

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



**Gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la Empresa de
Transporte de Carga Jhosy SAC, provincia de Jaén**

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

AUTOR

Anais Lizeth Perez Arevalo

ASESOR

Rosita Catherine Campos Diaz

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

Chiclayo, 2024

**Gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la
Empresa de Transporte de Carga Jhosy SAC, provincia de Jaén**

PRESENTADA POR
Anais Lizeth Perez Arevalo

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

APROBADA POR

Flor de María Beltrán Portilla
PRESIDENTE

Pedro Jesús Cuyate Reque
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz
VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre, por ser el pilar fundamental en cada logro de mi vida y motivarme a luchar por cada uno de mis sueños. Todo lo que hoy soy es gracias a ti y mi agradecimiento siempre quedará corto al lado tu apoyo y amor incondicional.

A mi padre, por enseñarme a ser tan fuerte como él y a no dudar ni un segundo de mí. No estás físicamente pero agradezco a Dios por el padre tan increíble que me dio y al que siempre recordaré con admiración y amor. Este logro es nuestro.

Y a Ingrid Chilcón, quien me acompaña con mucho cariño en cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me cuida, me guía y me alienta para salir adelante.

A mi asesora, por su consejo, apoyo e impulso en el desarrollo de mi tesis.

A la propietaria y gerente de la Empresa de Transportes Jhosy SAC, por su cooperación en la ejecución de la presente tesis.

A mis docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, por brindarme valiosas aportaciones y conocimientos durante la elaboración de esta investigación.

A mis hermanas, por estar presentes con sus palabras de apoyo y amor incondicional.

A Carlos Barrantes, quien me acompaña con mucho cariño y amor en cada uno de mis logros.

Y a todas las personas que creyeron en mí.

INFORME DE TURNITIN - PEREZ AREVALO ANAIS (26-06-23)

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

docplayer.es

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

www.auditoriainternadegobierno.cl

Fuente de Internet

1%

6

es.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

7

rein.umcc.cu

Fuente de Internet

1%

8

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

1%

9

www.dgac.gob.bo

Fuente de Internet

1%

ÍNDICE

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. REVISIÓN DE LITERATURA	15
2.1. Antecedentes del problema.....	15
2.2. Bases teórico científicas	18
2.2.1. Gestión de riesgos.....	18
2.2.2. Procesos operativos	31
III. MATERIALES Y MÉTODOS	34
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	34
3.2. Diseño de investigación.....	35
3.3. Población, muestra y muestreo	35
3.4. Criterios de selección.....	35
3.5. Operacionalización de variables	36
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
3.7. Procedimientos	37
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	38
3.9. Matriz de consistencia	39
3.10. Consideraciones Éticas	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Resultados.....	40
4.1.1. Descripción de los aspectos generales de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. 40	
4.1.2. Presentación de los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. 43	
4.1.3. Aplicación de la matriz de riesgos para determinar la gestión de los riesgos en los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.	49
4.1.4. Elaboración de políticas de control de riesgos para los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.	57
4.2. Discusión	78

V.	CONCLUSIONES	80
VI.	RECOMENDACIONES	81
VII.	LISTA DE REFERENCIAS	82
VIII.	ANEXOS	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Categorías de ocurrencia-----	26
Tabla 2: Categorías de impacto-----	27
Tabla 3: Nivel de severidad del riesgo -----	28
Tabla 4: Oportunidad de acción del control -----	29
Tabla 5: Periodicidad en la acción del control -----	29
Tabla 6: Automatización de la acción del control -----	29
Tabla 7: Escala de clasificación de la efectividad de los controles-----	30
Tabla 8: Escala de nivel de exposición al riesgo -----	31
Tabla 9: Operacionalización de variables -----	36
Tabla 10: Matriz de consistencia -----	39
Tabla 11: Severidad del riesgo -----	51
Tabla 12: Riesgos y probabilidad -----	52
Tabla 13: Clasificación del control clave -----	54
Tabla 14: Niveles de clasificación del nivel de exposición al riesgo -----	55
Tabla 15: Procedimiento de la administración de órdenes-----	62
Tabla 16: Procedimiento de la planeación de embarques-----	65
Tabla 17: Procedimiento del proceso de carga y documentación-----	67
Tabla 18: Procedimiento del monitoreo en ruta y registro de entrega -----	70
Tabla 19: Procedimiento del pago de fletes-----	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la organización en función al personal	42
Figura 2: Estructura de la organización en función al proceso general del servicio	42
Figura 3: Procesos operativos de la empresa de transporte Jhosy S.A.C.....	45
Figura 4: Flujograma estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.....	46
Figura 5: Procesos estructurados de la empresa de transporte Jhosy S.A.C.	50
Figura 6: Flujograma de la administración de órdenes	62
Figura 7: Flujograma de la planeación de embarques.....	65
Figura 8: Flujograma del proceso de carga y documentación.....	68
Figura 9: Flujograma del monitoreo en ruta y registro de entrega.....	71
Figura 10: Flujograma del pago de fletes	74
Figura 11: Rediseño del organigrama estructural de funciones	75
Figura 12: Rediseño del organigrama estructural de procedimientos	76
Figura 13: Rediseño del mapa de procesos	77

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista para describir a la empresa Jhosy S.A.C.	88
Anexo 2: Entrevista para describir los procesos operativos de la empresa Jhosy S.A.C.....	90
Anexo 3: Constancias de validación por juicio de expertos.....	93
Anexo 4: Carta de aceptación.....	97
Anexo 5: Solicitud de autorización	98

RESUMEN

La gestión de riesgos pretende que los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos y de negocio de la empresa, proporcionando controles que ayuden a optimizar el rendimiento de todo el sistema empresarial. Esto es, implementando prácticas de control estandarizadas y vigentes de alta calidad, que incluyen la identificación, evaluación y mejora de los procesos actuales. Los procesos operativos de una empresa son fundamentales para el éxito y la competitividad de esta, por lo que al entender cómo se están realizando las actividades operativas diarias, se toman decisiones correctas para mejorar la calidad del servicio, al detectar posibles fallos y aumentar la eficacia de los niveles de productividad. El objetivo de la presente investigación fue evaluar la gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C. de la provincia de Jaén. Asimismo, tuvo un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva no experimental, la técnica aplicada para el muestreo es no probabilística y para la recolección de datos se aplicó la técnica de la entrevista. Finalmente, al evaluar la gestión de riesgos se determinó que la empresa transportista, no realiza un control de los procesos operativos, por lo que desconoce el impacto de la evaluación de los riesgos, disminuyendo la calidad del servicio ofertado, la confianza de su cartera de clientes y el desarrollo económica de la misma. Es por ello, que se recomienda aplicar la gestión de riesgos a través del mapa de riesgos y las políticas de control propuestas para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C.

PALABRAS CLAVE: Gestión de riesgos y procesos operativos.

ABSTRACT

Risk management aims to ensure that processes are aligned with the company's strategic and business objectives, providing controls that help optimize the performance of the entire business system. That is, implementing standardized and current high-quality control practices, which include the identification, evaluation, and improvement of current processes. The operational processes of a company are essential for its success and competitiveness, so by understanding how daily operational activities are being conducted, correct decisions are made to improve the quality of service, by detecting failures and increasing efficiency. of productivity levels. The objective of this research was to evaluate risk management to improve the operational processes of the cargo transportation company Jhosy S.A.C. from the province of Jaen. Likewise, it had a qualitative approach, with a type of non-experimental descriptive research, the technique applied for sampling is non-probabilistic and for data collection the interview technique was applied. Finally, when evaluating the risk management, it was determined that the transport company does not carry out a control of the operational processes, for which reason it does not know the impact of the risk evaluation, decreasing the quality of the service offered, the confidence of its portfolio of customers and its economic development. For this reason, it is recommended to apply risk management through the risk map and the control policies proposed to improve the operating processes of the cargo transportation company Jhosy S.A.C.

KEYWORDS: Risk management and operational processes.

I. INTRODUCCIÓN

El servicio de transporte de carga ha tomado especial relevancia a medida que incrementó la competitividad y la demanda en el rubro. Por tanto, encontrar las ineficiencias que surgen en los procesos de cada empresa, requiere cada vez más de la implementación de un sistema que brinde cierto nivel de garantía en cuanto a la obtención de sus objetivos como en la adecuada ejecución de sus operaciones. Por esa razón, según Calle, Narváez y Erazo (2020), la necesidad de toda empresa es controlar los procesos que involucren la realización de sus bienes o servicios mediante la organización de sus actividades, ya que, aumentará la satisfacción de sus consumidores y la protección de los activos que forman parte del capital de la empresa, potenciando el desempeño de sus operaciones.

La investigación se justifica en el hecho de que los resultados van a servir para incrementar el desarrollo del control y la gestión operativa. Por tanto, contribuirá a las empresas de transporte de carga, a reconocer el estado operativo actual en el que se encuentran y a futuro, puedan evaluar las decisiones que tomen, implementado las recomendaciones de mejora producto de la investigación, sirviendo como antecedente y guía para otras empresas que posiblemente tengan factores críticos similares.

En Colombia, las empresas se encuentran dentro de un proceso de mejora y competitividad constante, y, a partir de ello proponer medidas razonables que se adapten a las nuevas necesidades de la demanda es imprescindible, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado a partir del adecuado funcionamiento de sus recursos (Castañeda Parra., 2014). En este sentido, el control de gestión en las empresas debe inducir a que los componentes operativos les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. En Perú, las organizaciones de transporte de carga han contribuido en gran medida a la comercialización y crecimiento económico del país. Controlar todos los procesos que involucran la actividad de una empresa, es fundamental para identificar oportunamente todo riesgo que atente contra el desarrollo de esta. El transporte es crucial para la gestión de la cadena de abastecimientos, y su evolución en el Perú se ha orientado en ofrecer un servicio óptimo acorde con las necesidades de su mercado; por esa razón, gestionar y asumir el reto de convertir la línea de transportes en una ventaja competitiva y sostenible, debe ser el objetivo trazado en el tiempo por los transportistas (Mora, 2015).

El presente trabajo de investigación evaluó la gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. La empresa realiza servicios de transporte de carga relacionados con fertilizantes, café, cacao, cementos, aceros y otros, con rutas dentro del ámbito nacional. Jhosy S.A.C. no realiza un control de sus procesos, por lo que, es necesario conocer el impacto de los riesgos en los procesos operativos y su influencia en la mejora de estos. Es así, que, existen deficiencias en los procesos, que no permiten la eficiente toma de decisiones, razones por las cuales se presenta la interrogante: ¿Cómo incide la gestión de los riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C.?

La **gestión de riesgos** es la identificación y valoración de los riesgos asociados con el cumplimiento de objetivos de las empresas, abarcando áreas como el liderazgo, la rendición de cuentas y la toma de decisiones (Alvarez Indacochea, Pibaque Pionce, & Moran Chilan, 2022). Mientras que, los **procesos operativos**, son una serie de actividades que se relacionan para obtener un bien o servicio final, es decir, procesos principales, regulares o de apoyo dentro de la organización. (Szczepańska Woszczyzna, 2018).

De acuerdo con la investigación realizada por Guerrero y Periche (2021) contar con un sistema de control de riesgos garantiza un adecuado funcionamiento empresarial, siendo una herramienta que identifica los riesgos que enfrenta una empresa, así como también, un aliado estratégico de los procesos operativos. Por otro lado, según (Berrios Flores, 2020), una correcta aplicación de la gestión de riesgos influye tanto en la gestión financiera como operativa, de tal forma que, a través de ello, se toman las medidas correctivas para evitar pérdidas significativas, por un inadecuado control de estos.

Desde el punto de vista de Calle (2022) una política de gestión de riesgos en la que la organización cuenta con lineamientos que definen los procesos y métodos que la empresa debe seguir para gestionar los riesgos de forma estructurada y sistemática involucrando a todas las partes interesadas. Según López (2022) es importante determinar qué tipo de riesgo es: Riesgo interno, riesgo externo, riesgo personas, tecnología y cómo afectan negativamente al llamado vuelo capital que aparece a la empresa de transporte en un determinado periodo de tiempo. De acuerdo con Chánico (2022) es necesario realiza un diagnóstico de acuerdo con la estructura con base a sus

políticas de continuidad de negocio establecida, automatización de capacitación del personal en temas de continuidad del negocio, y establecimiento formal de responsabilidades de respuesta ante un incidente.

El trabajo de investigación está estructurado en 8 capítulos. Los capítulos I, II, III y IV comprenden la introducción, el marco teórico, la metodología empleada y los resultados con la discusión de la investigación. Finalmente, en los capítulos V, VI, VII Y VIII se muestran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la investigación.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes del problema

Desde el punto de vista de Caridad et al. (2020) sostiene que el sistema de control debe contribuir significativamente al funcionamiento de la organización, minimizando la ocurrencia de riesgos relacionados con los procesos. Se describe como estudio de caso un procedimiento para mejorar la gestión de riesgos durante el transporte. La gestión y mejora de procesos se basa en el uso de métodos de mapeo para la selección de fuentes de riesgo, el método de Kendall y una matriz de objetivos para que los participantes seleccionen el proceso. De la aplicación de cada fase se obtuvieron los siguientes resultados: Identificación de factores de riesgo, fuentes de riesgo y cuantificación de riesgos clasificados como significativos y frecuentes y que requieren acción preventiva. y/o acciones correctivas para reducir su potencial ocurrencia e impacto en la organización.g

De acuerdo a Rimarachín y Rodas (2019) la evaluación de riesgos de control interno facilita la mejora de los procesos operativos del servicio de paquetería de la empresa de transporte Milagroso Corazón de Jesús SAC, con el fin de mejorar la gestión operativa, reduciendo así el tiempo de la empresa, los costos operativos y la toma de decisiones adecuadas. Para realizar el estudio, se desarrolló un enfoque no experimental, descriptivo y aplicado, apoyándonos como técnicas y herramientas en entrevistas guiadas, cuestionarios de control interno y fichas de observación de procedimientos operativos.

Según Rivas y Zamora (2019) el propósito de este investigación es ofrecer un

plan para mejorar la optimización de gestión de procesos de transporte Inversiones Zamcar S.A.C., dedicada a la mejora de la aplicación en el transporte terrestre de carga en la industria minera, como método se utilizó Kaizen y DMAIC como referencias para formular planes de mejora utilizando procedimientos como propuestas de normalización para mejorar la gestión de procesos transporte, evitando el tiempo de inactividad no planificado a través de un programa de mantenimiento preventivo, y de gestión adecuada del carburante para limitar el consumo y la formación conductores para una conducción eficiente y costes de mantenimiento reducidos. Con los resultados analizados con los datos registrados, se pudo reducir el consumo de combustible en un 15 % y el consumo de combustible en un 19,80 %, la reducción de costos de mantenimiento y reduzca el tiempo de inactividad no planificado en un 15 % porque fallas mecánicas.

Teniendo en cuenta a Comas et al. (2018) se analizan riesgos en una empresa de transporte, considerando factores de riesgo se manifiesta como: Física, química, mecánica, biológica, ergonómica y psicosocial; posteriormente se sigue con la estrategia de acción para minimizar el impacto del riesgo descubierto. La revisión de literatura se hizo con el método de William y otras técnicas, lluvia de ideas, el propósito de la investigación es determinar los riesgos laborales causados por las condiciones de trabajo de la empresa de transporte, el resultado del análisis muestra la prevalencia de factores de riesgo entre el personal de la empresa.

Según Melgarejo y Vera (2010), las empresas más rentables no siempre son las más riesgosas, ya que, a través de resultados empíricos en el desarrollo de su investigación, mientras más rentable era una organización menos amenazas presentaba en la continuidad de sus operaciones, al tiempo que las más vulnerables obtenían, de media, peores resultados. Por lo tanto, es importante el estudio de los riesgos de una empresa como su impacto, pues dichos riesgos nacen en relación con el tamaño de una empresa y de la estructura de su capital, puesto que estas empresas son más susceptibles de desaparecer de la muestra, creando así un problema en el enfoque estratégico de la empresa.

Por otro lado, Jiménez y Jiménez (2016) dedujeron que, para determinar los principales intereses que persiguen las empresas de transporte de carga, primero se hay conocer las estratégicas que aplican a su gestión. La importancia del servicio de

transporte de carga se fundamenta en la competitividad empresarial para trabajar con las cadenas de suministro industrial. Por lo que, para el desarrollo del servicio, es necesario poner en marcha estrategias de traslado para optimizar los costos y tarifas de realizar el servicio a sus proveedores.

Paralelamente, Lescay y Pérez (2009) sostuvieron que, para la mejora de los procesos operativos y su implementación en una empresa de telecomunicaciones en Cuba es necesario, la adopción de un diseño estratégico, el cual se podría efectuar al centrar como objetivo la mejora de los procesos operativos que propicien el apoyo en la toma de decisiones de la gerencia. La investigación se fundamenta en el correcto análisis de los datos que permitan evaluar el grado de operatividad de los procesos y recursos que utilizan. Por lo que, a través de la mejora continua de los procedimientos correctamente identificados en una organización, desempeñarán el adecuado funcionamiento de sus procesos, al igual que el sentido de pertenencia por parte de todos los trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización. Por ende, al margen de una empresa de telecomunicaciones, realizar un control eficaz y eficiente de las operaciones logrará disminuir el tiempo del servicio al público, como la adecuación y correcta segregación de funciones de sus trabajadores y el manejo sistemático de las áreas operativas, administrativas y de atención al cliente, para mejorar la funcionalidad del procedimiento corregido, cumpliendo cronogramas de actividades establecidas, a la vez, que contribuye a la difusión de experiencias y apoyo entre los procesos y los colaboradores de la entidad.

Por ello, Rodríguez y Vega (2016) señalan que el diseño de un buen sistema de control contribuirá al logro de los objetivos de una entidad, pues la deficiente operatividad de las empresas, tiene como consecuencia innumerables errores en sus procesos, siendo un riesgo crítico en cuanto a la toma de decisiones y, la aplicación de políticas y procedimientos de control dentro esta.

Por otra parte, Alva y Ortiz (2018) determinaron que, el control de la empresa debe ajustarse a las exigencias de su mercado y régimen vigente, a su vez que, prioriza sus áreas esenciales en base a la oportunidad e impacto de los riesgos que pueden presentar. En base a ello, es necesario aplicar un sistema de control que evite malgastar los recursos de la empresa con el fin de proveer información concreta para la gestión administrativa de la empresa. La investigación tiene como objetivo analizar los riesgos

en los que incide la empresa al realizar sus actividades para proveer de un servicio, lo cual facilita la toma de decisiones por proveer detalladamente la información de las actividades y las características de los procesos que se ejecutan en la empresa. Por eso, analizar e identificar los gastos en los que incurre una empresa de servicio de transporte es conveniente para su rentabilidad, puesto que, conoce los costos asumidos en sus procesos y a la par que, descubre que procesos son más eficientes dentro de la misma, de manera que sirva como herramienta para la optimización de sus recursos.

Castañeda (2018) concluyó que, la falta de financiamiento es el enfrentamiento diario que tienen las empresas de la ciudad de Chiclayo para diseñar o aplicar un régimen financiero que permita mejorar y desarrollar estrategias o procedimientos en las empresas constructoras, ya que se incrementa el riesgo de pérdidas en las utilidades y en las actividades económicas. Tienen como objetivo, sugerir el modo de gestionar administrativamente la empresa Michiplot S.A.C., para mejorar su rentabilidad a través de un estudio descriptivo. Por otra parte, se resalta la constante presión que muchos empresarios asumen al momento de tomar decisiones, pues pueden afectar a la empresa y su permanencia en el mercado. Entonces, a partir del diseño de un control en base a las deficiencias encontradas en la empresa, se logró implementar el manual de organizaciones y funciones, además de plantear políticas de los procedimientos de los trabajadores, que responden finalmente a las exigencias de los consumidores producto de la adecuada gestión de sus procesos rediseñada y mejorando a futuro sus indicadores de liquidez y desempeño, afectando positivamente la rentabilidad de la empresa.

