en la metodología COSO I

Al diseñar las políticas y procedimientos de la gestión del riesgo de la organización, es importante y necesario considerar todos los principios, aunque cada uno de ellos puede variar según el marco de referencia considerado en la organización y su aplicación en la misma, por lo que es necesario conocer la implicación que tiene cada uno de ellos y aplicarlos de forma continua. La implementación eficaz de estos principios determinará tanto la eficacia como la eficiencia de la gestión del riesgo en la organización. ofrecidas.

Posteriormente, los resultados de este tipo de análisis deben reflejarse en el diseño o la mejora por ejemplo, en la asignación de responsabilidades en ambas áreas tanto de ventas de pasajes como de encomiendas, formación a todo el personal, comunicación con las partes interesadas y el diseño del seguimiento y revisión de los resultados de la gestión de riesgo.

En el análisis de riesgo se considera todo lo desarrollado en la Fase 1 -Identificación del Riesgo-, es por ello por lo que para efecto de este análisis se consideran las fuentes de riesgo, consecuencias y su probabilidad de ocurrencia mediante el contexto interno y externo establecido.

El resultado de esta fase tiene como objetivo priorizar los riesgos para ser evaluados y tratados posteriormente, los riesgos que al final resulten de bajo impacto se podrían excluir de la lista de estudio, pero siempre es importante que estos figuren en el análisis preliminar del riesgo para demostrar que se inició excluyendo riesgos de bajo impacto que no son objeto de evaluación ni tratamiento es decir son de nivel aceptable.

En este apartado se determinará los controles existentes y se analizará los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el cual el efecto de su combinación ayudará a estimar un nivel o categoría del riesgo.

De acuerdo con los citados anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa Transportes Chiclayo S.A. realizamos todos los procedimientos de gestión del riesgo según el modelo COSO I y sus respectivos componentes.

Se debe tomar en cuenta que la aplicación de políticas y procedimientos basado en el modelo COSO, es de carácter voluntario y de acuerdo con las exigencias del mejoramiento continuo de sus operaciones, logrando así el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Al analizar la situación de la empresa Transporte Chiclayo S.A. se ha podido identificar que con la elaboración de políticas y procedimientos se pueda determinar los siguientes beneficios: Se destaca la mejor atención por parte del departamento de despacho que al momento de realizar la función se mantendrá con un respectivo orden generando así menos pérdidas y enfoque del personal de trabajo, además los recursos en general podrán ser optimizados, la eficiencia y eficacia con la que trabajan obtendrán resultados significativos, podrán mejorar el servicio que tienen hacia los clientes y la rentabilidad de la compañía tendrá un incremento.

Con esto se busca que la empresa mantenga una integralidad en sus operaciones, con lo que se pretende la obtención de resultados que signifiquen para la organización un desempeño con eficiencia. Llevar a cabo mediciones de control debido a la naturalidad de actividades sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad, análisis para el cumplimiento de las metas en el mercado competitivo.

Cabe mencionar que la falta de un control interno en el pasado mantiene descoordinación en los procesos y actividades que se realizan dentro de esta organización, de acuerdo con esto la información suministrada nos permite conocer la importancia y el beneficio que tiene la aplicación de un manual de control que sirva como herramientas a las diferentes funciones en la empresa.

De esos esfuerzos, la empresa necesita implementar la evaluación de los riesgos bajo el modelo COSO I, el cual se define como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas (que sean aplicables).

La evaluación de los riesgos dentro de una organización es de trascendental importancia ya que este es una herramienta que ayuda a la administración a controlar, dirigir y proteger de manera eficaz y eficiente las actividades, procesos y el desempeño realizado día a día por todos y cada uno de los funcionarios logrando cumplir las metas propuestas por la organización.

Para la empresa Transporte Chiclayo SA. el análisis de los riesgos en los procesos es de vital importancia a que con esto podrá lograr la optimización de las operaciones y el crecimiento del negocio tanto en lo administrativo como en lo operacional; favoreciendo así las actividades de ventas de pasajes hasta mejorar la satisfacción del propio cliente ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y sobresaldrá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad.