2.2. Bases teórico científicas

La investigación está dirigida a la gestión de riesgos en los procesos operativos de la empresa. Por tal razón es necesario analizar las variables gestión del riesgo y procesos operativos.

2.2.1. Gestión de riesgos

Para poder entender y comprender los principales riesgos en la empresa de transportes Jhosy S.A.C., se debe conocer el significado de lo que se conoce como riesgo. Dentro del plano organizacional, el riesgo es la complejidad que se muestra desde la materialización de un propósito. Esto es; acontecimientos opuestos que

obstaculizan el desarrollo ordinario de los procesos de una empresa y que, en consecuencia, tienen efectos económicos en la misma (ISOTools, 2015).

Según Mejía (2006), en cuanto a la probabilidad de su ocurrencia, el riesgo se define como una dificultad estimada. Es la probabilidad de que se presente un evento imprevisto con resultados nocivos, de acuerdo con su probabilidad de su incidencia y la gravedad de los efectos que pueda ocasionar. De igual manera, manifiesta que el riesgo se puede definir como cualquier evento que perjudique alcanzar los objetivos establecidos en un proceso, proyecto u organización.

Riesgos operativos

“El riesgo operacional incluye la posibilidad de pérdida en el desempeño de las operaciones y funciones del negocio debido a errores en los procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas involucradas en las operaciones anteriores.” (Mejía Quijano, Administración de riesgos, un enfoque empresarial, 2006).

Las pérdidas ocasionadas ante deficiencias en los procesos, el personal y los mecanismos internos como externos, es lo que conocemos como riesgo operativo. El riesgo operativo participa en cada actividad de una organización, por lo tanto, frente al gran número de factores que lo originan y el agravio que ocasiona solo demuestra con el tiempo la ignorancia que se tiene del mismo y la falta de mecanismos para su tratamiento. (Núñez Mora & Chávez Gudiño, 2010).

En definitiva, el riesgo operativo es la probabilidad que tiene la organización de incurrir pérdidas de carácter económico por diversos motivos. Por lo tanto, para evitar los riesgos y mitigar sus consecuencias es fundamental poner en marcha un mecanismo de control que repele y proporcione seguridad frente las amenazas provocadas por deficiencias en los colaboradores, procesos, maquinarias, políticas y eventos inadvertidos que sucedan dentro de la organización (ISOTools, 2015).

Fuentes del riesgo operativo

Recursos humanos

El riesgo se evidencia ante la posibilidad de pérdidas económicas asociadas con imprudencias, errores, fraude, robo, blanqueo de dinero,

inapropiadas relaciones interpersonales, falta de claridad en las condiciones de adquisición de empleados, entre otros componentes.

Procesos internos

El riesgo se manifiesta por la posibilidad de pérdida económica relacionada con el diseño inadecuado de procesos críticos, liquidación o pago inadecuado, recursos insuficientes para volúmenes de transacciones, documentos de entrega, etc. Servicios inadecuados y políticas ausentes conducen a una errónea gestión de los servicios de la empresa.

Tecnología de información

El riesgo operacional es un referente en el uso de sistemas de información y tecnologías afines inadecuados, afectando el desarrollo de los procesos y servicio que realiza la empresa. En otras palabras, falencias en el desarrollo y práctica de estos sistemas, problemas de integración en la calidad de la información e insuficiente financiamiento en tecnología con fines corporativos.

Eventos externos

El riesgo de encontrar pérdidas por eventos fuera del control de la empresa que cambie el desarrollo de las operaciones de la empresa. Asimismo, se encuentra en accidentes judiciales, negligencia en la administración pública, ocurrencia de desastres naturales, atentados y hechos delictivos, así como interrupción de servicios mayores prestados por terceros.

Gestión de riesgos

De acuerdo con, Mejía (2006), la gestión de riesgos es la gestión de los procesos dentro de una empresa, permitiendo el control de la incertidumbre a través de la implementación de políticas y medidas para identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales. Riesgos que afectan el logro de los objetivos, para discutir medidas efectivas para abordarlos.

A su vez, manifiesta que, la administración de riesgos permite actuar de forma efectiva ante los riesgos identificados, pues define medidas y políticas apropiadas mediante la evaluación de los riesgos involucrados. Por lo tanto, identificado un riesgo,

la gestión de riesgos establece medidas para disminuir su impacto y ocurrencia dentro de una organización, y así la entidad pueda corregirlos con el fin, de no afectar su estabilidad económica y financiera.

La gestión de riesgos puede presentar varios desafíos para las organizaciones, como la falta de recursos, la complejidad de los procesos y la oposición al cambio. Sin embargo, es un proceso sistemático que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre cómo manejar los riesgos potenciales. Por tanto, ayuda a las organizaciones a minimizar los impactos negativos de los riesgos y maximizar los beneficios potenciales, como a mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones empresariales.

La gestión de riesgos es un proceso de control continuo y por ello, surge la necesidad de elaborar la matriz de riesgos para alcanzar los objetivos propuesto. Por ello, según Obando (2023), una matriz de riesgo es una herramienta que mide el impacto negativo de los problemas en un proyecto. Maneja los factores internos y externos de la empresa, siendo la base para su creación, la probabilidad y la gravedad de los riesgos.

Objetivos de la gestión del riesgo

La gestión de riesgos tiene como objetivo aumentar las oportunidades y reducir los daños asociados a los riesgos, por lo que buscará lograr un equilibrio entre riesgos y oportunidades, acorde con los riesgos de la organización que se evalúa.

Es así como, Terrones (2023) señala, la importancia del control para obtener el resultado que se busca. La gestión del riesgo puede ser la herramienta ideal para asegurar que cada área de la organización esté manejada según sus expectativas y aprender por qué es tan importante, así como de descubrir los diferentes tipos que hay para empezar a hacer los ajustes necesarios.

Por ello, Mejía (2006) propone ocho objetivos relacionados con la gestión de riesgos.

Asegurar la supervivencia de la organización manteniendo el ritmo de sus operaciones de forma que la provisión de servicios o la producción y comercialización de bienes no sea interrumpida por la organización y evitar graves pérdidas económicas y financieras.

Proteger a los trabajadores y participantes en las operaciones de la empresa de accidentes que atenten contra su salud, mejorando e implementando su ambiente de trabajo, y tomando medidas preventivas y de resguardo.

Prevenir las actividades de la empresa que perjudiquen el ambiente de trabajo, y controlar la propagación de contaminantes que mermen la calidad de los recursos naturales y sean nocivos o nocivos para la salud humana, animal y vegetal.

Gestión eficaz y viable de los recursos y materiales de la organización para alcanzar los objetivos planteados, mejorar su uso y productividad, y evitar sobrecostos y desperdicios.

Reducir el nivel de incertidumbre en las operaciones de la compañía hasta límites que se consideran tolerables y poner en práctica los mecanismos necesarios para minimizar las desviaciones de los objetivos establecidos.

Asegurar la calidad y disponibilidad de información confiable y oportuna dentro de la organización, para administrar y controlar sus actividades. Velar por que las actividades de la empresa se realicen en el marco de las políticas internas y externas que la gobiernen.

Ampliar la imagen de reputación y relación con los grupos de interés a los que sirve la organización, demostrando confianza y credibilidad como misión.

Responsables

Todos los niveles de la compañía poseen definidas responsabilidades concretas en la utilización y mejora de la gestión del riesgo; de tal forma que logre garantizarse el desempeño integral de los peligros por medio de los procesos que realizan parte de la cadena de costo de la organización.

A nivel directivo, la gerencia y su equipo de trabajo, por medio de la creación de un Consejo de riesgos, son los responsables de liderar el proceso en la compañía y de realizar el estudio estratégico de los riesgos. Además, son los encargados de monitorear y conservar las políticas establecidas y conceder los recursos requeridos para la gestión de los riesgos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2004).

En tal sentido, a nivel operativo, la gestión de riesgos es responsabilidad de los dirigentes de los procesos que mantienen a la empresa, quienes poseen la capacidad de detectar peligros y entablar las medidas de control correctas para administrarlos y conceptualizarlos (Mejía Quijano, Administración de riesgos, un enfoque empresarial, 2006).

Etapas de la gestión de riesgos

Identificación de riesgos

Primera fase de la gestión de riesgos e implica determinar qué eventos internos como externos pueden alterar las estrategias encaminadas a alcanzar los fines del ente.

Calificación y evaluación de riesgos

Segunda etapa de administración de los riesgos facilita identificar la contingencia que representan los riesgos para la empresa. Entonces, durante este proceso, se clasifican los riesgos en diferentes zonas, de acuerdo con su intensidad. Por tanto, se considera la posibilidad que ocurra y la gravedad del daño ocasionado.

Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos

Esta fase, instaura la manera en la que los riesgos o eventos serán estudiados con el fin de advertir o amortiguar las consecuencias. En esta etapa, una vez detectados los riesgos, se procede a la valoración de estos y a la respuesta para su tratamiento.

Implementación de las medidas de tratamiento

Debe adoptar, organizar y esquematizar, las resoluciones elaboradas anteriormente, de manera que, se asegure un fin preciso, en un periodo determinado, con la correcta utilización de recursos a fin de tener un procedimiento determinado.

Monitoreo y evaluación de los riesgos

El propósito de este paso es adaptar las operaciones específicas a las nuevas condiciones o requisitos de la empresa, así como las actividades de la empresa para enfocarse en un entorno constantemente dinámico. Así, proporciona las herramientas necesarias para establecer esta actividad, a través de actividades de prevención y control, supervisión de resultados e intervención de mejora del entorno estudiado.

Políticas de gestión de riesgos

Son las pautas de toma de decisiones o estrategias comerciales las que rigen a todos los empleados en la gestión del riesgo. Las políticas de gestión de riesgos mantienen el negocio en marcha al comunicar los puntos de vista de la gerencia sobre la respuesta del negocio al riesgo; A su vez, impone medidas para proteger y administrar los recursos. Al identificarlos se transmite el compromiso, apoyo y asesoría que se brinda a la gestión de riesgos empresariales (Mejía Quijano, La Administración de Riesgos Empresariales, 2004).

Las políticas de gestión de riesgos se establecen para orientar al desarrollo de gestión de riesgos generales y específicos. Por tanto, las políticas de riesgo no se determinan a partir de un análisis estructurado, sino que se basan en las necesidades a través de las cuales se aborda la percepción del riesgo. Para Mejía (2006), la aplicación de políticas de gestión de riesgos requiere “asegurar su conocimiento a través de una amplia difusión dentro de la empresa, su comprensión a través de un diseño claro y conciso, y su cumplimiento, a través de una evaluación periódica”.

Políticas generales

Las políticas generales de gestión de riesgos definen los procesos, operaciones, actividades y proyectos generales, entre otros, en los que se identifican y evalúan los riesgos de la organización. Definen lo que significan las dimensiones de calificación de riesgo; Porque lo que puede no ser importante para una organización puede ser grosero para otra o viceversa; Por lo tanto, es importante considerar la continuidad de las operaciones del negocio y desarrollar políticas para enfrentar los riesgos para aceptarlos, evitarlos, reducirlos y participar en su superación.

Políticas particulares

Las políticas específicas de gestión de riesgos se utilizan para implementar las mayores medidas de mitigación de riesgos en la organización, afectando a los impulsores, causas y efectos específicos. La información emergente sobre los procesos más riesgosos te permite priorizar acciones, por lo que contar con esta información te permite actuar de manera inmediata ante los riesgos.

Matriz de riesgo operativo

La matriz de riesgo operacional se basa en factores clave que limitan su naturaleza, es decir. fuentes de riesgo operativo que surgen de procesos de control interno inapropiados o fallidos, conducta de socios e interrupciones del sistema. Por lo tanto, es necesario identificar, clasificar, analizar, evaluar y monitorear los casos de pérdida relacionados con incidentes (Palma Rodriguez, 2011).

Por eso, según ERS (2015), al desarrollar una matriz de riesgos, debemos considerar todos los eventos que pueden tener un impacto negativo en los objetivos de la empresa, identificando debilidades y amenazas que finalmente nos pueden abrir al riesgo operacional de una entidad pública o privada.

Para Flores (2019), la matriz de riesgos especifica las herramientas para la identificación y valoración de los riesgos relacionados a dichos objetivos. Por ello, Es fundamental contar con esta herramienta para determinar, medir y evaluar los riesgos a los que nos enfrentamos, y mediante su uso crear una estrategia que nos lleve al éxito empresarial.

Es así, que la matriz de riesgo operativo considera los procesos operativos, los subprocesos, las etapas y en concordancia de éstas identificar los objetivos, para posteriormente equiparar los posibles riesgos específicos, para cuantificar la probabilidad de que ocurra, teniendo en cuenta el impacto que genere en los procesos, el nivel de riesgo y también el perfil de riesgo con valores y niveles.

Especificaciones de la matriz de riesgos

La matriz de riesgos ofrece el beneficio de presentar todos los elementos de la forma más clara para que la dirección de una organización pueda controlar e identificar

los riesgos vinculados con el logro de sus objetivos y garantizar una gestión adecuada a través de controles internos (Serrano Béjar, 2018).

Para analizar el riesgo, se debe tener bien formulado el objetivo de cada etapa de los procesos operativos y los tipos de control que se estén aplicando en ese instante, para verificar la probabilidad de que se concrete el riesgo y la magnitud del impacto que genere a las actividades diarias de la empresa (Jiménez, 2022).

Por lo tanto, con la elaboración de la matriz de riesgos se determina qué tan representativo es el riesgo para la empresa. Una vez que se determina el valor del riesgo, se denomina "riesgo inherente". El riesgo inherente se define formalmente como el nivel de riesgo inherente a una actividad sin tener en cuenta el efecto de los controles. La medición del riesgo operacional es cualitativa y consta de dos partes:

La probabilidad de ocurrencia: se refiere a la probabilidad de realización de los factores de riesgo potenciales.

El impacto: el efecto que la realización de la investigación de riesgos pueda tener en la empresa. se refiere a los efectos adversos en el negocio, es decir. lo que puede perder y/o lo que puede salir mal.

Estimación de la probabilidad de ocurrencia

La probabilidad de ocurrencia se mide por el número de veces que ocurre un evento en un período de tiempo dado.

Tabla 1

Categorías de ocurrencia

Probabilidad de ocurrencia		
Clasificación	Nivel	Descripción
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente en el año en curso
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente en

		el año en curso.
Casi con certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente en el año en curso. (90% a 100%).

Nota: En la tabla observamos la probabilidad de ocurrencia de acuerdo con el (Gobierno de Chile, 2016)

Estimación de la magnitud del impacto

El impacto es visto como el conjunto de potenciales efectos adversos que un riesgo puede causar si se materializa. Se pueden tener en cuenta aspectos financieros y reputacionales para evaluar la magnitud del impacto del riesgo, la magnitud del daño causado durante el mismo.

Tabla 2

Categorías de impacto

Clasificación	Nivel	Económica (s)	Proceso (t)	Reputacional (p)
Catastróficas	1	Pérdida menor o igual al 1% del patrimonio	Reproceso interrupción del proceso menor o igual a 2 días	Al interior del proceso
Mayores	2	Pérdida entre el 1,01 % y 3 % del patrimonio	Reproceso interrupción del proceso entre 3 y 8 días	Al nivel de la compañía
Moderadas	3	Pérdida entre el 3,01 % y 6 % del patrimonio	Reproceso interrupción del proceso entre 9 y 16 días	Al nivel de gremio, asociación o equivalente
Menores	4	Pérdida entre el 6,01 % y 10 % del patrimonio	Reproceso interrupción del proceso entre 17 y 24 días	Al nivel del cliente
Insignificantes	5	Pérdida superior al 10,01 % del patrimonio	Reproceso interrupción del proceso superior a 24 días	Medios de comunicación

Nota: En la tabla vemos las categorías de impacto, de acuerdo a (Hernández, 2017)

Mapa de riesgos

Luego de verificar sucesivamente la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del efecto, se estima un perfil o nivel de riesgo, que es el producto de la estimación entre el nivel probable del riesgo y el nivel del efecto.

Tabla 3

Nivel de severidad del riesgo

Nivel de probabilidad (p)	Nivel impacto (i)	Severidad del riesgo s= (p*i)
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	Extremo (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	Extremo (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	Extremo (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	Alto (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	Alto (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	Extremo (20)
Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	Alto (12)
Probable (4)	Menores (2)	Alto (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	Moderado (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	Extremo (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	Alto (9)
Moderado (3)	Menores (2)	Moderado (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	Bajo (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	Extremo (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	Alto (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	Moderado (6)
Improbable (2)	Menores (2)	Bajo (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Catastróficas (5)	Alto (5)
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	Alto (4)
Muy Improbable (1)	Moderadas (3)	Moderado (3)
Muy Improbable (1)	Menores (2)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	Bajo (1)

Nota: En la tabla notamos los niveles de severidad el riesgo, según (Gobierno de Chile, 2016)

Diseño del control

Tabla 4

Oportunidad de acción del control

Clasificación	Descripción
Preventivo (Pv)	Controles claves que actúan antes o al inicio de un proceso.
Correctivo (Cr)	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
Detectivo (Dt)	Controles claves que sólo actúan una vez que el proceso ha terminado.

Nota: En la tabla vemos la oportunidad de acción del control, citando a (Gobierno de Chile, 2016)

Tabla 5

Periodicidad en la acción del control

Clasificación	Descripción
Permanente (Pe)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
Periódico (Pd)	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un periódico específico de tiempo
Ocasional (Oc)	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso.

Nota: En la tabla percibimos la periodicidad en la acción del control, como señala (Gobierno de Chile, 2016)

Tabla 6

Automatización de la acción del control

Clasificación	Descripción
100% Automatizado (At)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
Semiautomatizado (Sa)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
Manual (Ma)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.

Nota: En la tabla apreciamos la automatización de la acción del control, a juicio de (Gobierno de Chile, 2016)

Tabla 7

Escala de clasificación de la efectividad de los controles

Cumplimiento con normas o requisitos de control	Características diseño control clave/fundamental			Clasificación	Nivel de control
	Periodicidad (pd)	Oportunidad (o)	Automatización (a)		
Cumplimiento adecuado	Permanente	Preventivo	Informatizado	Optimo	5
	Permanente	Preventivo	Semi Informatizado		
	Permanente	Preventivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Permanente	Correctivo	Informatizado		
	Permanente	Correctivo	Semi Informatizado		
	Permanente	Correctivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Permanente	Detectivo	Informatizado	Bueno	4
	Permanente	Detectivo	Semi Informatizado		
	Permanente	Detectivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Periódico	Preventivo	Informatizado		
	Periódico	Preventivo	Semi Informatizado		
	Periódico	Preventivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Periódico	Correctivo	Informatizado	Más que regular	3
	Periódico	Correctivo	Semi Informatizado		
	Periódico	Correctivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Periódico	Detectivo	Informatizado		
	Periódico	Detectivo	Semi Informatizado		
	Periódico	Detectivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Ocasional	Preventivo	Informatizado	Regular	2
	Ocasional	Preventivo	Semi Informatizado		
	Ocasional	Preventivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Ocasional	Correctivo	Informatizado		
	Ocasional	Correctivo	Semi Informatizado		
	Ocasional	Correctivo	Manual		
Cumplimiento adecuado	Ocasional	Detectivo	Informatizado	Deficiente	1
	Ocasional	Detectivo	Semi Informatizado		
	Ocasional	Detectivo	Manual		

Insuficiente	No determinado	No determinado	No determinado	Inexistente	-
---------------------	----------------	----------------	----------------	--------------------	----------

Nota: En la tabla observamos la escala de clasificación de la efectividad de los controles, como señala (Gobierno de Chile, 2016)

Nivel de exposición al riesgo

El riesgo de exposición se obtiene dividiendo la severidad del riesgo por la efectividad de los controles asociados con ese riesgo. Estos elementos surgen de la relación entre la severidad del riesgo y la efectividad del control.