4.1.5.1. Aplicación componentes del modelo COSO I

- Elaborar políticas claras con relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, teniendo que estar todo ello debidamente autorizado.
- Se deben mantener unos expedientes de personal los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, número de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencias laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas).
- Existencias de organigramas actualizados.
- Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, cursillos y formación del personal, primas e incentivos al mismo, etc.
- Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con los recursos humanos entre costos directos, indirectos y generales.
- Capacitar, rotar, llamar la atención al personal que no desempeñe sus funciones correctamente y en el tiempo definido.

4.2. Discusión

La empresa Transporte Chiclayo S.A., se encuentra dentro del rubro de servicio de transporte de pasajeros, cuya actividad principal en los últimos años le ha permitido a la empresa crecer económicamente registrando en promedio un crecimiento sostenido en sus ingresos provenientes del servicio principal como es el transporte de pasajeros y el servicio de encomiendas; y a su vez esta generación de ingresos positivos ha permitido a la gestión.

Considerando la importancia que una empresa en la medida que crece necesita contar con lineamientos, políticas y actividades que contribuyan a un adecuado desarrollo de sus procesos; hemos considerado en la presente investigación abordar como objeto de estudio el servicio de encomiendas, el cual ha venido representando un 19% en promedio de los ingresos totales obtenidos en la empresa y a su vez considerando que este servicio presenta una oportunidad de crecimiento cada vez más en la medida que la empresa va cubriendo nuevas rutas con su servicio y a su vez va teniendo mayores frecuencias de servicios en algunas zonas que opera.

Según Palma, C (2011) Las fuentes de riesgo operativo se agrupan en 4 categorías una de ellas son los procesos Internos donde se identifica la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes que pueden ocasionar la suspensión de servicios o bien el desarrollo deficiente de operaciones. En la empresa Transporte Chiclayo S.A. se determinó mediante la Matriz de Riesgos en cuanto al Proceso de ventas de pasajes, que en el subproceso de lineamientos en su etapa de manuales y políticas y procedimientos del área no cuentan con ningún tipo de manual, eso dificulta en cuanto a que no se lleve un orden al realizar los procesos en el área, asimismo que no se cumplan procedimientos establecidos y de esta manera no exista control oportuno dentro del área, ya que al tener manuales se lleva una línea de funciones, y el hecho de no cumplirlos el personal podría ocasionar faltas y al no llevarlos es un riesgo operativo muy importante ya que no cuenta con un sustento de los procedimientos de área de compras y eso trae fallas.

Todo esto puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación. (Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>).

Los indicadores de gestión aplicados a la entidad Real's de Chiclayo se desarrolló un análisis de los indicadores de gestión donde da a conocer la ocupación del hospedaje, la cantidad de huéspedes que ocupan habitaciones y los ingresos totales obtenidos por las habitaciones ocupadas; se determinó que el 98 % en promedio los clientes están satisfechos con el servicio del Hospedaje Real's de Chiclayo y que el 95% muestra el buen desempeño de las reservaciones de forma efectiva.

Partiendo de una evaluación de control interno al proceso de servicio de encomiendas identificamos muchas falencias que denotan un débil y escaso control interno; dichas debilidades que podemos apreciarlas desde el flujograma del proceso y la aplicación del control interno aplicado bajo metodología COSO. Esta primera evaluación nos permitió identificar los riesgos de control y evaluarlos en base a su frecuencia e impacto teniendo como resultado una frecuencia de riesgos igual a 53% y un impacto alto de riesgos igual a 82%.

(Calle, 2017) menciona algunas herramientas para la identificación de riesgos entre ellas: la entrevista, el análisis DOFA, la revisión y documentación de los procesos, etc; y tomando como referencia su aporte en nuestro trabajo determinamos las causas, consecuencias y el impacto en indicadores económicos de los riesgos de control identificados en el proceso Servicio de Encomiendas. Recuperado de: <https://www.riesgoscero.com/blog/4-pasos-parareducir-lasubjetividad-en-la-gestion-del-riesgo-operativo>.

Adicionalmente, en base a nuestra justificación de estudio creemos que contar con un sistema de control en las áreas básicas e importantes de una empresa, le permitirá alimentar un sistema de información oportuna y adecuada para la toma de decisiones y así permitir que la gestión empresarial sea más efectiva.