Tabla 8

Escala de nivel de exposición al riesgo

Fórmula para determinar la exposición al riesgo	Valor	Nivel de exposición al riesgo
[(Nivel de severidad del riesgo) / (nivel de eficiencia del control)]	8,0 - 25,0	No aceptable (na)
	4,0 - 7,99	Mayor (ma)
	3,0 - 3,99	Media (md)
	0,2 - 2,99	Menor (me)

Nota: En la tabla vemos la escala de nivel de exposición al riesgo, según (Gobierno de Chile, 2016)

2.2.2. Procesos operativos

Para poder entender y comprender los procesos operativos en la empresa de transportes Jhosy S.A.C., debemos saber el significado de estos procesos.

Los procesos analizados como un acumulado de tareas interrelacionadas, convirtiendo elementos de entrada en elementos de salida. En dichas tareas consiguen interponerse partes interiores como exteriores y del mismo modo, pensar en los usuarios. (Nuevas Normas ISO, 2019).

Clasificación de los procesos

Desde la posición de Mallar (2010) se clasifican de la siguiente manera.

Procesos de soporte

Tenemos recursos humanos, finanzas, cuentas por cobrar y pagar, publicidad o dirección de ventas.

Procesos estratégicos

Enfoque estratégico de la empresa, en relación con la alta dirección.

Procesos operativos

Estos aportan valor al cliente, basado en la entrega rápida y conservando la calidad del producto, teniendo en cuenta, desde la recepción del pedido, las rutas que seguirán, los empaques y embalajes del producto.

Según Mallar (2010), son métodos que dan garantía para crear el producto o servicio que se brinda al usuario, por lo cual influyen de forma directa en la satisfacción del último comprador. Especialmente pasan varias funcionalidades. Estos procedimientos estimulan a los accionistas, así como a los clientes.

De igual forma, Mallar (2010), afirma que estos son los que tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente y cualquier otra tarea de la organización. Por lo general, forman la actividad principal en la cadena de producción de costos. Los procesos de marketing, fabricación y servicio posventa son procesos comerciales normales.

Los procesos operativos son aquellos que se llevan a cabo en una empresa con el fin de producir bienes o servicios. Por eso, es importante destacar que su objetivo es ofrecer un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente. Todo proceso tiene sus propias características y requerimientos, por lo que la gestión de los procesos operativos es fundamental para cualquier empresa que busque mejorar su productividad y eficiencia. Al gestionar adecuadamente estos procesos, se pueden identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones para optimizar el rendimiento. Además, mediante la gestión de procesos operativos, las empresas pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y seguir siendo competitivas. De esta manera, pueden ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Administración de órdenes

Gestiona de modo idóneo el almacén, brindando principalmente visibilidad, seguimiento y exactitud del inventario, así como un óptimo manejo de los equipos, espacios físicos y en el aforo de acopio.

Planeación de embarques

Comienza con la selección y distribución de envíos en base a criterios y negociaciones predeterminados, teniendo en cuenta aspectos técnicos, económicos, de calidad, seguridad y servicio.

Procesos de carga y documentación

Este proceso incluye, entre otras cosas, la planificación de la carga y descarga en los centros de distribución o almacenes, así como la programación y tiempo de entrega de los artículos a llenar a pedido.

Monitoreo en ruta y registro de entrega

Este penúltimo proceso comienza desde el momento de la salida en carretera hasta que el envío es trasladado a su destino final. En esta parte del proceso es de vital importancia, porque los cargadores enfrentan grandes inconvenientes, pues una vez que las unidades salen de los centros de distribución, no conocen el estado. Sus vuelos no supervisados y flotas aseguran una comunicación continua con el cliente final y el acceso de las mercancías a su destino.

Pago de fletes

Esto significa un estrecho control y validación de las facturas, así como de sus respectivos soportes (BIIS, 2018).

Transporte de carga

Como expresa Mora (2015), la piedra angular en el desarrollo industrial y crecimiento de la productividad es el transporte de mercancías. Es parte de la logística lo que involucra entre el 45% al 50% del costo total de la logística de la empresa, se considera también la cadena logística en la entrega eficiente de la carga a los clientes finales, el transporte, distribución según lo requerimientos del mercado y a la

capacidad de la empresa, que garantice un servicio de calidad. Las empresas deben adaptar estrategias para estar de acorde con la logística actual, adaptarse al mercado y ser competitivos.

La empresa de transporte debe asegurar que las mercancías conserven su buen estado. Tal como Soler (2015) afirma, el transporte de mercancías es una pieza clave para garantizar la calidad especial del transporte y evitar el riesgo de que la mercancía no llegue al destino acordado a tiempo y con los costes más altos. Por ende, es necesario contar y conocer los elementos de seguridad y firmeza del vehículo de carga, el envase y embalaje, el análisis de los tipos de cargas, como el detalle los embalajes más utilizados para la consolidación de cargas y el grupaje para garantizar el buen estado de su carga al cliente.

Cabe resaltar, desde la posición de Ruiz (2021) que, en el transporte de mercancías, la formación de los conductores es un factor importante en la prestación de los servicios de transporte. En el marco de las operaciones logísticas de las cadenas de suministros, contar con personal capacitado es sinónimo de un servicio con garantía, seguridad, eficacia y rentabilidad.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación aplicada, buscó especificar los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. Según Lozada (2014), transformará el conocimiento conceptual que proviene de la exploración básica en conceptos, prototipos y productos.

De acuerdo con el enfoque de investigación, el estudio presentó un enfoque cualitativo utilizando el método inductivo. Según Hernández et al. (2014), parte de una noción que va delimitándose hasta el resultado los objetivos e interrogantes de la investigación, por lo que, se examina la literatura y se construye un marco teórico.

Finalmente, presentó un análisis descriptivo según el nivel de investigación. Los estudios en profundidad recopilan información para la investigación, precisando las propiedades, características y los procesos de un determinado fenómeno su desarrollo en su medio natural (Caballero Romero, 2014).

3.2. Diseño de investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental, puesto que, no se implementará ni manipulará la situación de la empresa, será observada y a partir de ello, se describirán los hechos ocurridos, analizando el nivel de coherencia que hay entre las variables procesos operativos y gestión de riesgos dentro del campo de estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.3. Población, muestra y muestreo

El estudio se desarrolló en la empresa de transportes Jhosy S.A.C. de la provincia y distrito de Jaén del departamento de Cajamarca. Según Carrasco (2005), la población dentro de la investigación es una combinación de los elementos que corresponden al contexto o realidad en el cual se realiza el trabajo de investigación.

El objeto de la investigación fueron los procesos operativos de la empresa para brindar los servicios de transporte de carga por carretera. La muestra de estudio es comprendida como el segmento característico de la población, que debe tener características y propiedades similares de ella (Carrasco Díaz, 2005).

De acuerdo con el planteamiento de estudio, el muestreo de la investigación fue no probabilístico. Elegir los elementos no está en función de la probabilidad, más bien de las particularidades de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4. Criterios de selección

Para llevar a cabo la investigación se optó por la empresa de transportes Jhosy S.A.C., por la facilidad de acceso, de acuerdo con un nexo de familiaridad por parte de los colaboradores con el investigador. Además, por la flexibilidad de la información, en cuanto a los problemas que existen en la empresa de transporte de carga y la necesidad de realizar mejoras tanto internas como externas.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 9

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
Variable independiente: Gestión de riesgos	De acuerdo con, (Mejía Quijano, Administración de riesgos, un enfoque empresarial, 2006), la gestión de riesgos es la gestión de los procesos dentro de una empresa, permitiendo el control de la incertidumbre a través de la implementación de políticas y medidas para identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales. Riesgos que afectan el logro de los objetivos, para discutir medidas efectivas para abordarlos	Comprende las fuentes del riesgo, las etapas de la gestión de riesgos.	Fuentes del riesgo operativo	Recursos humanos	Análisis documental Entrevista
				Procesos internos	
				Tecnología de información	
				Eventos externos	
			Etapas de la gestión de riesgos	Identificación de riesgos	
				Calificación y evaluación de riesgos	
				Medidas de tratamiento de los riesgos	
				Implementación de las medidas de tratamiento	
				Monitoreo y evaluación de los riesgos	
				Matriz de riesgo	
Políticas de gestión de riesgos	Políticas generales				
	Políticas particulares				
Variable dependiente: Procesos operativos	Según (Mallar, 2010), son métodos que dan garantía para crear el producto o servicio que se brinda al usuario, por lo cual influyen de forma directa en la satisfacción del último comprador. Especialmente pasan varias funcionalidades. Estos procedimientos estimulan a los accionistas, así como a los clientes.	Comprende las actividades operativas de la empresa de transportes.	Procesos operativos	Transporte de carga	Observación Entrevista
				Administración de órdenes	
				Planeación de embarques	
				Procesos de carga y documentación	
				Monitoreo en ruta y registro de entrega	
				Pago de fletes	

Nota: En la tabla observamos la operacionalización de variables; definiciones, dimensiones, indicadores y técnicas.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Durante la investigación se empleó como técnica de recopilación de información, al análisis documental, mediante instrumento la ficha documental. Carrasco (2005) menciona que, en esta técnica es muy importante tener en cuenta documentos que tengan próxima relación con el propósito que sigue la investigación, a partir de documentos escritos o no escritos.

Además, se utilizó como método de recolección de datos a la observación, a través de su instrumento, la ficha de observación. Carrasco (2005) lo define como, un proceso de obtención de información sistemático que busca recopilar y registrar datos empíricos del objeto de investigación con el propósito de procesarlos y convertirlos en información relevante.

De igual manera, se usó como técnica de recolección de datos a la entrevista, mediante sus instrumentos la ficha de entrevista y el cuestionario. Es una herramienta técnica que acoge la forma de un diálogo verbal entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas concretas sobre el problema propuesto (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, & Varela Ruíz, 2013).

Las técnicas como instrumentos procesales y estratégicas requieren un conocimiento anticipado en cuanto su utilidad y aplicación, de tal manera que precisarlas resulte sencillo para el investigador.

3.7. Procedimientos

Identificada la población, el objeto de investigación y determinado el análisis de la teoría para operacionalizar las variables, fue necesario recolectar datos usando diferentes técnicas tales como la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos.

Se procedió a evaluar la información respecto a la gestión de riesgos de los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C., y se solicitó información actualizada para determinar la situación operativa de la empresa.

Asimismo, se describió las consideraciones éticas que se vieron reflejadas en la investigación para el desarrollo de este.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se usó la ficha de observación y la ficha de entrevista, para describir los aspectos generales de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Se entrevistó al área operativa y se usará la ficha de observación como el cuestionario para describir los procesos operativos mediante flujogramas.

Se usó una ficha documental al aplicar la matriz de riesgos para determinar la gestión de los riesgos en los procesos operativos.

Se empleará los resultados obtenidos, para elaborar políticas y procedimientos de control para los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 10: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis	Variables		
¿Cómo incide la gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C.?	Evaluar la gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa transporte de carga Jhosy S.A.C.	No presenta hipótesis debido a que es un estudio descriptivo.	Independiente	Gestión de riesgos	
	Objetivos específicos		Dependiente	Procesos operativos	
	Describir los aspectos generales de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.		Dimensiones	Indicadores	
	Presentar los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.		Fuentes del riesgo operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Procesos internos • Tecnología de información • Eventos externos 	
	Aplicar la matriz de riesgos para determinar la gestión de los riesgos en los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.		Etapas de la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos • Calificación y evaluación de riesgos • Medidas de tratamiento de los riesgos • Implementación de las medidas • Monitoreo y evaluación de los riesgos • Matriz de riesgo operativo 	
	Elaborar políticas de control de riesgos para los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.		Políticas de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas generales • Políticas particulares 	
Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo		Procedimientos y procesamiento de datos		
Investigación aplicada de enfoque cualitativo, de nivel descriptiva y diseño no experimental.	La población de la investigación será la empresa de transportes Jhosy S.A.C., la muestra del estudio serán los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. y el muestreo será no probabilístico.		Para describir los aspectos generales, evaluar los procesos operativos y determinar los riesgos en los procesos de la empresa será necesario utilizar las técnicas de la observación, la entrevista y el análisis documental con sus instrumentos la ficha de observación, la ficha de entrevista, el cuestionario y la ficha documental.		

Nota: En la **tabla observamos** la matriz de **consistencia; problema**, objetivos, hipótesis, variables e indicadores y diseño de investigación.

3.10. Consideraciones Éticas

La información que se obtuvo en el presente estudio sobre los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. con fines de investigación se consideran reservados y no se autoriza el manejo ni el uso de ellos por parte de terceros.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de los aspectos generales de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Descripción de la empresa

La empresa de transportes Jhosy S.A.C., es una empresa familiar especializada en el transporte de carga de mercancías terrestre a nivel nacional. Fue creada y fundada el 22/02/2012, ingresada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como Sociedad Anónima Cerrada.

La empresa es desarrollada al norte del país, en la ciudad de Jaén del departamento de Cajamarca. De igual manera, Jhosy S.A.C. cuenta con una trayectoria de 10 años en el sector realizando servicios de transporte de carga relacionados con fertilizantes, café, cacao, cementos, aceros y otros, cubriendo rutas desde Jaén, Bagua Grande, Moyobamba, Lima, Tumbes, Paita, Pisco y otros.

Con respecto a su flota, la empresa contaba con 10 unidades de transporte para realizar sus servicios en un inicio, sin embargo, cuentan con 2 unidades actualmente.

Características

Localizada en la ciudad de Jaén

Pertenece al régimen Mype Tributario

Su actividad económica es el servicio de transporte de carga

Emite facturas como comprobante de pago

Cuenta con 5 colaboradores dentro de la empresa

Línea de negocio

La compañía se dedica al transporte de carga por carretera a nivel nacional, contando con flotas capacitadas para el transporte y un equipo de colaboradores que ofrecen un servicio seguro y eficiente.

Posicionamiento estratégico

Misión

Somos una empresa dedicada al transporte de carga por carretera a nivel nacional. Actualmente, nuestras rutas cubren Jaén, Bagua Grande, Moyobamba, Lima, Tumbes, Paita y Pisco. Buscamos cumplir con los estándares de seguridad y los tiempos de entrega acordados con los clientes, brindándoles soluciones logísticas integradas que necesitan para operar y permita centrarse en sus negocios.

Visión

Ser una empresa que se ocupe del transporte de carga, buscando soluciones eficaces a las necesidades logísticas y de transporte por carretera, ofreciendo a nuestros clientes un servicio integral y personalizado, de alta calidad y cuidando el medio ambiente.

Valores

Rendición de cuentas: Realizamos nuestras tareas de manera oportuna y eficiente, siempre enfocados en el logro de nuestras metas.

Puntualidad: Respetamos las fechas de entrega de los productos.

Equidad: Cobramos precios justos.

Compromiso: Trabajamos con pasión y siempre nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes.

Lealtad: Permanecemos leales a la empresa ya nuestros socios comerciales.

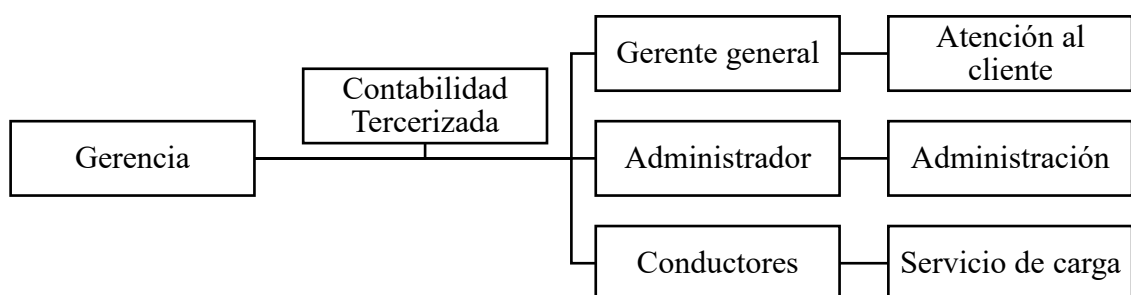
Sinceridad: Crear relaciones laborales y comerciales con empleados y clientes sin ocultar nuestras intenciones con nuestras acciones o palabras.

Estructura de la organización

La empresa de transportes Jhosy S.A.C. es una empresa familiar que ha adquirido conocimiento por la experiencia en la industria de transporte, por lo que en base a la observación directa se pudieron conocer los procesos operativos de la empresa, para poder determinar factores tales como: etapas del proceso, estructura corporativa, agentes del proceso y acciones, dando como resultado la siguiente estructura operacional.

Figura 1

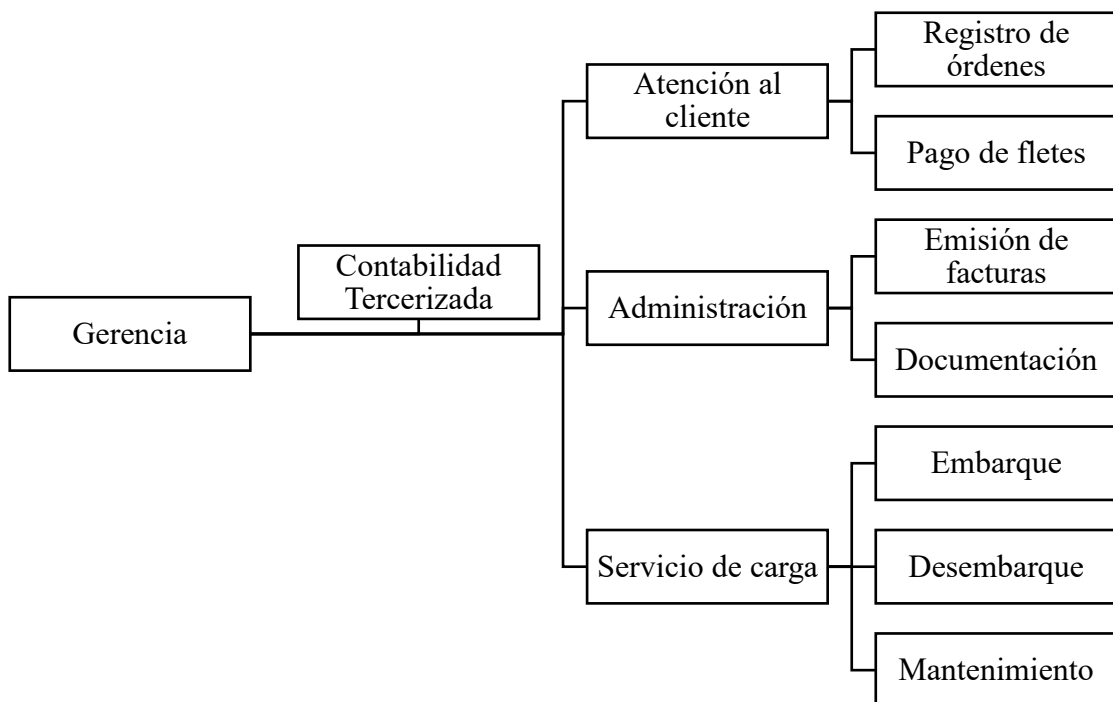
Estructura de la organización en función al personal



Nota: Organigrama estructural de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. en función al personal.