Finalmente, como parte de todo el análisis y evaluación realizada en el proceso de Servicio de Encomiendas, hemos elaborado y presentado a la empresa Transporte Chiclayo SA, unos mecanismos de control que lo hemos clasificado en corto y largo plazo, sumado a una estructura organizacional propuesta y a un nuevo flujograma para el proceso servicio de encomiendas propuesto. Todo ello reafirmando que contar con estos mecanismos de control en el proceso objeto de estudio y porque no decirlo en cada una de sus áreas y por ende en toda la empresa es una labor ineludible que debe ser vista con atención y visión empresaria si es que quieren aparte del crecimiento registrado, lograr competitividad en su negocio y a su vez generar un impacto positivo para sus usuarios y la sociedad en general a la cual aporte su servicio.

V. Conclusiones

En todas las organizaciones es de vital importancia el análisis de los riesgos en los procesos, ya que es como una brújula organizacional que permite fijar su dirección en base a su misión y visión; y esto a su vez permite minimizar los riesgos inmersos dentro de las actividades que se ejecutan cotidianamente en todos los niveles de la entidad. Se muestra que la estructura organizativa de la empresa Transporte Chiclayo SA es muy sencilla del cual limita demostrar el buen desarrollo de sus actividades y no brindan su máximo potencial en la empresa, sin embargo, mostrando sus funciones en el reglamento los trabajadores muestran responsabilidades por sus áreas definidas ya que los clientes se sienten satisfechos por el servicio brindado.

Los indicadores de gestión en la Empresa Transporte Chiclayo S.A.. se muestran resultados aceptables demostrando así un desempeño adecuado, pero aún pueden ser optimizables. De igual forma se mostró que la entidad no elabora sus propios indicadores para medir el desempeño de la empresa, siendo negativo para la empresa ya que dificulta su planeamiento y toma de decisiones para lograr una mejora continua.

Al realizar el análisis de los riesgos en los procesos de la venta de pasajes y encomiendas, se pudo identificar las debilidades específicas de cada uno, y se determinó niveles de confianza muy bajos lo cual indica que estos procesos no se realizaban de manera eficiente y que el riesgo de presentar estados financieros no razonables era muy alto. Para cada hallazgo encontrado se propone una posible solución a través de recomendaciones basadas en normativas contables vigentes.

Se evidenció también una incorrecta segregación de funciones en la ejecución de los procesos del área operativa para lo cual se diseñó un manual de funciones para cada empleado que trabaja en dichas áreas. En ese manual quedan delineadas las funciones de cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa con el objetivo de que cada uno de ellos conozca a detalle cuáles son sus responsabilidades en cada proceso realizado, esto ayuda a optimizar los recursos humanos y financieros con los cuales dispone la empresa, aumentando la eficiencia de sus operaciones.

La evaluación realizada muestra también que gran parte de las debilidades encontradas son debido a la falta de políticas y procedimientos establecidos para la correcta ejecución de las actividades que se realizan en las áreas mencionadas, por tal motivo se procedió a diseñar manuales de políticas y procedimientos para los procesos de ventas de pasajes y el servicio de encomiendas. Mismos que muestran lineamientos a seguir, políticas generales, establecen responsabilidades y propone actividades de control que ayudan a mitigar los riesgos de cada proceso.

VI. Recomendaciones

Por todo lo expuesto se puede definir que el análisis de los riesgos en la gestión operativa es indispensable en toda organización porque ayuda a la obtención de la eficiencia operacional, en el cumplimiento de las disposiciones y normativas de las entidades de control; y a través de esto la alta gerencia puede tener confianza en las actividades que se realizan dentro de su compañía.

Por esta razón se debe considerar la implementación de un análisis de los riesgos en los procesos de la gestión operativa, en el cual se sugiere lo siguiente:

- Impartir en sus colaboradores cultura organizacional, para que todos, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo de la compañía estén comprometidos con alcanzar la eficiencia en la gestión operativa y la mejora continua.
- Distribuir a todos los colaboradores del área evaluada los manuales de funciones propuestas.
- La administración debe considerar la implementación de los manuales de políticas y procedimientos de control interno propuestas en este proyecto, se recomienda además su respectiva documentación y distribución a todo el personal de la empresa.
- Diseñar herramientas que le permitan, luego de la implementación de un sistema de control interno, el monitoreo constante de las actividades ejecutadas en el desarrollo de un proceso, para identificar futuros riesgos y poder tomar acciones correctivas y preventivas frente a cada amenaza.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.
- Mejora de los procesos de la Compañía a través del establecimiento de controles, a nivel de automatización, alineación con los riesgos del negocio, y con el cumplimiento de objetivos.