Figura 2

Estructura de la organización en función al proceso general del servicio



Nota: Organigrama estructural de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Tipo de clientes

Las ventas de Jhosy S.A.C son realizados a los diferentes sectores que hay en el mercado. Los principales clientes son empresas cafetaleras, constructoras, agrícolas y más, tales como:

Ed&Man Volcafe Perú S.A.

Constructora & Distribuidora Jesús S.A.C.

Inversal Perú S.R.L.

Expoimp Beviperu E.I.R.L.

Fertimax S.A.

Multinegocios R&R E.I.R.L.

4.1.2. Presentación de los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

En cuanto a los procesos operativos, Jhosy S.A.C. no realiza un control de estos, por lo que, desconoce el beneficio de conocer el impacto de la evaluación de los riesgos en los procesos operativos.

La empresa de transportes Jhosy S.A.C. considera que los clientes son lo más importante para la empresa. El primer punto de contacto con la empresa es a través del gerente general. La empresa siempre prioriza la seguridad de las mercaderías, por lo que, el cliente tiene confianza con la empresa, porque esta tiene su documentación de acuerdo con ley.

La mercadería por transportar se elige de acuerdo con las tarifas que se acuerde con el cliente y los bienes por transportar. La empresa tiene en cuenta para planear un embarque, los aspectos técnicos, económicos, calidad, seguridad del servicio como las rutas permanentes para prestar servicios que. Normalmente brinda servicios a grandes empresas, frecuentando el transporte de grandes cargas. Sin embargo, para entregar la mercadería demoran días, por las distancias entre el punto de envío y punto de entrega.

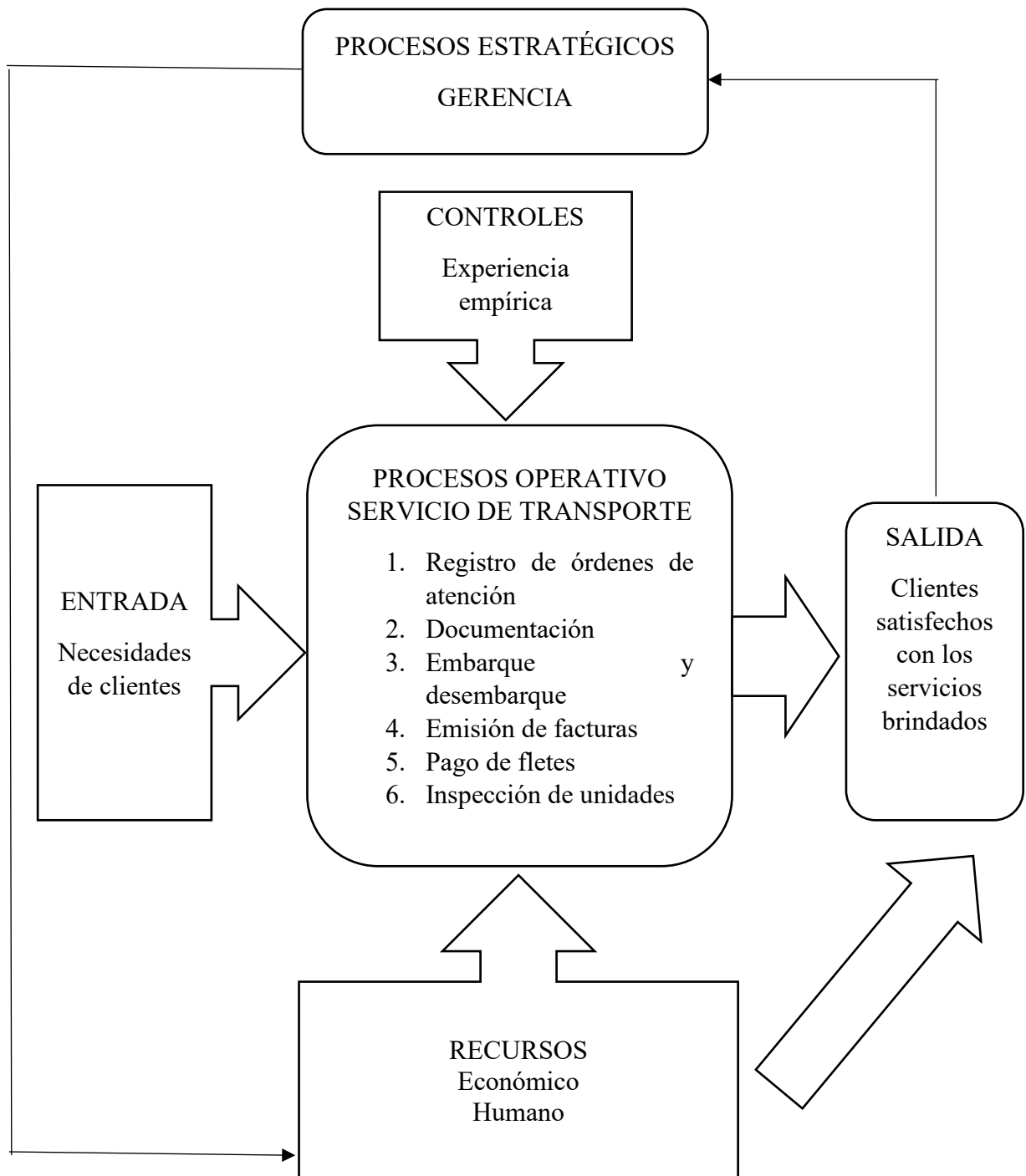
Los choferes durante la prestación del servicio llevan consigo: Guía de remisión del transportista, guía de remisión del remitente, facturas u otros documentos

imprescindibles para el transporte terrestre. Para transportar se tiene en cuenta el peso de la carga como la cantidad de productos a transportar.

La empresa garantiza a sus clientes la seguridad durante el transporte, mediante el monitoreo a través de GPS, pues considera que el monitoreo frecuente con GPS es importante para conocer la ubicación en tiempo real durante el trayecto y brindar un servicio de calidad. De igual manera, al momento de entregar la mercadería al cliente, se verifica las condiciones, cantidad y peso, para luego proceder al pago correspondiente de las facturas emitidas por el traslado sin inconveniente alguno.

Figura 3

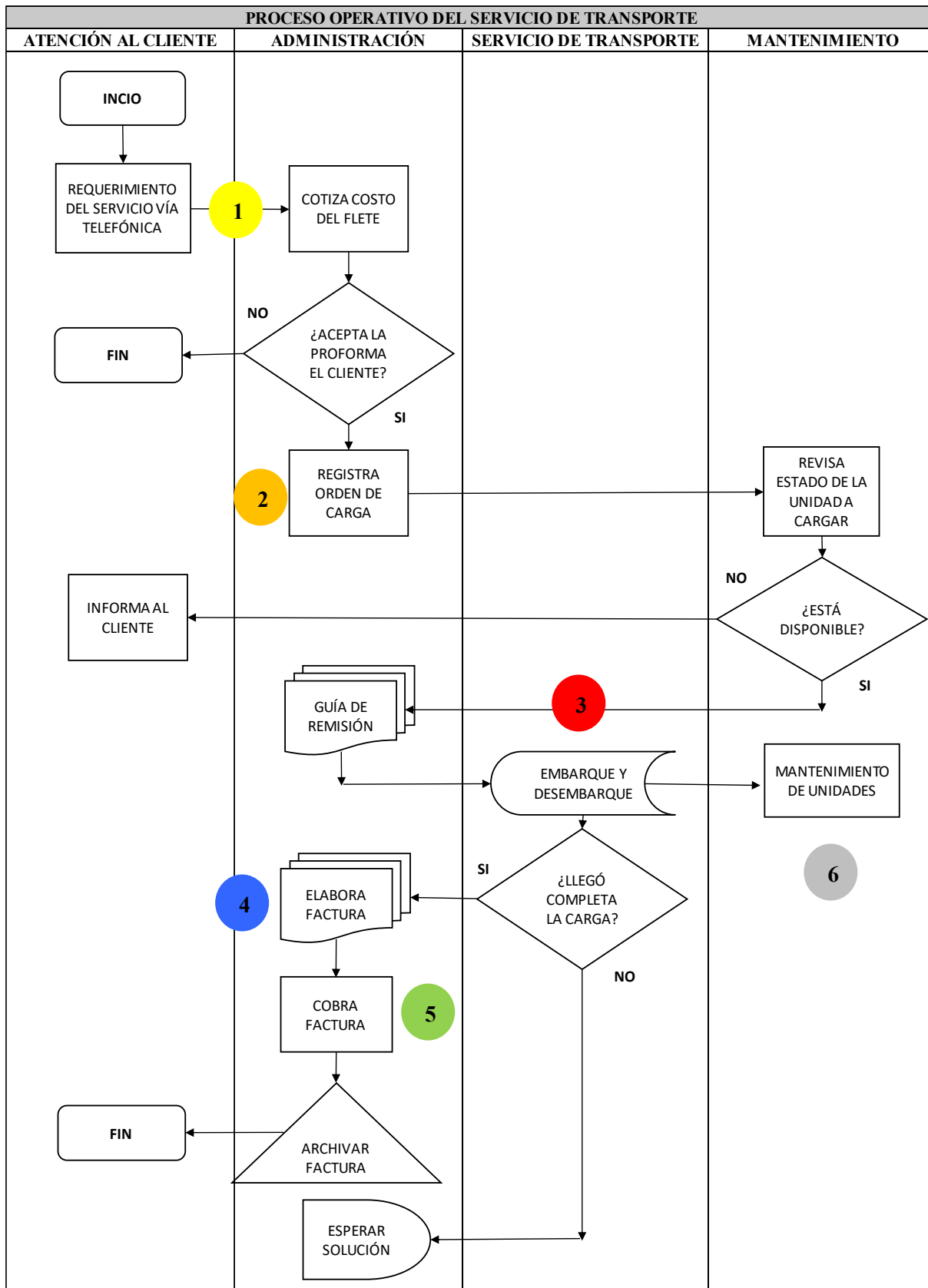
Procesos operativos de la empresa de transporte Jhosy S.A.C.



Nota: Mapa de procesos estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 4

Flujograma estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.



Nota: Flujograma estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

La empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C. brinda sus servicios desde la comunicación con sus clientes por medios telefónicos hasta cobrar el flete consensuado. Sin embargo, al manejar empíricamente cada una de las actividades que comprende su proceso operativo denominado “servicio de transporte de carga”, se han identificado riesgos que al concretarse podrían afectar a la economía, procesos y reputación de la empresa.

Riesgos identificados en el flujograma estructurado:

1

Registro de órdenes de atención

No hay un documento que informe sobre el incremento de los costos de servicios o bienes necesarios para la ejecución del contrato

Disminución de la demanda por no disponibilidad de las unidades

Exceso de órdenes sin atender

Errores por falta de personal capacitado para la verificación de la carga

2

Documentación

Llenado incorrecto de los datos del servicio de transporte a realizar (Art.174 comprobantes de pago)

Contratar conductores sin la documentación correspondiente y sean inspeccionados durante el transporte de la carga

Infracciones y sanciones para las unidades de transporte de la empresa por no cumplir con las disposiciones del MTC

Infracciones y sanciones por transportar sin la documentación oportuna

3

Embarque y desembarque

Perdida del cliente por no atender a tiempo el embarque

Pérdida de tiempo en la ejecución de las actividades necesarias para la prestación de los servicios.

Multas o accidentes por exceso de peso o sobresfuerzo por el tipo de carga

Sustracción de combustible

Sustracción de la carga

Accidentes de tránsito

Detención del vehículo por la SUTRAN

Confusión en las rutas para el traslado de la carga

Demoras para entregar la mercancía por neumáticos en mal estado

Desconexión del sistema GPS

La mercadería llega en mal estado

Faltante de mercadería

Demoras para llegar al lugar y retraso para el desembarque

Pérdida de documentos para la carga

4 Emisión de facturas

Emisión de facturas sin los requisitos previstos por la norma tributaria

Manipulación de los montos de la factura

Omisión de algunos dispositivos tributarios específicos

Sanciones por SUNAT

5 Pago de fletes

Error en la determinación del costo del flete de acuerdo con el tipo de carga

Desconocimiento de las tarifas para rutas nuevas

Descuentos por faltante de mercadería

Retraso del pago

Pago en efectivo sin registrar

6 Inspección de unidades

Costos excesivos por falta de conocimiento del precio de las piezas

Fallas del mecánico durante la revisión

Desconocimiento de trámites a realizar

Multas y sanciones por transitar sin los requisitos exigidos por el MTC

La identificación de los riesgos en el flujograma estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C. ha podido evidenciar que cuenta con escaso personal para realizar sus actividades económicas, presentando a su vez, falta de capacitación para el desarrollo de sus operaciones, como la inexistente definición de roles por parte del gerente y los colaboradores.

Adicionalmente, el control de la empresa se realiza de modo empírico, ocasionando una relativa confusión entre los flujos empresariales e intereses personales, como la incapacidad de tomar decisiones oportunas, lo que, a su vez, desinforma sobre el trabajo que se realiza en los procesos operativos y la falta de monitoreo de estos. Por otro lado, no existen estrategias para el cobro de los viajes realizados ni hay un plan de contingencia ante inconvenientes al desembarque de la carga. Se evidencia la falta de control del mantenimiento de las unidades, los gastos que consumen los choferes en cada viaje y las horas de llegada previstas en el servicio.

Por tanto, es necesario conocer el impacto y magnitud de cada uno los riesgos por lo que, cada una de las deficiencias que vulneran el desarrollo normal de los procesos operativos de la empresa, serán cuantificados a través de la generación de la matriz de riesgos operativos.

4.1.3. Aplicación de la matriz de riesgos para determinar la gestión de los riesgos en los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Matriz de riesgo operativo

a) Identificación del riesgo operativo

El objetivo de esta fase fue identificar los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Se determinó los subprocesos de sus principales procesos, para dar paso a la descripción del riesgo e identificación de la fuente de riesgo y análisis del riesgo.

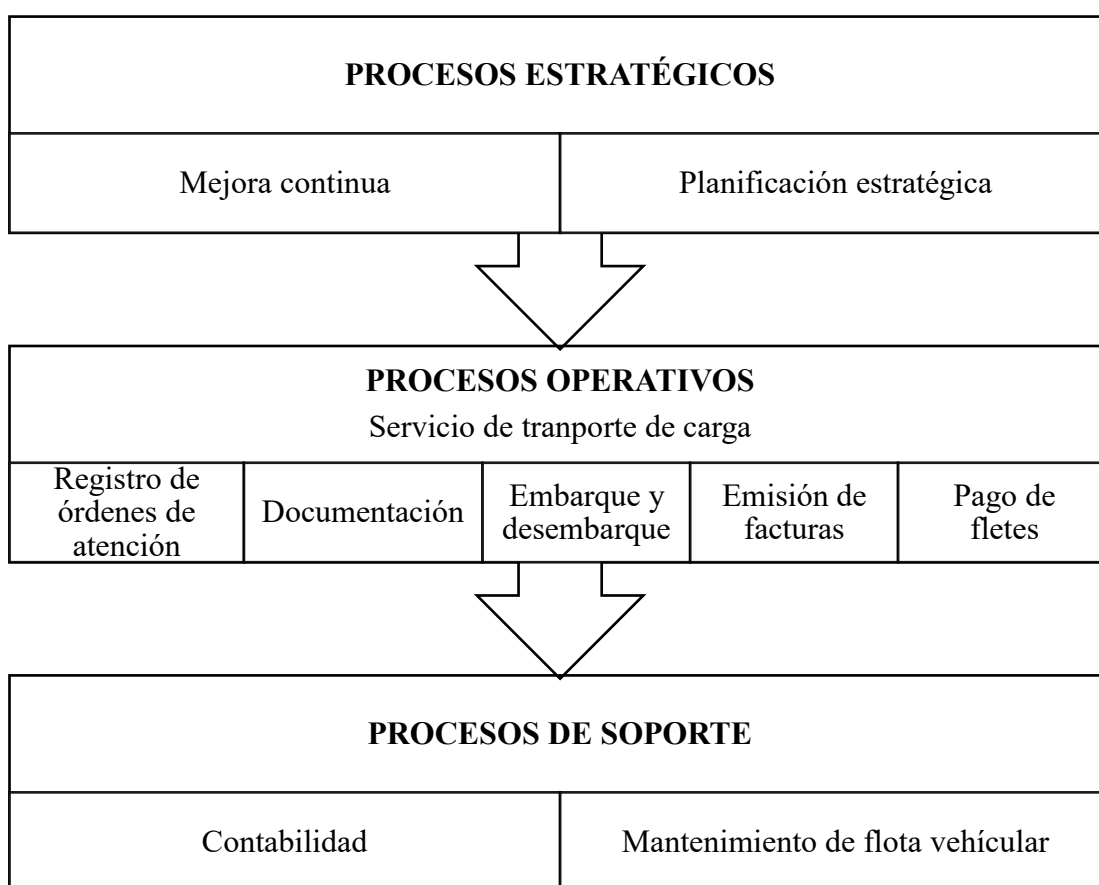
Los procesos estratégicos que maneja la empresa Jhosy S.A.C contienen la mejora continua y la planeación estratégica ejecutada por su gerente general, puesto que son realizados de manera empírica u ocasional.

Los procesos operativos de la empresa son comprendidos dentro del servicio de transporte en general, en donde los subprocesos; registro de órdenes de atención, documentación, embarque y desembarque, emisión de facturas y pago de fletes; forman parte de las actividades necesarias para brindar el servicio.

De igual manera, los procesos de soporte de la empresa son percibidos por el control de la documentación como el mantenimiento realizado a las unidades de transporte para brindar el servicio de carga.

Figura 5

Procesos estructurados de la empresa de transporte Jhosy S.A.C.



Nota: Mapa de procesos estructurado de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

b) Severidad del riesgo

Tabla 11: Severidad del riesgo

PROCESOS	SUBPROCESO	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS ESPECÍFICOS	
SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA	Registro de órdenes de atención	Atención al cliente	Coordinar el servicio de transporte de acuerdo con la carga por trasladar	No hay un documento que informe sobre el incremento de los costos de servicios o bienes necesarios para la ejecución del contrato Disminución de la demanda por no disponibilidad de las unidades	
		Recepción de orden	Tener información oportuna y completa de la carga de entrada	Exceso de órdenes sin atender Errores por falta de personal capacitado para la verificación de la carga	
	Documentación	Elaboración de guías para el transporte	Elaborar adecuadamente las guías de transportista y remitente para llevar a cabo el traslado de la mercancía	Llenado incorrecto de los datos del servicio de transporte a realizar (Art.174 comprobantes de pago)	
		Documentos del conductor	Tener en regla su documentación durante el transporte	Contratar conductores sin la documentación correspondiente y sean inspeccionados durante el transporte de la carga Infracciones y sanciones para las unidades de transporte de la empresa por no cumplir con las disposiciones del MTC	
		Documentos del vehículo	Contar con todos los requisitos exigidos por ley	Infracciones y sanciones por transportar sin la documentación oportuna	
	Embarque y desembarque	Embarque de la mercadería	Llegar a la hora pactada para el inicio de embarque	Perdida del cliente por no atender a tiempo el embarque	
			Examinar la cantidad, peso, medida, contenido de la carga a transportar	Pérdida de tiempo en la ejecución de las actividades necesarias para la prestación de los servicios. Multas o accidentes por exceso de peso o sobreesfuerzo por el tipo de carga	
		Seguimiento del vehículo	Controlar movimientos de las unidades	Sustracción de combustible	Sustracción de la carga
				Accidentes de tránsito	Detención del vehículo por la SUTRAN
				Confusión en las rutas para el traslado de la carga	Demoras para entregar la mercancía por neumáticos en mal estado
				Desconexión del sistema GPS	La mercadería llega en mal estado
	Desembarque de la mercadería	Verificar el estado y calidad de los productos transportados	Faltante de mercadería	Demoras para llegar al lugar y retraso para el desembarque	
			Pérdida de documentos para la carga		
	Emisión de facturas	Facturas con impuestos	Elaborar las facturas conforme la ley lo exige	Emisión de facturas sin los requisitos previstos por la norma tributaria	
				Manipulación de los montos de la factura Omisión de algunos dispositivos tributarios específicos Sanciones por SUNAT	
	Pago de fletes	Cálculo del pago	Conocer tipo de mercadería y el flete por kilómetros de recorrido	Error en la determinación del costo del flete de acuerdo con el tipo de carga Desconocimiento de las tarifas para rutas nuevas	
		Control y verificación de cobranza	Validar y registrar el pago de los fletes realizados	Descuentos por faltante de mercadería	
				Retraso del pago Pago en efectivo sin registrar	
	Inspección de unidades	Revisión técnica mecánica	Contratar el servicio mecánico para revisiones constantes	Costos excesivos por falta de conocimiento del precio de las piezas Fallas del mecánico durante la revisión	
		Inspección técnica vehicular	Acudir a las inspecciones exigidas por el MTC	Desconocimiento de trámites a realizar Multas y sanciones por transitar sin los requisitos exigidos por el MTC	

Nota: Matriz de riesgo operativo en función al nivel de severidad de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Tabla 12: Riesgos y probabilidad

RIESGO ESPECÍFICO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		MAGNITUD DEL IMPACTO		NIVEL DE SEVERIDAD DEL RIESGO	
	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL
No hay un documento que informe sobre el incremento de los costos de servicios o bienes necesarios para la ejecución del contrato	2	Improbable	2	Menor	4	Bajo
Disminución de la demanda por no disponibilidad de las unidades	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Exceso de órdenes sin atender	2	Improbable	2	Menor	4	Bajo
Errores por falta de personal capacitado para la verificación de la carga	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Llenado incorrecto de los datos del servicio de transporte a realizar (Art.174 comprobantes de pago)	2	Improbable	1	Insignificante	2	Bajo
Contratar conductores sin la documentación correspondiente y sean inspeccionados durante el transporte de la carga	1	Muy improbable	3	Moderada	3	Moderado
Infracciones y sanciones para las unidades de transporte de la empresa por no cumplir con las disposiciones del MTC	3	Moderado	4	Mayor	12	Extremo
Infracciones y sanciones por transportar sin la documentación oportuna	3	Moderado	4	Mayor	12	Extremo
Pérdida del cliente por no atender a tiempo el embarque	4	Probable	4	Mayor	16	Extremo
Pérdida de tiempo en la ejecución de las actividades necesarias para la prestación de los servicios.	3	Moderado	2	Menor	6	Moderado
Multas o accidentes por exceso de peso o sobreesfuerzo por el tipo de carga	3	Moderado	4	Mayor	12	Extremo
Sustracción de combustible	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Sustracción de la carga	1	Muy improbable	3	Moderada	3	Moderado
Accidentes de tránsito	2	Improbable	4	Mayor	8	Alto
Detención del vehículo por la SUTRAN	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Confusión en las rutas para el traslado de la carga	3	Moderado	1	Insignificante	3	Bajo
Demoras para entregar la mercancía por neumáticos en mal estado	5	Casi con certeza	2	Menor	10	Alto
Desconexión del sistema GPS	1	Muy improbable	2	Menor	2	Bajo
La mercadería llega en mal estado	1	Muy improbable	3	Moderada	3	Moderado
Faltante de mercadería	2	Improbable	2	Menor	4	Bajo
Demoras para llegar al lugar y retraso para el desembarque	2	Improbable	1	Insignificante	2	Bajo
Pérdida de documentos para la carga	1	Muy improbable	3	Moderada	3	Moderado
Emisión de facturas sin los requisitos previstos por la norma tributaria	1	Muy improbable	3	Moderada	3	Moderado
Manipulación de los montos de la factura	3	Moderado	2	Menor	6	Moderado
Omisión de algunos dispositivos tributarios específicos	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Sanciones por SUNAT	1	Muy improbable	4	Mayor	4	Alto
Error en la determinación del costo del flete de acuerdo con el tipo de carga	4	Probable	2	Menor	8	Alto
Desconocimiento de las tarifas para rutas nuevas	4	Probable	2	Menor	8	Alto
Descuentos por faltante de mercadería	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Retraso del pago	3	Moderado	3	Moderada	9	Alto
Pago en efectivo sin registrar	4	Probable	1	Insignificante	4	Moderado
Costos excesivos por falta de conocimiento del precio de las piezas	4	Probable	3	Moderada	12	Alto
Fallas del mecánico durante la revisión	4	Probable	4	Mayor	16	Extremo
Desconocimiento de trámites a realizar	4	Probable	1	Insignificante	4	Moderado
Multas y sanciones por transitar sin los requisitos exigidos por el MTC	2	Improbable	3	Moderada	6	Moderado

Nota: Matriz de riesgo operativo en función al nivel de severidad de la empresa de transportes Jhoso S.A.C.

El objetivo de esta etapa fue identificar los sucesos que pudieran impedir el logro de los objetivos del proceso operativo “servicio de transporte de carga” de la empresa Jhosy S.A.C. así como sus causas y consecuencias. Por tanto, a efectos de la medición o valoración de los riesgos, fue necesario determinar la magnitud de estos, estableciendo qué tan representativos eran para la empresa de transportes.

Valorizados e identificados los riesgos específicos sobre cada objetivo delimitado, la probabilidad de que ocurran era en su mayoría de nivel “posible o probable” con una puntuación de 3 a 4 puntos de los 5 puntos establecidos. Esto quiere decir, riesgos con un número de exposiciones de entre 6 a 20 veces al año.

De igual manera, la magnitud del impacto de los riesgos específicos, se desarrollaron en cuanto el posible efecto negativo que puede ocasionar los riesgos en caso de materializarse a nivel económico, de proceso y reputacional. En su mayoría los resultados variaron entre niveles “mayor” y “moderados”, es decir, pérdidas entre 1 al 10% del patrimonio, interrupciones entre 3 a 24 días del proceso operativo y daño de la reputación de la empresa al margen de esta o el cliente.

Posteriormente, se estimó el perfil o nivel de severidad del riesgo, producto del nivel de probabilidad y del nivel de impacto del riesgo. En este caso, predominó un nivel “moderado”, “alto” y “extremo” en donde el riesgo debe ser atendido específicamente a nivel gerencial. Es decir, revisión y control de los problemas que ocurren en las actividades de rutina.

c) Clasificación del control clave

Tabla 13: Clasificación del control clave

CONTROLES CLAVE EXISTENTES							
DESCRIPCIÓN DEL CONTROL CLAVE	RESPONSABLE	NIVEL DE EFICIENCIA			VALOR	CLASIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO CON NORMAS
		PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD	AUTOMOTIZACIÓN			
Revisión del contrato y se informa los costos del servicio de transporte con antelación	Administrador	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Coordinación previa de la disposición de vehículos	Administrador	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Registro de las órdenes de atención por fechas y horas de recepción	Administrador	Periódico	Preventivo	Semi automatizado	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Capacitaciones mensuales al personal	Gerente general	Periódico	Preventivo	Semi automatizado	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Capacitación y comunicación de infracciones relacionados a las guías del transporte	Administrador	Periódico	Correctivo	Semi automatizado	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Evaluación de la hoja de vida del conductor	Administrador	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Se solicita a los conductores mantener sus documentos actualizados para laborar en la empresa	Administrador	Periódico	Preventivo	Manual	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Verificación semanal de los documentos en regla y de acuerdo con el MTC	Administrador	Periódico	Correctivo	Semi automatizado	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Elaboración manual de itinerario para controlar el tiempo de llegada a los conductores	Gerente general	Ocasional	Correctivo	Semi automatizado	2	Regular	Cumplimiento adecuado
Elaboración y ejecución del cronograma de prestación de servicios	Gerente general	Permanente	Correctivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Supervisión de los pesos y medidas establecidos en el contrato antes de los embarcar	Gerente general	Periódico	Detectivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Revisión y control de la cantidad de combustible al embarcar y kilometraje	Gerente general	Permanente	Detectivo	Manual	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Monitorio las 24 horas del GPS para conocer ubicación exacta del vehículo	Administrador	Permanente	Correctivo	Semi automatizado	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Elaboración del plan de contingencia para cualquier emergencia	Gerente general	Periódico	Detectivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Se inicia el transporte de la carga siempre y cuando esté al día la documentación	Gerente general	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Actualización semanal del sistema de GPS para las rutas del transporte	Gerente general	Periódico	Correctivo	Semi automatizado	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Inspección técnica por un especialista de las unidades de transporte antes de embarcar	Gerente general	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Comunicación constante mediante vía telefónica con el conductor	Administrador	Ocasional	Correctivo	Semi automatizado	2	Regular	Cumplimiento adecuado
Aplicar lista de verificación de la mercadería antes, durante y después de realizar el servicio de transporte	Administrador	Periódico	Detectivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Conteo en la unidad de medida y revisión del estado de la mercadería	Gerente general	Periódico	Detectivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Se comunica la dirección exacta de entrega de mercadería al conductor	Administrador	Periódico	Correctivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Todos los documentos deben contar con una copia de seguridad y folder para los documentos	Administrador	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Verificación de la correcta emisión de los comprobantes de pago	Administrador	Permanente	Correctivo	Semi automatizado	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Supervisión inmediata del peso transportado y monto del flete a cobrar	Gerente general	Periódico	Correctivo	Semi automatizado	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Se solicita apoyo del contador externo	Administrador	Ocasional	Correctivo	Semi automatizado	2	Regular	Cumplimiento adecuado
El contador presenta el descargo e informa al gerente general del hecho	Gerente general	Ocasional	Detectivo	Semi automatizado	1	Deficiente	Cumplimiento adecuado
Costeo de cada ingreso y gasto para identificar precios del servicio prestado	Gerente general	Permanente	Preventivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Aplicación de estrategias de información	Administrador	Periódico	Correctivo	Semi automatizado	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado
Análisis del caso e inmediata comunicación con el cliente	Gerente general	Permanente	Detectivo	Manual	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Gestión del proceso de pago antes de realizar el contrato de carga	Administrador	Permanente	Preventivo	Semi automatizado	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Control diario de los ingresos en efectivo	Administrador	Permanente	Correctivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
Se realiza la cotizaciones anticipadas y estrategias de colaboración	Gerente general	Permanente	Correctivo	Manual	5	Óptimo	Cumplimiento adecuado
El mantenimiento de las unidades se realiza en mecánicos de confianza y referencia	Gerente general	Permanente	Detectivo	Semi automatizado	4	Bueno	Cumplimiento adecuado
Se solicita apoya a la MTC vía telefónica o presencialmente	Gerente general	Ocasional	Detectivo	Semi automatizado	1	Deficiente	Cumplimiento adecuado
El gerente general se capacita virtualmente e informa a sus trabajadores	Gerente general	Periódico	Correctivo	Manual	3	Más que regular	Cumplimiento adecuado

Nota: Matriz de riesgo operativo en función a los controles clave existentes de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

En la tabla los controles existentes, la periodicidad, el tipo de control y la automatización de estos o niveles de eficacia, han obtenido una clasificación “buena”, “más que regular” y óptimo en su mayoría, lo cual representa que se cumplió con las normas en cuanto los controles propuestos para mitigar el impacto y la probabilidad de los riesgos.

d) Niveles de clasificación del nivel de exposición al riesgo

Tabla 14: Niveles de clasificación del nivel de exposición al riesgo

RIESGO ESPECÍFICO	NIVEL DE SEVERIDAD DEL RIESGO		CONTROLES CLAVES EXISTENTES		EXPOSICIÓN AL RIESGO	
	VALOR	NIVEL	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN
No hay un documento que informe sobre el incremento de los costos de servicios o bienes necesarios para la ejecución del contrato	4	Bajo	5	Óptimo	1	Menor
Disminución de la demanda por no disponibilidad de las unidades	9	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Exceso de órdenes sin atender	4	Bajo	4	Bueno	1	Menor
Errores por falta de personal capacitado para la verificación de la carga	9	Alto	4	Bueno	2	Menor
Llenado incorrecto de los datos del servicio de transporte a realizar (Art.174 comprobantes de pago)	2	Bajo	3	Más que regular	1	Menor
Contratar conductores sin la documentación correspondiente y sean inspeccionados durante el transporte de la carga	3	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Infracciones y sanciones para las unidades de transporte de la empresa por no cumplir con las disposiciones del MTC	12	Extremo	4	Bueno	3	Media
Infracciones y sanciones por transportar sin la documentación oportuna	12	Extremo	3	Más que regular	4	Mayor
Perdida del cliente por no atender a tiempo el embarque	16	Extremo	2	Regular	8	No aceptable
Pérdida de tiempo en la ejecución de las actividades necesarias para la prestación de los servicios.	6	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Multas o accidentes por exceso de peso o sobreesfuerzo por el tipo de carga	12	Extremo	3	Más que regular	4	Mayor
Sustracción de combustible	9	Alto	4	Bueno	2	Menor
Sustracción de la carga	3	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Accidentes de tránsito	8	Alto	3	Más que regular	3	Menor
Detención del vehículo por la SUTRAN	9	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Confusión en las rutas para el traslado de la carga	3	Bajo	3	Más que regular	1	Menor
Demoras para entregar la mercancía por neumáticos en mal estado	10	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Desconexión del sistema GPS	2	Bajo	2	Regular	1	Menor
La mercadería llega en mal estado	3	Moderado	3	Más que regular	1	Menor
Faltante de mercadería	4	Bajo	3	Más que regular	1	Menor
Demoras para llegar al lugar y retraso para el desembarque	2	Bajo	3	Más que regular	1	Menor
Pérdida de documentos para la carga	3	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Emisión de facturas sin los requisitos previstos por la norma tributaria	3	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Manipulación de los montos de la factura	6	Moderado	3	Más que regular	2	Menor
Omisión de algunos dispositivos tributarios específicos	9	Alto	2	Regular	5	Mayor
Sanciones por SUNAT	4	Alto	1	Deficiente	4	Mayor
Error en la determinación del costo del flete de acuerdo con el tipo de carga	8	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Desconocimiento de las tarifas para rutas nuevas	8	Alto	3	Más que regular	3	Menor
Descuentos por faltante de mercadería	9	Alto	4	Bueno	2	Menor
Retraso del pago	9	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Pago en efectivo sin registrar	4	Moderado	5	Óptimo	1	Menor
Costos excesivos por falta de conocimiento del precio de las piezas	12	Alto	5	Óptimo	2	Menor
Fallas del mecánico durante la revisión	16	Extremo	4	Bueno	4	Mayor
Desconocimiento de trámites a realizar	4	Moderado	1	Deficiente	4	Mayor
Multas y sanciones por transitar sin los requisitos exigidos por el MTC	6	Moderado	3	Más que regular	2	Menor

Nota: Matriz de riesgo operativo en función al nivel de exposición de riesgo de la empresa de transportes Jhoy S.A.C.

Organizados los elementos necesarios para identificar el proceso operativo, se dio paso a la matriz de riesgos para manejar la eficiencia y supervisión de la gestión del proceso operativo, permitiendo al gerente de la empresa, realizar un monitoreo y control que periódicamente revise los procesos para validar las amenazas identificadas ha disminuido en su calificación de frecuencia-severidad.

Se diferenciaron marcados riesgos en las diversas actividades que involucran al proceso del servicio de transporte en la empresa Jhosy S.A.C. Dentro del mapa de severidad del riesgo, se identificaron riesgos expuestos a un nivel “moderado”, “alto” y “extremo” presentando una calificación mayor a 14 puntos. Esto quiere decir, riesgos que requieren la administración de los procedimientos de rutina y la revisión de la aplicación de estos, justificándose como una responsabilidad gerencial.

Por otro lado, en el mapa de los controles propuestos asociados a cada riesgo, se ha evidenciado como a través de controles claves estos procesos pueden obtener una mejora relevante, ya que a través de una aplicación oportuna, periódica y automatizada se puede lograr la intervención de aquellos riesgos que retrasan e impiden el servicio de que brinda la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Por tanto, unidos los mapas de severidad de riesgos con el de controles claves para los procesos, se puede minimizar los riesgos que afectan a los procedimientos del servicio que se brinda, dando a paso al análisis por riesgo específico para mitigar tanto el impacto como la viabilidad de que estos sucedan. Es así, que aquellos riesgos que presentan un nivel alarmante sobre su impacto y probabilidad son disminuidos a un riesgo menor, logrando ser controlados y mitigados a tiempo.

4.1.4. Elaboración de políticas de control de riesgos para los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY S.A.C.



POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE
RIESGOS PARA EL PROCESO OPERATIVO DE
TRANSPORTE DE CARGA

ELABORADO POR
ANAIS LIZETH PÉREZ ARÉVALO

Introducción

Con el propósito de cumplir con los objetivos formulados por la gerencia de la Empresa de Transportes Jhosy S.A.C., presentamos el manual de las políticas y procedimientos que deben regir el uso y administración del servicio de transporte y sus diversos subprocesos.

Objetivo

Establecer pautas administrativas y operativas de forma eficaz; estableciendo reglas claras para los colaboradores y la operación de los vehículos. Al igual que, delimitar las funciones y responsabilidades de los empleados de forma precisa.

Políticas generales

- Es compromiso del personal, asegurar que la gestión de la flota vehicular cumpla con los estándares de regulación autorizados, ejecutando apropiadamente los procedimientos incluidos en este manual de uso.
- Los procedimientos detallados son de aplicación general para todo el personal que labora, respetando la competencia de cada puesto y la línea de mando que se establezca en los procesos.
- Ninguno de los procedimientos aquí descritos podrá ser modificado o alterado sin la aprobación del gerente general.
- Es responsabilidad de todas las áreas contribuir a la puesta en marcha de los lineamientos dados en este documento.
- Si el personal que labora tiene alguna duda acerca del contenido de este manual, solicitará el apoyo de la gerencia para tener una mejor interpretación y entendimiento de los procedimientos escritos en este manual.

Políticas particulares

a) Políticas de operación

- El área de logística debe monitorear los procedimientos, para determinar parámetros de operación en referencia al consumo de combustible, lubricantes y llantas, tanto para usos diarios como para programación y administración de los presupuestos.

- Las unidades de transporte deben ser utilizadas en forma eficiente y únicamente para el desempeño de las funciones encomendadas, debiendo permanecer en las instalaciones en horas y días no hábiles.
- Los vehículos que, por su uso, mantenimiento o estado de conservación; deben ser llevados al taller conforme a las disposiciones legales administrativas vigentes y su previo reporte al encargado.
- La responsabilidad directa sobre el uso de cualquier vehículo propiedad de Jhosy S.A.C., es exclusiva del conductor que tenga asignada la unidad.
- Todos los vehículos propiedad de Jhosy S.A.C. deben ser asegurados contra accidentes y daños a terceros.
- Queda estrictamente prohibido sobrecargar las unidades, siendo responsabilidad del conductor que se respeten los límites de carga establecidos en el presente instructivo.
- Es responsabilidad del gerente general, participar en la selección de los conductores.
- Es obligación de la administración, vigilar que cada unidad cuente con los documentos correspondientes, tarjeta de acceso y etiquetas o calcomanías requeridas por las autoridades estatales para el movimiento de mercancías al momento de la estiba.
- Es responsabilidad del conductor verificar que el expediente de cada unidad esté completo y actualizado.
- Es compromiso del área de administración, realizar todos los trámites administrativos que requieran los vehículos para circular.

b) Políticas de control

- Todos los vehículos propiedad de Jhosy S.A.C. deben ser patentados en el inventario general de vehículos de la empresa.
- Todos los vehículos de Jhosy S.A.C. deben contar con un informe de inspección vehicular, siendo responsabilidad directa del conductor el requisitado de la misma y de la administración la revisión del contenido para soportar la toma de decisiones.
- Los repuestos de los vehículos propiedad de Jhosy S.A.C. deben ser marcados antes de instalarse.