VII. Referencias

- Adrianzen, A. (2014).* Evaluación del control interno de los procesos operativos y de servicio para el mejoramiento de la rentabilidad del Gran Hotel San Ignacio – Cajamarca. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Altamirano & Arévalo. (2012).* Propuesta de diseño de un sistema de contabilidad aplicado al hostel “La Casona” ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador.
- Martínez Torre-Enciso, M.I. Y M. I. Casares San José-Martí (2011)* “El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión Empresarial”. En: Boletín de Estudios Económicos, vol. LXVI, n.º 202, abril, pp. 73-93. Visitado el 26 de abril de 2016 en: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1068214
- Bassett, Maria Jose Barrantes.* Estudio de caso: administración del riesgo aplicada a un proyecto carretero. Universidad iberoamericana. México: s.n., 2011. Tesis para obtener el grado de maestra en ingeniería con especialidad en administración de la construcción.
- Lizarzaburu, E, L. Berggrun Y J. Quispe (2012)* “Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano”. En: Estudios Gerenciales 12/2012; 28(125), pp. 87-95.
- Pacheco, Luis Ernesto Cañas. Gestión de riesgos de negocio. Desarrollo e Implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos. 1813-6494, San Salvador : Banco Central de Reserva de El Salvador, 2009. ISSN
- Lizarzaburu, E. (2013)* “Guía Revisión ISO 31000“. 50º Asamblea Anual de Cladea 2015. En Revista Oficial de Cladea. Edición N° 33.
- Gómez, D Y J.M. López (2002)* Riesgos financieros y operaciones internacionales. Madrid: ESIC Editorial
- Hernández, Neysis, Leyva, Maikel y Cuza, Betsy.* Modelos causales para la Gestión de Riesgos. La Habana : Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 2013, Revista Cubana de Ciencias Informáticas, Vol. 7, pág. 4. ISSN: 2227-1899
- Espiñeira, Sheldon Y Asociados (2008)* Boletín de Asesoría Gerencial – Gestión Integral de riesgo (GIR): Alternativas de organización, n.º 5. Visitado el 26 de abril de 2016 en: <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisoryedicion-05-2008.pdf>
- ELIZONDO, Alan (coord.) (2012)* Medición Integral del Riesgo de Crédito. México , D. F.: Limusa. Visitado el 25 de abril de 2016 en: <http://www.worldcat.org/title/medicionintegral-del-riesgo-de-credito/oclc/777894773/viewport>
- Berggrun. L. Y J. C. Alonso (2015)* Introducción al análisis de riesgo financiero. Cali: Universidad Icesi
- Arenas. (2016).* Hotel Plaza Real que permita determinar la rentabilidad del negocio.

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña-Colombia.

Castilla, J. (2006). La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía.

Cejas, C. (2012). Marco teórico de gestión por procesos. Recuperado el 17 de marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/marco-teorico-gestionporprocesos.htm>

Ferrer, M. & Gamboa, T. (2004). Indicadores para el control de gestión de procesos básicos en hoteles. Actualidad contable. Mérida, Venezuela.

Franco, P. (3° ed.). (2004). Evaluación de estados financieros: ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero. Perú: Centro de investigación de la universidad del Pacífico.

Guzhnay. (2013). Determinación de gestión de los servicios hoteleros: caso práctico “Hotel Manantial”, Ecuador.

Herrera Izurieta, Aracely Isabel. (2012) en su tesis “Auditoría de gestión aplicada al “HOTEL SOUTH PACIFIC”, dedicado al desarrollo turístico en Atacames, provincia de Esmeraldas – Ecuador” (Tesis de Pre Grado) Universidad Central Del Ecuador: Ecuador

Horna, (2015). Herramientas Informáticas que dan Soporte a la Gestión Estratégica en el Sector Hotelero de Categoría Tres Estrellas. Caso Garza Hotel Chiclayo Perú.

Kafka K. (1993) Evaluación estratégica de proyectos de inversión. Lima: Universidad del Pacífico.

Phala (2015), Gestión de rentabilidad de hotelería e inversiones latino S.A. - hotel Tierra Mística Qalasaya de la Ciudad de Puno, periodos 2009 – 2010”.