- La administración es responsable del cumplimiento de las normas pertinentes al Ministerio de Comunicaciones y Transporte. La misma cautela deberá observarse en los respectivos reglamentos del estado y de los municipios.
- Es responsabilidad del gerente general evaluar la contratación de personal de apoyo para el área administrativa y logística.

c) Políticas de mantenimiento

- Todo retiro de dinero realizado por la administración, para realizar el mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos deberá ser autorizados por la gerencia.
- Los estándares, como los parámetros establecidos por la gerencia, deben seguirse estrictamente para determinar los programas planificados y los presupuestos de mantenimiento, así como el consumo de combustible y lubricante.
- La frecuencia de los mantenimientos preventivos a que deben someterse las unidades de Jhosy S.A.C., se determinará con base en las condiciones particulares de cada unidad operativa.
- La utilización de los recursos destinados al mantenimiento de la flota propiedad de Jhosy S.A.C. debe estar debidamente planificado y programado. diferenciando el programa de mantenimiento preventivo del trabajo correctivo.
- La adquisición de partes y refacciones, así como la contratación de prestadores de servicio para su mantenimiento debe ser sustentada con los documentos correspondientes (comprobantes de pago), y a la vez, validado por el conductor mediante la ficha técnica de inspección de la unidad de transporte.
- Ningún vehículo propiedad de Jhosy S.A.C. podrá modificarse o adaptarse en alguna de sus partes, sin previa autorización de la gerencia, y será responsabilidad de la administración el estricto cumplimiento de esta disposición.

Procedimientos

a) Administración de órdenes

- Objetivo

Recibir las solicitudes de cargas disponibles y cotizar los precios de los fletes según los puntos de carga, peso neto y otros gastos adicionales que involucre el servicio.

- Alcance

Involucra a la gerencia y área administrativa

- Responsables

Administrador y gerente general.

- Normas y políticas

Es responsabilidad de la administración la recepción total de las solicitudes de carga.

Los precios de los fletes no están sujetos a modificaciones sin la previa autorización del gerente general de la empresa Jhosy S.A.C.

Antes de aceptar e iniciar el desplazamiento de mercancías del cliente, la administración es responsable de verificar si la unidad de transporte se encuentra disponible o en mantenimiento.

Es responsabilidad de la administración verificar que la carga a transportar se encuentre dentro de los parámetros de la ley en cuanto al tipo de mercancía a trasladar.

Esta dentro de las competencias del administrador, agendar todos los contactos.

- Documentos internos

Cotización de fletes

Directorio de clientes frecuentes

- Documentos externos

N/A

- Frecuencia

La administración de órdenes es un procedimiento diario.

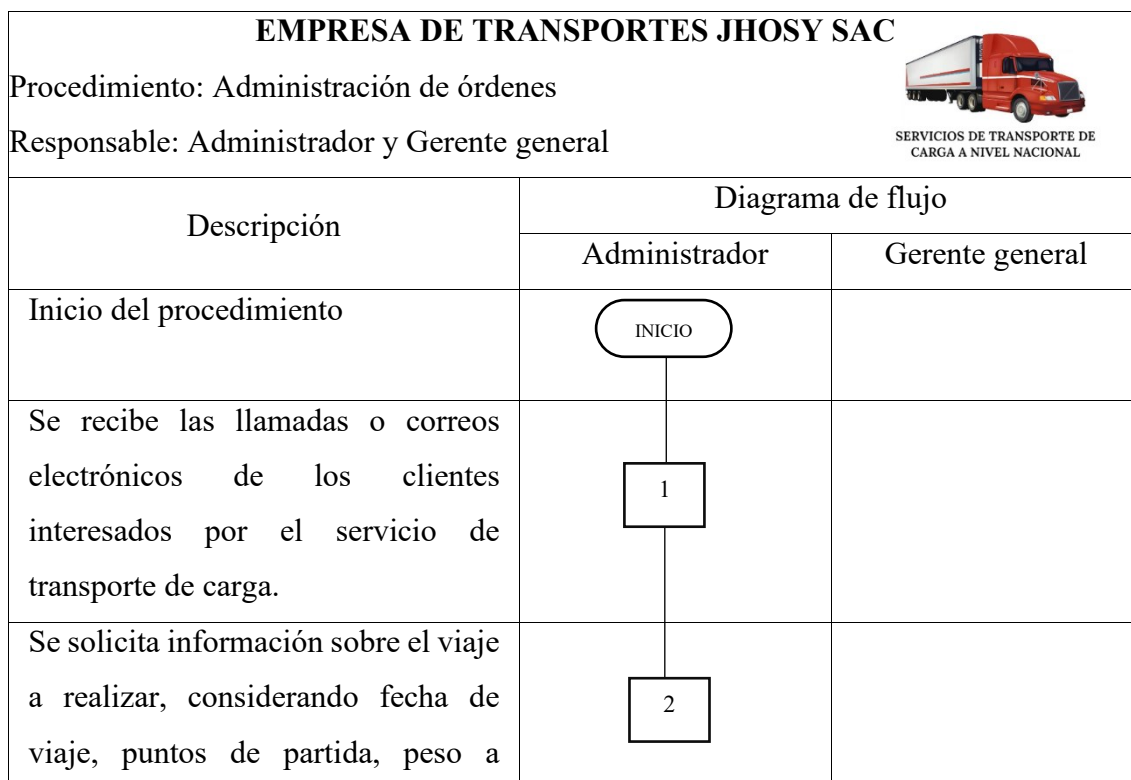
Tabla 15

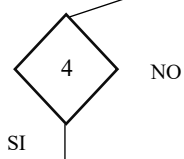
Procedimiento de la administración de órdenes

Secuencia	Descripción de la actividad	Responsable
1	Se recibe las llamadas o correos electrónicos de los clientes interesados por el servicio de transporte de carga.	Administrador
2	Se solicita información sobre el viaje a realizar, considerando fecha de viaje, puntos de partida, peso a trasladar, tipo de mercancía y puntos de llegada.	Administrador
3	Se cotiza el flete e informa al cliente	Gerente
4	El cliente acepta proforma	Administrador
5	Considerando la disponibilidad, capacidad y mantenimiento de la unidad de transporte, se asigna la unidad a cargar para el cliente.	Administrador
6	Se genera orden de carga	Administrador

Nota: Políticas de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 6

Flujograma de la administración de órdenes

trasladar, tipo de mercancía y puntos de llegada.		
Se cotiza el flete e informa al cliente		3
El cliente acepta proforma		
Considerando la disponibilidad, capacidad y mantenimiento de la unidad de transporte, se asigna la unidad a cargar para el cliente.	5	
Se genera orden de carga	6	
Fin del procedimiento	FIN	

Nota: Administración de órdenes de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

b) Planeación de embarques

- Objetivo

Verificar el estado de la unidad de transporte y planificar el embarque del cargamento para el servicio de transporte a realizar.

- Alcance

Involucra al área logística

- Responsables

Jefe de logística y conductores

- Normas y políticas

El administrador debe cerciorarse que los vehículos tengan todos los documentos en regla, para el transporte.

Es prioridad de los conductores tener su documentación en regla, durante el transporte de mercadería.

El conductor y administrador deben verificar el tipo, cantidad, medida, peso, estado, empaques y embalaje de la mercadería a trasladar.

Es compromiso del conductor, revisar el estado de la unidad vehicular (estado de llantas, limpieza, existencia de sogas, carpas, palos necesarios para el ajuste mercadería).

La autorización para el abastecimiento de combustible del vehículo siempre será al gerente general de la empresa.

El conductor es quién debe trasladar al vehículo al lugar de carga.

- Documentos internos

Reporte de viajes

Reporte de abastecimiento

Reporte de mantenimiento

- Documentos externos

Orden de compra

Guía de remisión remitente

- Frecuencia

Se realizará siempre y cuando se acepte el servicio de transporte de carga.

Tabla 16


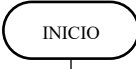
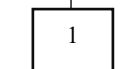
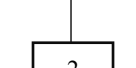
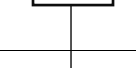
Procedimiento de la planeación de embarques

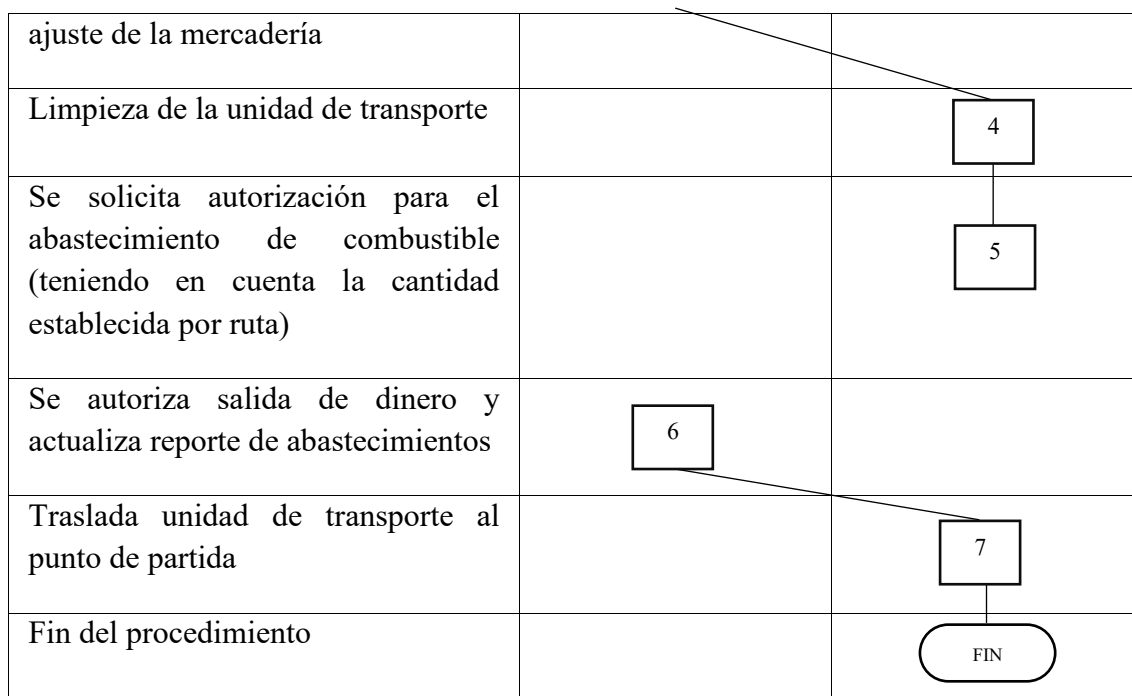
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Se genera orden de carga y prepara la unidad para su salida de la cochera.	Jefe de logística
2	Se observa mantenimiento de la unidad con el informe de inspección del conductor	Jefe de logística
3	Verifica estado de llantas y se comprueba la existencia de carpas, sogas y palos necesarios para el ajuste de la mercadería	Jefe de logística
4	Limpieza de la unidad de transporte	Conductor
5	Se solicita autorización para el abastecimiento de combustible (teniendo en cuenta la cantidad establecida por ruta)	Conductor
6	Se autoriza salida de dinero y actualiza reporte de abastecimientos	Jefe de logística
7	Traslada unidad de transporte al punto de partida	Conductor

Nota: Secuencia de la planeación de embarques de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 7

Flujograma de la planeación de embarques

EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY SAC		
Procedimiento: Planeación de embarques		 SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA A NIVEL NACIONAL
Responsable: Jefe de logística y conductores		
Descripción	Diagrama de flujo	
	Jefe de Logística	Conductor
Inicio del procedimiento		
Se genera orden de carga y prepara la unidad para su salida de la cochera.		
Se observa mantenimiento de la unidad con el informe de inspección del conductor		
Verifica estado de llantas y se comprueba la existencia de carpas, sogas y palos necesarios para el		



Nota: Secuencia de la planeación de embarques de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

c) Proceso de carga y documentación

- Objetivo

Supervisar el proceso de carga, llenado de las guías de transporte y la vigencia de los documentos autorizados para realizar el servicio de transporte de carga.

- Alcance

Involucra al área administrativa y logística

- Responsables

Administrador y jefe de logística

- Normas y políticas

Es responsabilidad del conductor estar a la hora indicada y lugar señalado, para el inicio de carga.

Es obligación del administrador revisar la documentación del cargamento a transportar, que este en regla, conforme a ley.

Es deber del conductor tener sus documentos actualizados conforme a ley

El administrador en coordinación con el conductor debe examinar la cantidad, peso, medida, contenido de la carga a transportar.

Es responsabilidad del administrador, elaborar adecuadamente las guías de remisión de transportista, para el traslado de mercadería.

- Documentos internos

Guía de remisión transportista

Verificación de pesos, medidas y contenidos

Tarjeta vehicular

SOAT

Certificado de revisión técnica

Certificado de habilitación vehicular

Licencia de conducir

SCRT

- Documentos externos

Guía de remisión remitente

Orden de compra del cargamento

- Frecuencia

El proceso de carga se realiza siempre y cuando se acepte el servicio de transporte de carga. En cambio, la verificación de la documentación cada 15 días.

Tabla 17

Procedimiento del proceso de carga y documentación

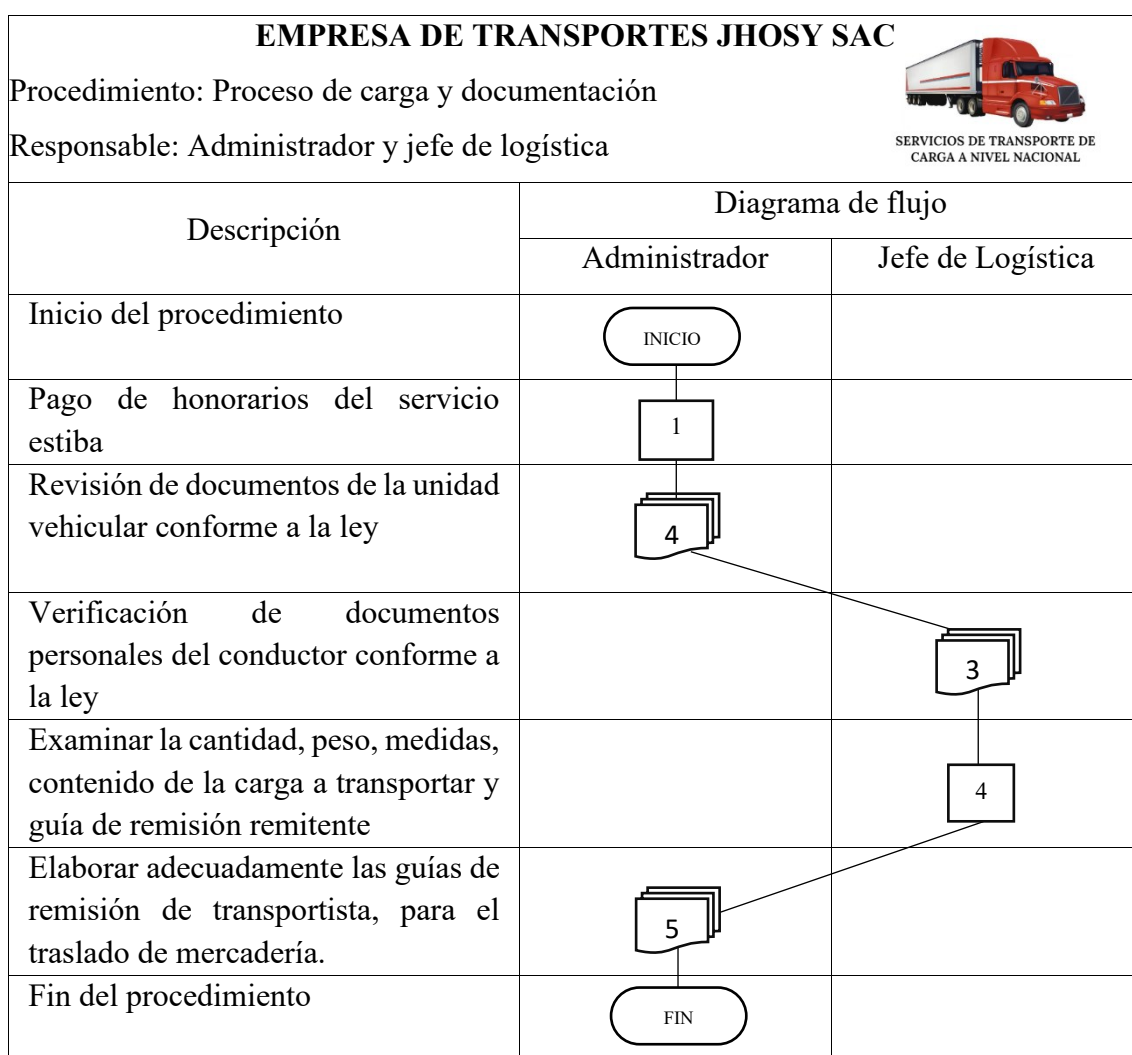
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Pago de honorarios del servicio estiba	Administrador

2	Revisión de documentos de la unidad vehicular conforme a la ley	Administrador
3	Verificación de documentos personales del conductor conforme a la ley	Jefe de logística
4	Examinar la cantidad, peso, medidas, contenido de la carga a transportar y guía de remisión remitente	Jefe de logística
5	Elaborar adecuadamente las guías de remisión de transportista, para el traslado de mercadería.	Administrador

Nota: Serie del proceso de carga y documentación de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 8

Flujograma del proceso de carga y documentación



Nota: Serie del proceso de carga y documentación de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

d) Monitoreo en ruta y registro de entrega

- Objetivo

Garantizar el control de los movimientos de las unidades vehiculares y confirmar la llegada del vehículo al punto de destino. De igual manera, verificar el estado y calidad de la mercancía como el reporte de los gastos realizados durante el servicio.

- Alcance

Involucra al área logística

- Responsables

Jefe de logista y conductores

- Normas y políticas

El administrador es el responsable de controlar y monitorear los movimientos de la unidad vehicular, durante el transporte de mercadería.

El administrador debe solicitar con anticipación al gerente general los viáticos necesarios para que el conductor realice sin contratiempos el traslado de la mercancía.

El conductor tiene la obligación de informar los puntos de parada del vehículo, para abastecer combustible y/o revisión fortuita, detención del vehículo por controles de la SUTRAN o desconexión del GPS, demoras en la entrega de mercadería o pérdida de documentos.

Es responsabilidad del conductor verificar el estado y calidad de la mercadería, durante y al finalizar el servicio de transporte.

Ante algún inconveniente o suceso imprevisto, el conductor o administrador deben dar aviso inmediato al gerente para la atención correspondiente. Caso contrario, el conductor o administrador asumen irrevocablemente las consecuencias del posible daño a la mercadería, personal de trabajo y unidad de transporte de la empresa.

Está dentro de las competencias del conductor, exigir el sello de conformidad de las guías remitentes al terminar la entrega de la mercancía al cliente.

El administrador tiene la obligación de obtener cargamento para el regreso de la unidad de transporte al realizarse el desembarque en el destino final.

El conductor es responsable de realizar el llenado de su hoja de liquidación con gastos justificados y auténticos.

- Documentos internos

Reporte de G.P.S.

Guía de remisión transportista

Verificación de pesos y medidas

Hoja de liquidación

Facturas y boletas de los gastos realizados durante la prestación del servicio

Registro de compras

- Documentos externos

Facturas del dueño de la carga

Autorización de la SUTRAN y SUNAT

- Frecuencia

El monitoreo y registro de entrega, se realiza desde el inicio hasta al final de cada viaje realizado.

Tabla 18

Procedimiento del monitoreo en ruta y registro de entrega

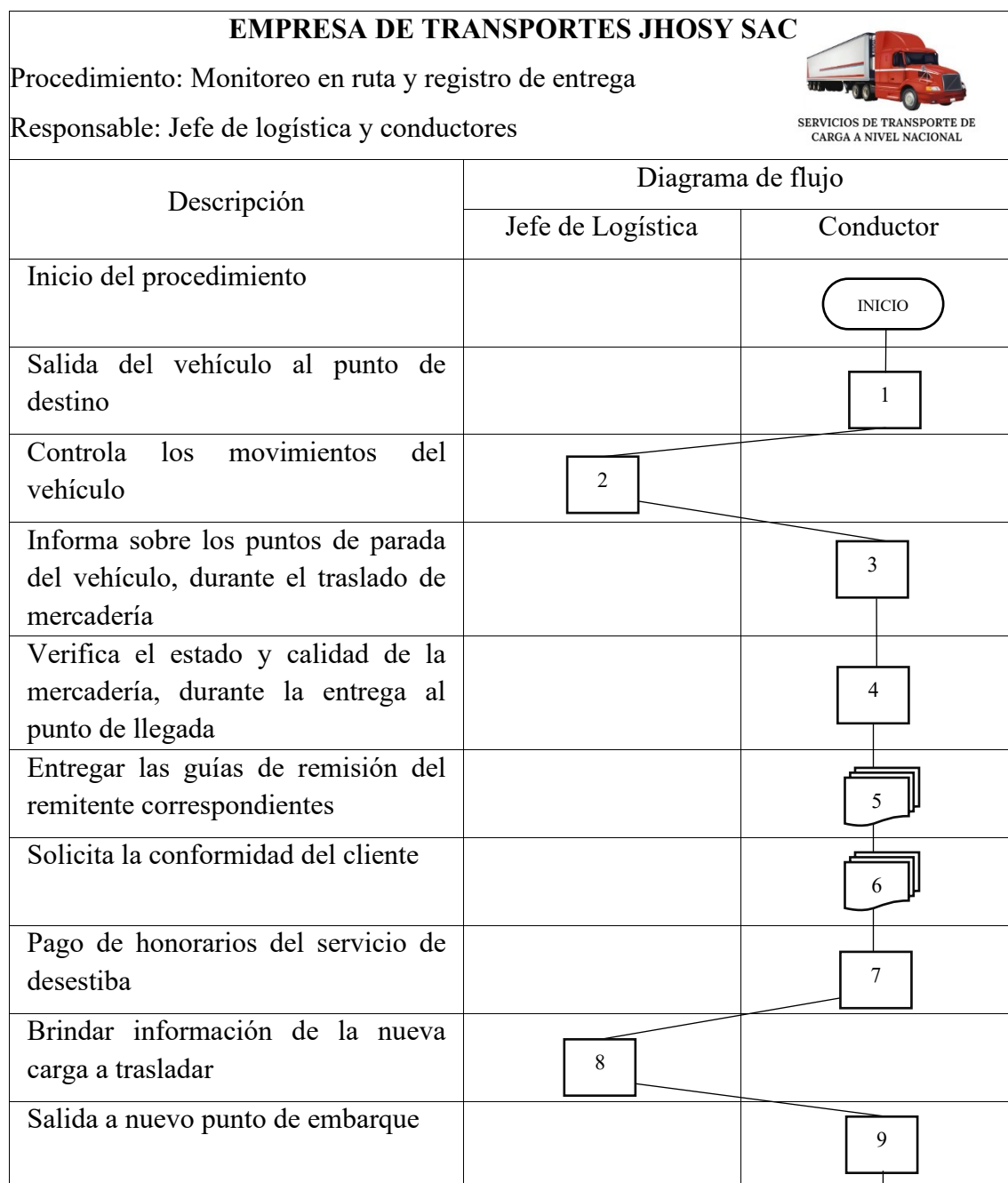
Secuencia	Descripción	Responsable
1	Salida del vehículo al punto de destino	Conductor
2	Controla los movimientos del vehículo	Jefe de logística
3	Informa sobre los puntos de parada del vehículo, durante el traslado de mercadería	Conductor
4	Verifica el estado y calidad de la mercadería, durante la entrega al punto de llegada	Conductor
5	Entregar las guías de remisión del remitente correspondientes	Conductor



6	Solicita la conformidad del cliente	Conductor
7	Pago de honorarios del servicio de desestiba	Conductor
8	Brindar información de la nueva carga a trasladar	Jefe de logística
9	Salida a nuevo punto de embarque	Conductor
10	Entregar o enviar hoja de liquidación y gastos correspondientes al jefe de logística	Conductor

Nota: Monitoreo en ruta y registro de entrega de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 9

Flujograma del monitoreo en ruta y registro de entrega



Entregar o enviar hoja de liquidación y gastos correspondientes al jefe de logística		
Fin del procedimiento		

Nota: Monitoreo en ruta y registro de entrega de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

e) Pago de fletes

- Objetivo

Efectuar el cobro del flete al cliente por los servicios brindados.

- Alcance

Involucra al área administrativa

- Responsables

Administrador

- Normas y políticas

Las facturas se emiten entregada la mercadería y selladas las guías remitentes con la conformidad del cliente.

Las facturas realizadas por la empresa son exclusivamente emitidas por el portal de SUNAT.

Todas las facturas son emitidas al crédito, con una espera máxima de 10 días. Es responsabilidad de la administración comunicar las condiciones del pago del flete al cliente.

La administración y el cliente deben acordar previamente a la emisión de la factura, el pago de la detracción.

El cálculo del porcentaje para el pago de las detracciones se establecerá de acuerdo con los lineamientos de la administración tributaria.

Finalizado el transporte de la mercancía, queda prohibido realizar una rebaja al precio acordado, a excepción de pérdidas u otro tipo de daños a la mercadería del cliente.

Es responsabilidad de la administración validar y registrar el pago de los fletes realizados como el de la detracción. Cabe recalcar, que todos los pagos deben formalizarse mediante el depósito del dinero a las cuentas bancarias autorizadas por el gerente general de la empresa.

Examinar el estado de satisfacción del cliente que recibe los servicios, es la obligación de todo el personal de la empresa.

- Documentos internos

Factura electrónica

Registro de ventas

- Documentos externos

Constancia de pago de factura

Constancia de pago de detracción

- Frecuencia

La cobranza de fletes se realiza entregada la mercadería y sellada la guía transportista con la conformidad del cliente. El crédito máximo para los pagos es de 10 días hábiles.

Tabla 19





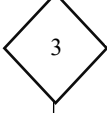
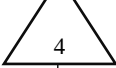


Procedimiento del pago de fletes

Secuencia	Descripción	Responsable
1	Emite las facturas para el pago respectivo.	Administración
2	Cobra factura	Administración
3	Valida el pago de la factura	Administración
4	Registra el pago de los fletes realizados.	Administración
5	Consultar al cliente respecto el servicio recibido.	Administración

Nota: Sucesión del pago de fletes de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 10

Flujograma del pago de fletes

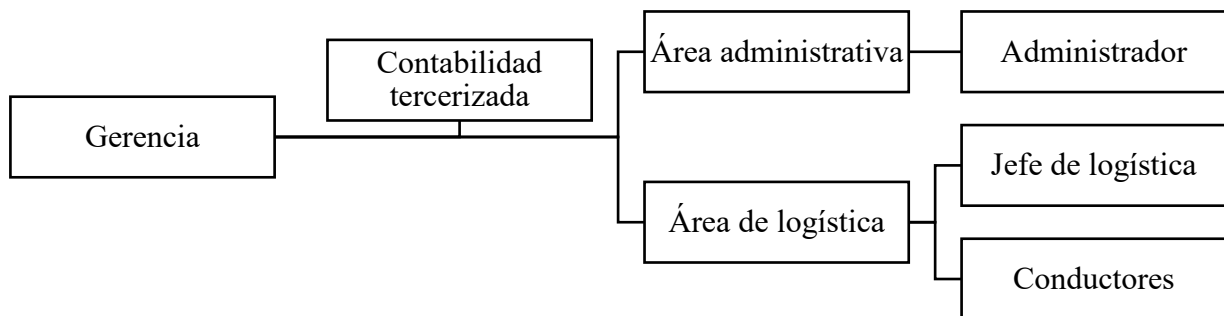
EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY SAC  <small>SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA A NIVEL NACIONAL</small>	
Procedimiento: Pago de fletes Responsable: Jefe de logística y conductores	
Descripción	Diagrama de flujo
	Administrador
Inicio del procedimiento	
Emite las facturas para el pago respectivo.	
Cobra factura	
Valida el pago de la factura	
Registra el pago de los fletes realizados.	
Consultar al cliente respecto el servicio recibido.	
Fin del procedimiento	

Nota: Sucesión del pago de fletes de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

II. Organigrama

Figura 11

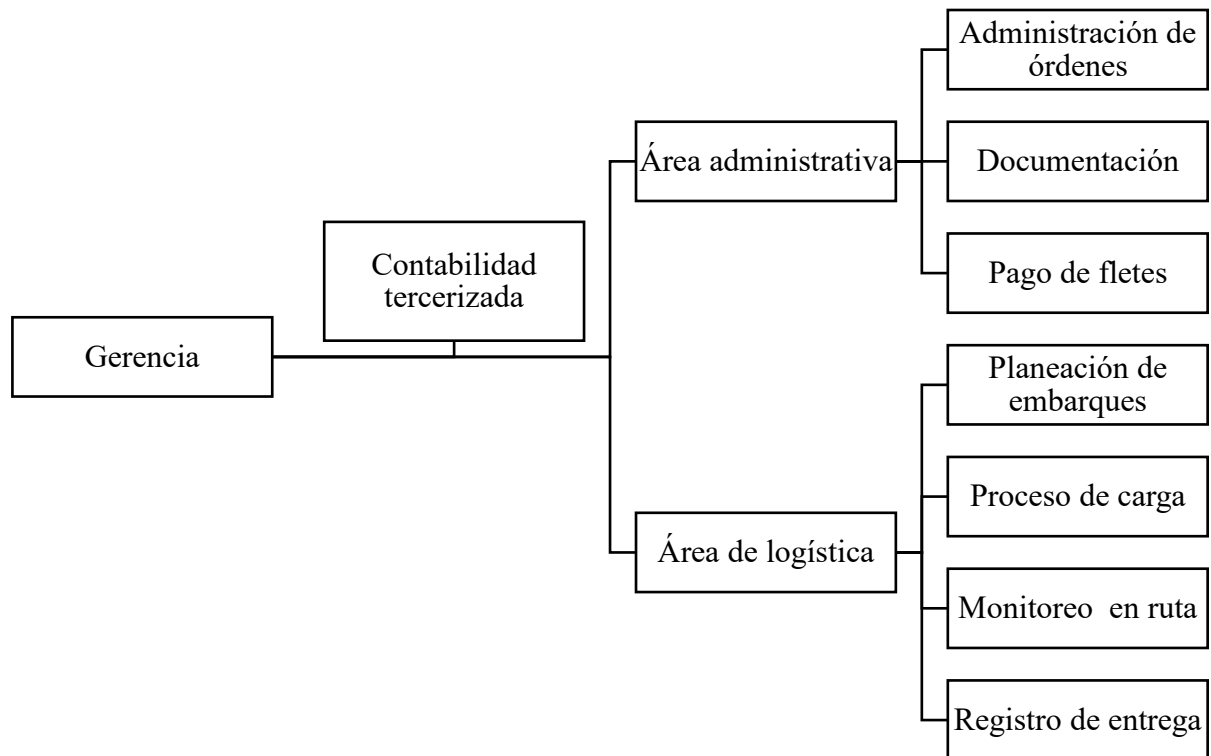
Rediseño del organigrama estructural de funciones



Nota: Rediseño del organigrama estructural de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

Figura 12

Rediseño del organigrama estructural de procedimientos

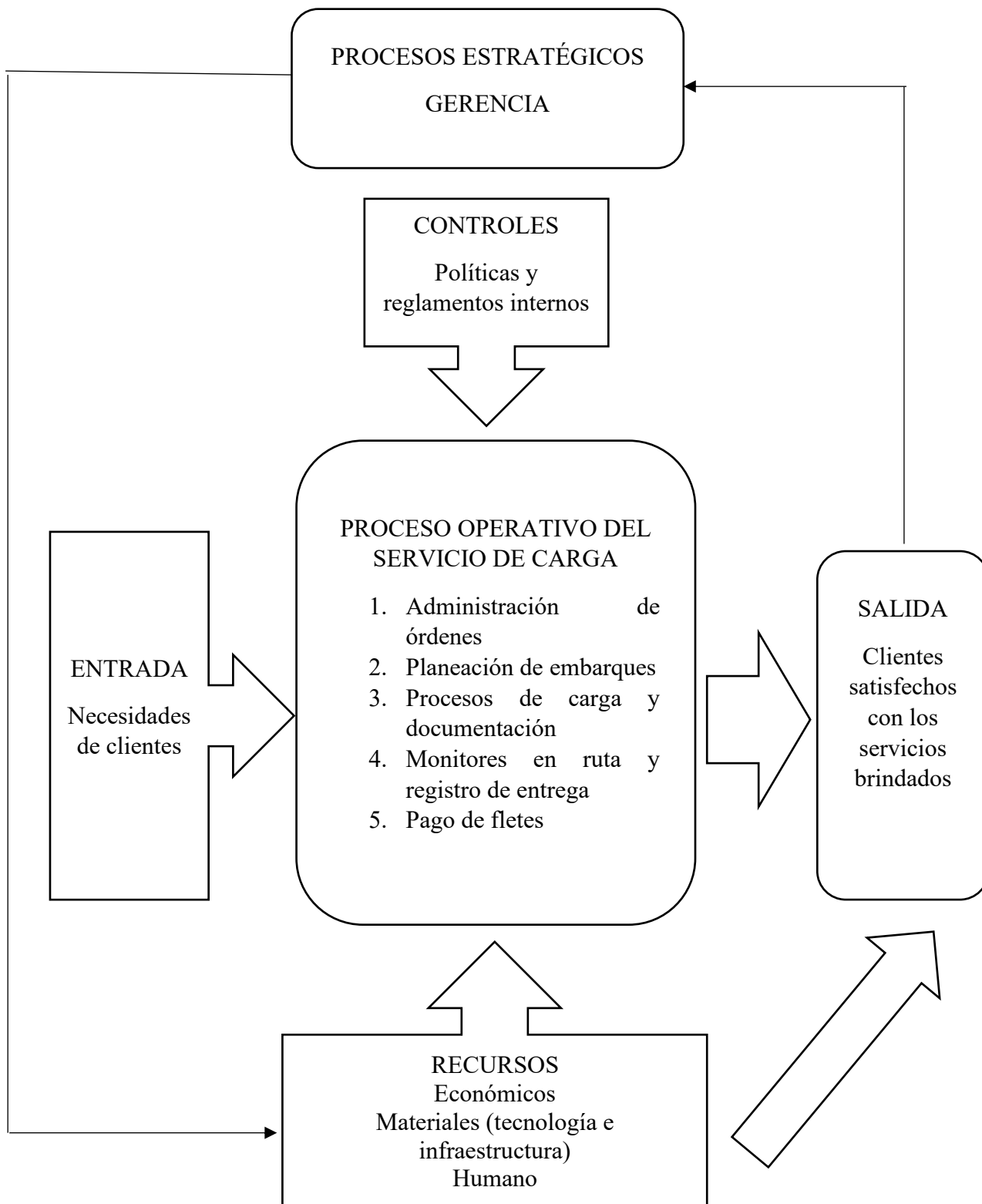


Nota: Rediseño del organigrama estructural del proceso general del servicio de transporte de la empresa de transportes Jhosy S.A.C

III. Mapa de procesos del servicio de transporte carga de Jhosy S.A.C.

Figura 13

Rediseño del mapa de procesos



Nota: Rediseño del mapa de procesos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C.

4.2. Discusión

Los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C. presentan deficiencias en cuanto al control de sus actividades diarias. El control empírico, de cierto modo, evita que ocurran riesgos mínimos, sin embargo, la matriz de riesgos identificó fallas que frenan la mejora en la prestación del servicio y que con el paso del tiempo podrían ocasionar un gran impacto. Por eso, de acuerdo con Caridad et al. (2020), un sistema de control debe contribuir significativamente al funcionamiento de la organización, minimizando la ocurrencia de riesgos relacionados con los procesos, utilizando métodos de mapeo para cuantificar las amenazas y brindar acciones correctivas.

El 80 % de las actividades operativas de la empresa son manejables, expresando un riesgo inferior a la exposición del riesgo pese a la probabilidad de dañar los procesos operativos como el primer contacto con el cliente, los problemas con la entrega total de la mercancía trasladan y las demoras en el pago de los fletes, reflejando la ausencia del control en las actividades operativas y al valor de los procesos estratégicos y de apoyo. Por tanto, los resultados de la aplicación de la matriz de riesgos, permiten reconocer los riesgos recompensados, controlar la situación en la que se encuentran y la creación de valor (Enterprise Risk Services, 2015).

Otro inconveniente dentro de la empresa Jhosy S.A.C., es la falta de comunicación y supervisión al personal de trabajo, ya que todos los colaboradores actúan sin previa autorización de la gerencia. El 14 % de los procesos, se pueden adaptar positivamente a los controles producidos, sin embargo presentan resistencia a la exposición de amenazas por la forma en la que desarrollan, destacando las infracciones administrativas y operativas producto del deficiente control a la documentación, a la vez, que se prescinde de las normas establecidas por la administración de transporte para realizar este tipo de servicio. Es por ello, que Flores (2019) menciona que la matriz de riesgos especifica las herramientas para la identificación y valoración de los riesgos relacionados a dichos objetivos y los sujetos responsables.

El 6 % de las actividades diarias requieren un mayor control del riesgo pese a los controles realizados por la matriz de riesgos para reducir el impacto de realizarse. Estas operaciones se exponen considerablemente al riesgo y ello refleja, la ausencia

de normas y políticas en la empresa Jhosy S.A.C. para prestar sus servicios de transporte de carga. Es así, que las situaciones mencionadas, impactan en la pérdida del cliente, el prestigio de la empresa y sus beneficios económicos. En respaldo a esto, Serrano (2018) menciona, al control como un medio para que la dirección de todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable del logro de sus objetivos institucionales y poder informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella mediante la aplicación de manuales de control interno.

Los riesgos identificados necesitan ser contralados mediante normas enfocadas a mitigar posibles errores al igual que, a desarrollar un plan de acción ante cualquier imprevisto. Las políticas de control y procedimientos sugeridas a todos los subprocesos del área operativa servirán para mejorar la gestión del servicio de la empresa Jhosy S.A.C., pues reducirán los riesgos identificados y su impacto negativo. De esta manera Mejía (2004) señala, que las políticas de gestión de riesgos mantienen el negocio en marcha al comunicar los puntos de vista de la gerencia sobre la respuesta del negocio al riesgo; imponiendo medidas para proteger y administrar los recursos y transmitiendo el compromiso, apoyo y asesoría que se brinda a la gestión de riesgos empresariales.