Ribero & López. (2013). Evaluación del servicio y su incidencia en la rentabilidad del hotel Nilas S.A.C en la ciudad de Tarapoto periodo 2013. Universidad Nacional de San Martín.

VIII. Anexos

Anexo 1

Guía de Entrevista



**“UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO” FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

FICHA DE GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

Estimado gerente de la empresa Transportes Chiclayo S.A., tengo el agrado de saludarlo cordialmente, la finalidad del presente instrumento es obtener información sobre la variable Gestión Administrativa, que servirá para el desarrollo de la investigación titulada **“ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE LOS PROCESOS BAJO EL MODELO COSO I PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO S.A. CIUDAD DE CHICLAYO PERIODO 2021”**, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas.

OBJETIVO: Describir la situación actual de la gestión operativa de la empresa Transportes Chiclayo, Chiclayo - periodo 2021.

DATOS GENERALES

Empresa: _____

Periodo: _____

Área: _____

Entrevistado : _____

PLANEACIÓN

1. ¿Cuenta la empresa con misión y visión documentada y conocido por su personal?, ¿Cuáles son?
2. ¿La gerencia diseña las estrategias en coordinación con el personal?
3. ¿La empresa cuenta con políticas definidas dentro de cada área?
4. ¿La empresa, cuenta con programas en donde se plasme el tiempo requerido y la secuencia de actividades a realizarse en las áreas de la compañía?
5. ¿Existe un presupuesto bien elaborado? ¿Cuál es su participación en la preparación del presupuesto de la Empresa?

ORGANIZACIÓN

6. ¿Considera que las áreas están divididas de forma adecuada por departamentos para el normal desarrollo de las actividades laborales?
7. ¿La gerencia tiene claramente definidos las funciones y nivel jerárquico en cada área?
8. ¿Considera que los colaboradores conocen que procesos, actividades y tareas les corresponde para sus labores de la compañía?
9. ¿Existe coordinación entre las áreas de la compañía?

DIRECCIÓN

10. ¿Los trabajadores participan de la toma de decisiones que se realiza en la empresa?
11. ¿La gerencia comunica al personal los cambios en la estructura organizacional?
12. ¿Se reconoce el buen trabajo de los trabajadores?
13. ¿Considera que el personal está suficientemente motivado para desempeñarse en el puesto?
14. ¿De qué manera impulsa la motivación entre sus colaboradores?

CONTROL

15. ¿Considera que se establecen estándares para evaluar las actividades que se realizan en la empresa?
16. ¿La gerencia emplea un tipo de sistema para evaluar los resultados de acuerdo con los estándares en la compañía?
17. ¿La gerencia adopta medidas correctivas ante desviaciones que se presentan en las áreas?
18. ¿Se da la retroalimentación correspondiente a las funciones que se realizan en la compañía?

Anexo 2*Cuestionario dirigido al personal del área operativa y contable*

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA Y CONTABLE

Estimado personal de la empresa Transportes Chiclayo S.A., tengo el agrado de saludarlo cordialmente, la finalidad del presente instrumento es obtener información sobre la variable Gestión Operativa, que servirá para el desarrollo de la investigación titulada **“ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE LOS PROCESOS BAJO EL MODELO COSO I PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO S.A. CIUDAD DE CHICLAYO”**, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas.

OBJETIVO: Analizar los posibles riesgos de los procesos operativos y su contribución frente a la gestión operativa de la empresa Transportes Chiclayo S.A., Chiclayo.

DATOS GENERALES

Empresa: _____ **Periodo:** _____

Entrevistado: _____

Área: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

<i>Principio</i>	<i>Puntos de Enfoque</i>				<i>Observaciones</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>	
<i>Entorno /Ambiente de Control</i>					
Integridad y valores éticos	¿La compañía posee un código de ética donde se especifique el comportamiento que deben tener los colaboradores dentro de la misma?				
	¿La gerencia de la empresa realiza acciones correctivas a los colaboradores que transgreden el código ético?				
	¿La empresa cuenta con organigrama?				