La identificación, análisis y respuesta a los riesgos mediante políticas de control mejorarán los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C., dando lugar a una exposición al riesgo bajo y positivo en su desarrollo diario. Todo ello, de la reducción de los riesgos encontrados en comparación a los eventos ocasionados por su desatento. Es así, que Obando (2023) señala, la importancia de la matriz de riesgos, siendo una herramienta que mide la repercusión negativa de los inconvenientes que ocurren dentro de una empresa, atendiendo los factores internos y externos de la empresa, en base a la probabilidad y gravedad de los riesgos.

V. CONCLUSIONES

La empresa de transportes Jhosy S.A.C. carece de una adecuada gestión de los riesgos en sus procesos operativos y desconoce el impacto de evaluar los riesgos de manera general. Partiendo en este punto, la empresa omite la generación de diversas fallas en las actividades programadas en todo el proceso operativo del servicio ofrecido.

El control empírico que utiliza la empresa para manejar sus procesos operativos no ha beneficiado el logro de sus objetivos, por lo que al no contar con controles actualizados y ajustados a incrementar las ventas del servicio, todos los colaboradores han desempeñado funciones indefinidas al no manejar un manual de procedimientos y controles que guíen en cuanto a función y operación las actividades en la empresa de servicios. La empresa solo asume que existen deficiencias y no con alternativas para contrarrestar dichos problemas.

Se identificó y analizó los diferentes subprocesos del servicio de transporte de carga, mitigando los riesgos con una elevada probabilidad de ocurrencia a través de la matriz de riesgos. Se verificaron las actividades necesarias para brindar el servicio de transporte y se valoraron según la probabilidad de que ocurran y el impacto al concretarse. Asimismo, se propuso controles para definir los responsables de cada riesgo, mejorando los niveles de eficiencia operativa y su cumplimiento normado. Por lo que, al relacionar el nivel de severidad de riesgo y los controles claves existentes, se redujo exitosamente la exposición de las actividades al riesgo.

Se elaboró políticas de control de riesgos y procedimientos para los procesos operativos de la empresa, con el propósito de cumplir con los objetivos formulados y requiriendo la atención y colaboración de todo el personal de trabajo, pues un manual de las políticas debe regir el uso y administración del servicio de transporte y sus diversos subprocesos. La empresa muestra capacidad de reinventarse y tal como se pudo controlar los riesgos que hoy en día la afectan, puede proyectarse a mejorar el servicio que ofrece.

VI. RECOMENDACIONES

Realizar una reingeniería estructural de la empresa, en el que se puedan definir roles y funciones de todos los colaboradores de la empresa y a la vez, realizar entrenamientos periódicos para el personal relacionado con la gestión de la carga para darles los conocimientos necesarios para identificar, monitorizar y controlar riesgos.

Se recomienda que la empresa, innove sus procesos operativos utilizando un software que actualice los mecanismos de control tanto interno como externo para mejorar el servicio de atención al cliente. Esto es, para monitorear la mercadería transportada y la flota vehicular, además de analizar el recorrido en cada servicio de transporte de carga y cotizar fletes de acuerdo con tendencias actuales.

Establecer controles internos adecuados para identificar los principales riesgos asociados con la gestión de la carga y dar seguimiento a los riesgos encontrados a través de los controles propuestos, para brindar atención a las fallas identificadas en su elaboración. Esto es, corregir y levantar observaciones de los riesgos encontrados durante la aplicación de la matriz de riesgos en la empresa, tanto en los procesos operativos y subprocesos.

Por último, aplicar la propuesta del manual de políticas de control y procedimientos para los procesos operativos propuesto a la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C. para el seguimiento continuo de los riesgos de la carga y garantizar que los procesos sean seguros y fiables.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Alva Cueva, L. D., & Ortiz Alvarado, M. A. (2018). Sistema de costos ABC y la rentabilidad de la empresa de transportes Edifesa E.I.R.L., periodo enero – junio 2018. *Alicia: Acceso libre a información científica para la innovación*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_16ce9bf638f4ad7e6d64ac7ad988fb61
- Alvarez Indacochea, A. A., Pibaque Pionce, M. S., & Moran Chilan, J. H. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Polo del conocimiento*, 7(2), 707-719. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v7i2.3611>
- Berrios Flores, K. T. (2020). Diseño de un sistema de gestión de riesgos operativos para mejorar el proceso de producción de la pollería Pío Pío E.I.R.L., periodo 2018. *Repositorio institucional: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*.
- BIIS. (12 de 09 de 2018). *Los 5 procesos fundamentales en la adminsitracion de transporte*. Obtenido de <https://www.biis.mx/blog/5-procesos-en-la-administracion-de-transporte>
- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita , C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (Marzo de 2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Calle, J. P. (06 de Octubre de 2022). *Cómo elaborar una política de gestión de riesgos*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/como-elaborar-una-politica-de-gestion-de-riesgos#:~:text=Con%20una%20pol%C3%ADtica%20de%20gesti%C3%B3n,a%20todas%20las%20partes%20interesadas>.

- Caridad, G. R., Rodríguez, S. Y., Negrín, S. E., & Ibáñez, S. D. (15 de Enero de 2020). Mejoramiento de la administración de riesgos en procesos de transportación. *Redalyc.org*, 9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3604/360464740004/html/>
- Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Castañeda Julca, M. S. (2018). Gestión administrativa para incrementar la rentabilidad en la empresa Michiplot S.A.C. Chiclayo 2018. *Repositorio Institucional: Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/5922>
- Castañeda Parra., L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*(2), 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551856273008>
- Chánico, M. W. (Noviembre de 2022). *Diseño de un sistema de gestión de riesgo operativa, de la empresa Asociación de Transportistas Ahuachapanecos*. Obtenido de Repositorio Institucional: Universidad de El Salvador: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/29886/>
- Comas , R. R., Mayorga Díaz, M., & Rivera Segura, G. (2018). La gestión de riesgos en una empresa transportista de la ciudad de Quito. *Uniandes Episteme*, 1-13. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1504>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos : Marco Integrado*. Reino Unido: PriceWaterhouseCoopers.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruíz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *ELSERVIER*, 2(7), 162-167. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Enterprise Risk Services. (Noviembre de 2015). *Evaluación de riesgos*. Obtenido de Coso:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

Flores Portillo, D. (19 de Febrero de 2019). *¿Cómo diseñar una matriz de riesgos?*

Obtenido de Auditool:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion2.pdf>

Gobierno de Chile. (2016). Implantación, mantención y actualización del proceso de

gestión de riesgos en el sector público. *Consejo de Auditoría Interna*

Gobierno de Chile(Documento Técnico N°70), 1-118. Obtenido de

http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_cl_insitu_DNSC_ane8.pdf

González, C. N. (2016). Revista Transporte y Territorio. *Redalyc, núm. 14, 2016, E-*

ISSN: 1852-7175-Universidad de Buenos Aires-Argentina, 1-4. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3330/333046307001.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014).

Metodología de la investigación (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.

Hernández, M. V. (2017). La Auditoría y el Riesgo Operativo. *Auditool*, 1-49.

ISOTools. (2015). *¿Qué se entiende por riesgo operativo en una organización?*

Recuperado el 19 de 04 de 2022, de ISOTools: Plataforma tecnológica para la

gestión de la excelencia: <https://www.isotools.org/2015/11/16/que-se-entiende-por-riesgo-operativo-en-una-organizacion/#:~:text=El%20riesgo%20operativo%20puede%20definirse,car%C3%A1cter%20financiero%20por%20diversas%20causas.>

entiende-por-riesgo-operativo-en-una-

organizacion/#:~:text=El%20riesgo%20operativo%20puede%20definirse,car

%C3%A1cter%20financiero%20por%20diversas%20causas.

Jimenez Sánchez, J. E., & Jimenez Castillo, J. (2016). *Logística Del Autotransporte*

De Carga: Estrategia De Gestión. México: Sanfandila,Qro.

Jiménez, M. M. (11 de Octubre de 2022). Matriz de riesgos para tu empresa.

Obtenido de [https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-](https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa)

[matriz-de-riesgos-para-tu-empresa](https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa)

Lescay Cordero, M. M., & Pérez Vergara, I. G. (2009). Procedimiento para la mejora de los procesos operativos, ETECSA. *Ingeniería Industrial*, XXX(1), 1-8.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568011.pdf>

- López, R. C. (Diciembre de 2022). *Análisis del riesgo operacional de la dependencia operativa de la empresa transportes*. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16320/2/TE.GF_P%C3%A1ezCa%C3%B1%C3%B3nJhonatanCamilo_2022
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciaAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mauleón, T. M. (2013). *Transporte, operadores, redes*. Díaz De Santos S.A.
- Mejía Quijano, R. (2004). La Administración de Riesgos Empresariales. *ADMINISTER*(5), 74-85. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277752638_La_Administracion_de_Riesgos_Empresariales
- Mejía Quijano, R. (2006). *Administración de riesgos, un enfoque empresarial* (Vol. 49). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Melgarejo Molina, Z. A., & Vera Colina, M. A. (2010). Análisis de la relación entre la rentabilidad y el riesgo de las sociedades laborales y sociedades mercantiles convencionales. *Tendencias*, XI(1), 97-116. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640479>
- Mora, G. L. (2015). *Logística del Transporte y Distribución de Carga*. Perú: Imp. Macro Perú-Macro Peru.
- Nuevas Normas ISO. (10 de Abril de 2019). *¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015?* Obtenido de Nuevas Normas ISO: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/#:~:text=Seg%C3%B1a%20la%20ISO%2C%20los%20procesos,tener%20en%20cuenta%20los%20clientes.>

- Núñez Mora, J. A., & Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, XXV(58), 123-157. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41313083007>
- Obando, R. (21 de Marzo de 2023). *Qué es una matriz de riesgos y cómo elaborarla*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/matriz-riesgos>
- Palma Rodriguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Revista de ciencias económicas*, 1(29), 629-635.
- Periche Chapilliquén, N., & Guerrero Huertas, S. (2021). "Diseño de un sistema de control interno en la empresa RICH OIL S.A, para optimizar los procesos operativos" [Tesis de pregrado Universidad Nacional de Piura]. *Repositorio Institucional: Universidad Nacional de Piura*.
- Rimarachin , B. S., & Rodas , M. V. (2019). Evaluación de riesgos de control interno para mejorar el proceso operativo del servicio de encomiendas en la Empresa de Transporte. *Repositorio Dspace*, 1. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2180>
- Rivas, V. C., & Zamora, C. H. (2019). *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones zamcar s.a.c*. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2725/IND-T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez de la Cruz, R. G., & Vega Dávila, L. I. (2016). Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones S.R.L. con el fin de mejorar los procesos operativos, periodo 2015. *Repositorio Institucional: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*, 1-86. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/753/1/TL_RodriguezdelaCruzRussell_VegaDavilaLucia.pdf
- Romero, S. (14 de Diciembre de 2022). *La matriz de riesgos según la norma ISO* . Obtenido de <https://www.coordinacionempresarial.com/la-matriz-de-riesgos-segun-la-norma-iso-45001/>
- Ruiz, R. J. (2021). *Manual del transporte de mercancías por carretera*. Marce.

- Serrano Béjar, R. (19 de Octubre de 2018). *Matriz de Control de Riesgos*.
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Soler, D. (2015). *Unidades de carga en el transporte*. Alfaomega.
- Szczepańska Woszczyzna, K. (2018). Strategy, corporate culture, structure and operational processes as the context for the innovativeness of an organization. *Foundations of Management*, 10, 33-44. doi:DOI:10.2478/fman-2018-0004
- Terrones, D. (01 de Marzo de 2023). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. Obtenido de Marketing:
<https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: *Entrevista para describir a la empresa Jhosy S.A.C.*



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

Ficha de entrevista de la gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C

Estimada gerencia, reciba mi más grato y cordial saludo, en la siguiente entrevista se le formulará 14 interrogantes sobre la gestión de riesgos que se viene desarrollando en los procesos operativos de la empresa de transportes Jhosy S.A.C., a fin de recolectar información para evaluar su mejora. Por ello, se le agradece responder con transparencia todas las preguntas presentadas a continuación.

1) ¿Cuál es la actividad de la empresa?

2) ¿Cuántos años tiene de operación la empresa?

3) ¿Qué tipo de organización es la empresa?

4) ¿A cuánto ascienden los ingresos promedios anuales?

5) ¿Cuántas áreas intervienen en el servicio?

6) ¿Quiénes son sus principales clientes?

7) ¿Tienen identificados específicamente sus procesos operativos?

8) ¿Cómo se hace el control y la supervisión de los servicios?

9) ¿Tienen políticas y procedimientos de los procesos en todas sus actividades establecidas en directivas o se trabaja en base directivas verbales?

10) ¿Conoce el resultado económico financiero de la empresa, hay informes sobre las utilidades de los servicios?

11) ¿Se han evaluado alguna vez los procesos operativos de la empresa? ¿Y hay riesgos en algunos de los procesos?

12) ¿Qué acciones se toman para mitigar esos riesgos?

13) ¿Se tiene cuidado con la documentación para el transporte de mercancías?

14) ¿Cuáles deberían ser los procesos operativos que deberían mejorarse para usted?

Anexo 2: Entrevista para describir los procesos operativos de la empresa Jhosy S.A.C.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

Guía de entrevista para conocer los procesos operativos de la empresa de transportes

Jhosy S.A.C

Estimado colaborador, reciba mi más grato y cordial saludo, en la siguiente entrevista se le formulará 23 interrogantes sobre los procesos operativos que se vienen desarrollando en la empresa de transportes Jhosy S.A.C., a fin de recolectar información para evaluar su mejora. Por ello, se le agradece responder con transparencia todas las preguntas presentadas a continuación.

- 1) ¿Qué elementos usted considera más importantes para la empresa? ¿clientes, autoridades de transporte, proveedores o trabajadores?

- 2) Para conocer la disponibilidad de las unidades, ¿Cuál es el primer contacto de los clientes con la empresa?

- 3) Para que el cliente se sienta seguro y tenga más confianza en la empresa, ¿Qué tipo de evidencia le envían?

- 4) La gestión del transporte se realiza en los tiempos especificados, ¿cuál priorizan en la empresa? ¿Rapidez, beneficios, seguridad o flexibilidad?

- 5) ¿Cómo eligen el tipo de mercadería a transportar?

6) ¿Qué se tiene en cuenta para planear los embarques?

7) ¿La empresa tiene planificadas sus rutas en la prestación del servicio?

8) ¿Qué documento utiliza el chofer durante el transporte?

9) ¿Las entregas se hacen a tiempo?

10) ¿Para qué tipo de clientes realizan la carga habitualmente?

11) ¿Qué tipo de carga transportan con frecuencia?

12) Usualmente, ¿Qué características del producto tienen en cuenta para transportar?

13) ¿Cuáles son los documentos que son imprescindibles para el transporte terrestre?

14) Como empresa, ¿cuáles son los límites legales requeridos para transportar? Considere el más importante.

15) ¿En qué se basa para asignar costos para el transporte de mercadería?

16) Para transportar, ¿A qué autoridad solicitan la documentación pertinente?

17) ¿La empresa tiene en regla la documentación para el transporte de carga?

18) ¿Cómo garantiza la empresa a sus clientes la seguridad durante el transporte de productos?

19) ¿Considera importante para el seguimiento y monitoreo en transporte logístico para la satisfacción del cliente final? ¿Por qué?

20) ¿Qué documento o sistema se le brinda al cliente para el monitoreo en ruta de su mercancía y la seguridad de esta?

21) Para entregar la mercancía al cliente ¿Usted verifica el estado en los que llega los productos? Si su respuesta es SI ¿Cómo?

22) Durante el pago de fletes, ¿qué tipo de control realiza?

23) ¿Cuál es la modalidad que utilizan para el pago de fletes?

Anexo 3: *Constancias de validación por juicio de expertos***CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mg. Rosita Catherine Campos Diaz, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Contador Público**, titulado **“Gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C.”**, elaborado por la Est. Anais Lizeth Pérez Arévalo; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 7 de agosto del 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'RC', is centered on the page. Below the signature is a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Rosita Catherine Campos Diaz

Cargo Actual: Docente Usat



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Anibal Erik Romero Bendezú , mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Contador Público**, titulado **“GESTIÓN DE RIESGOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA JHOSY S.A.C. – PROVINCIA DE JAÉN”**, elaborado por la Est. **Anais Lizeth Pérez Arévalo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de Mayo del 2023.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Anibal Erik Romero Bendezú", written over a horizontal line.

FIRMA DEL EXPERTO

DNI 25793936

Magister en Economía y Gestión Anibal Erik Romero Bendezú

Cargo Actual: Docente Universidad Nacional Mayor de San Marcos

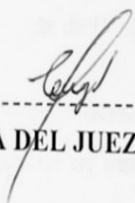


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, *Mg. Pedro Guayán Reyes*, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Contador Público**, titulado "**Gestión de riesgos para mejorar los procesos operativos de la empresa de transporte de carga Jhosy S.A.C.**", elaborado por la Est. **Anais Lizeth Pérez Arévalo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de octubre del 2022



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: *Mg. Pedro Guayán Reyes*

Cargo Actual: *Docente de investigación y finanzas*



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Flor de María Beltrán Portilla, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Contador Público**, titulado **“GESTIÓN DE RIESGOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA JHOSY S.A.C. – PROVINCIA DE JAÉN”**, elaborado por la Est. **Anais Lizeth Pérez Arévalo**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de mayo del 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Flor de María Beltrán Portilla", written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Mg. Flor de María Beltrán Portilla

Cargo Actual: Docente USAT

Anexo 4: Carta de aceptación

EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY SAC
RUC :20487493997
CALLE: LOS JAERDINES N° 465 JAEN – JAEN – CAJAMARCA



Jaén, 16 de octubre de 2022

SEÑORITA:

Anais Lizeth Pérez Arévalo

Estudiante de la Carrera de Contabilidad

De mi especial consideración:

Por intermedio de la presente le saludo cordialmente y a la vez manifiesto que, en atención a su carta de fecha 10 de octubre del año en curso donde solicita autorización para poder realizar su proyecto de tesis tomando como referencia información de la empresa que represento, **AUTORIZO** se le puede facilitar la información requerida con fines académicos para la elaboración de su proyecto de tesis.

Sin más, me despido cordialmente.

Atentamente,

EMPRESA DE TRANSPORTES "JHOSY" SAC
RUC: 20487493997


Dina Arévalo Aguir
GERENTE

Anexo 5: Solicitud de autorización



Chiclayo, 10 de octubre de 2022

Señora:

Dilcia Arévalo Aguirre
GERENTE GENERAL
EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY S.A.C.

Presente. -

Ref.: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE
TESIS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JHOSY S.A.C.

De mi consideración:

Me dirijo a usted para solicitar muy respetuosamente que mi persona **ANAIS LIZETH PÉREZ ARÉVALO** estudiante de la carrera de Contabilidad de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, pueda tener el debido permiso de usted para realizar el **PROYECTO DE TESIS** en su empresa y acceso a la misma con fines de obtener información que permita desarrollar el proyecto, el cual contribuirá positivamente a un tema específico del área operativa de su organización.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud me despido de usted muy atentamente.

A handwritten signature in black ink is positioned above a horizontal line. The signature appears to be 'Anais Lizeth Pérez Arévalo'.

Anais Lizeth Pérez Arévalo

DNI 71393748