Estructura orgánica	¿La estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad y la autoridad apropiada es asignada en forma clara al personal?				
	¿Cuenta con manual de organización y funciones (MOF), donde están descritas las actividades que se deben de realizar en cada área y la delimitación de funciones de cada colaborador?				
	¿La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo?				
	¿La gerencia de la empresa ha difundido el manual de procedimientos y el flujo de procesos?				
Competencia de los empleados	¿La empresa cuenta con mecanismos para la selección de personal?				
	¿La empresa cuenta con el perfil de colaborador por cada área?				
	¿La empresa capacita periódicamente a los colaboradores?				
	¿La empresa cuenta algún sistema de compensación para los colaboradores?				
	¿La empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de sus actividades?				
	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores?				
Filosofía y estilo de operaciones	¿Existe un flujograma que detalle los procesos de la organización?				
	¿Los colaboradores conocen sus responsabilidades en la empresa, actuando de acuerdo con el nivel jerárquico que le corresponde?				
Política de recursos	¿La empresa posee políticas definidas?				
	¿La empresa cuenta en cada área con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades?				

humanos y procedimientos	¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?				
Junta de directores	¿La máxima autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización?				
	La Junta directiva periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.				
Evaluación de Riesgos					
Objetivos globales	¿La empresa ha definido y comunicado sus objetivos globales a sus trabajadores?				
	¿La gerencia de la empresa realiza seguimiento a dichos objetivos?				

Objetivos por actividad	¿Los objetivos de la empresa están establecidos de forma clara de modo que permitan identificar riesgos en las actividades que se realizan?				
Identificación y análisis de riesgos	¿La empresa cuenta con plan de actividades para la identificación, análisis y documentación de riesgos que afecten a los objetivos de la empresa?				
	¿En el desarrollo de las actividades diarias, los efectos de los riesgos identificados han sido cuantificados y registrados?				
Gestión del cambio	¿Existen procedimientos para evaluar situaciones de cambio que puedan afectar el normal desenvolvimiento de la empresa?				
Riesgo de fraude.	¿La empresa cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para la identificación de fraude que atente contra el logro de los objetivos?				

ACTIVIDADES DE CONTROL

Revisiones efectuadas por el director ejecutivo	¿Están claramente definido los procedimientos de autorización y aprobación de las actividades diarias de los colaboradores?				
---	---	--	--	--	--

Gestión directa de funciones por actividades	¿Los encargados de cada área realizan la verificación del cumplimiento de los procesos de acuerdo a los objetivos de la empresa?				
Controles Físicos	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?				
	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?				
	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?				
Segregación de funciones	¿Existe una división de actividades acorde al puesto?				
Procesamiento de información TI	¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento?				

	¿Existe alguna política de seguridad en la empresa sobre el uso y resguardo de la información?				
--	--	--	--	--	--

INFORMACION Y COMUNICACION

Calidad de información	¿Los encargados de cada área brindan la información detallada y oportuna a la gerencia para la toma de decisiones?				
	¿Se brinda reportes frecuentes a gerencia con el fin de mantener informado sobre las diversas situaciones que acontecen en la empresa?				
Efectividad de las comunicaciones	¿La empresa ha implementado canales de comunicación interna que permite que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna entre los colaboradores?				
	¿Existe algún encargado de revisar periódicamente que los canales de información se encuentren funcionando correctamente?				

MONITOREO DE ACTIVIDADES				
Monitoreo continuo	¿Se realiza supervisiones periódicas para verificar el cumplimiento de los objetivos?			
Evaluaciones puntuales o autoevaluaciones	¿Se evalúa al personal de cada área de acuerdo al cumplimiento de objetivos trazados?			
Comunicación de deficiencias de control	¿Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo de las actividades se comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección?			
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS FRENTE A LA GESTIÓN OPERATIVA				
Ambiente de control	¿Considera usted que, el ambiente de control es importante para mejorar la gestión operativa de la empresa?			
Evaluación del riesgo	¿Considera usted que, la evaluación de riesgos podría ayudar a identificar y evaluar riesgos que pueden impactar significativamente en la gestión operativa de la empresa?			
Actividades de control	¿Considera usted que, se debe de realizar actividades de control para tener una mejor administración de los recursos en la empresa?			
Información y comunicación	¿Considera usted que, estableciendo la información y comunicación en la empresa permitiría brindar una mejor gestión administrativa de la empresa?			
Monitoreo de actividades	¿Cree usted que, el monitoreo a las actividades de la empresa puede favorecer a la gestión operativa de la empresa?			