

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**MANUAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE.
CASO APLICACIÓN: “EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V. S.A.”**

KAROL MISHHELL PLACENCIA LLORI

DIRECTOR: DARWIN RAMIREZ CARDENAS.

LÍNEA DE TRABAJO: AUDITORÍA FORENSE

QUITO, JULIO 2021

DIRECTOR

DARWIN RAMIREZ CARDENAS

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi Padre Líder Placencia pues es el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mis las bases de responsabilidad y deseos de superación, en el tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas, sus ideas, su vida y su amor por mí, me llevan admirarlo cada día.

También dedico a mi madre Jaqueline Llori que a pesar de no estar a mi lado siempre trato y vio la manera de estar conmigo apoyándome durante este camino que a pesar de mis caídas nunca han dejado de apoyarme.

A mi hijo Iker Placencia por ser mi impulso a ser mejor y mi motor para terminar esta etapa.

A mis hermanos Cristian, Debora y Cristina por siempre creer en mí, a pesar de molestarme cada día cuanto los amo, gracias a sus consejos, su apoyo incondicional e inclusive empujones por terminar esta sin duda larga carrera, puercos ¡lo logre!

Y por último a mis bellos sobrinos porque, así como yo pude, ustedes también ansiando estar en cada etapa concluida de cada uno de ustedes, mis amores.

Karol Placencia

AGRADECIMIENTO

A mi tutor Darwin Ramírez por la paciencia, sus conocimientos y ayuda en este proceso.

A la Pontificia universidad católica por promover Valores éticos y morales, y permitir formar mi carrera con los mejores docentes.

A mi padre que hoy más q nunca me siento orgullosa de decir que soy tu hija, porque gracias a ti soy la persona que soy en la actualidad y como siempre digo, ojalá algún día pueda ser un poquito de lo grande que eres tú.

Karol Placencia

INDICE GENERAL

DEDICATORIA -----	iii
AGRADECIMIENTO-----	iv
INDICE GENERAL-----	v
RESUMEN EJECUTIVO-----	7
CAPÍTULO I-----	8
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA “SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A”--	8
1.1 Antecedentes-----	8
1.1.1 Reseña Histórica -----	8
1.1.2 Localización-----	9
1.1.3 Misión-----	10
1.1.4 Visión -----	10
1.2 La empresa-----	11
1.2.1 Organigrama estructural.-----	11
1.2.2 Productos y Servicios -----	11
1.2.3 Clientes -----	13
1.2.4 Proveedores -----	13
1.2.5 Cobertura de Mercado-----	14
1.2.6 Descripción de actividades -----	14
1.2.7 Planificación Estratégica-----	20
CAPÍTULO II-----	21
EL RIESGO -----	21
2.1 Origen y Conceptos -----	21
2.2 Tipos de riesgo -----	22
2.3 Riesgo operacional-----	23
2.3.1 Mediciones -----	23
EL FRAUDE -----	24
2.4 Teorías y definiciones -----	24
2.5 Fraude empresarial-----	27
2.5.1 Conceptos-----	27
2.5.2 Características-----	28
2.5.3 Clasificación -----	29
2.5.4 Efectos -----	31
CAPÍTULO 3 -----	34

MANUAL DE PREVENCIÓN -----	34
3.1 Metodología de investigación. -----	34
3.1.1 COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) -----	34
3.1.1.1 EN QUE CONSISTE EL COSO I, COSO II, COSO -----	34
3.2 Desarrollo y aplicación del Modelo “COSO” en la empresa “Servicios y transportes P.V.S.A.” -----	36
3.2.1 Ambiente interno -----	36
3.2.2 Establecimiento de objetivos -----	38
3.2.3 Identificación de eventos -----	43
3.2.4 Evaluación de riesgos. -----	44
3.2.5 Respuesta a los riesgos. -----	46
3.2.6 Actividades de control. -----	47
3.2.7 Comunicación e información -----	48
3.2.7.1 Comunicación -----	48
3.2.7.2 Información. -----	49
3.2.8 Monitoreo -----	50
3.2.8.1 Evaluaciones permanentes -----	50
3.2.8.2 Evaluaciones independientes -----	51
3.2.8.3 Documentación de respaldo -----	51
3.3 Implementación del Manual de Prevención de Riesgos de fraude para la empresa “Servicios y transportes P.V.S.A” -----	52
CONCLUSIONES -----	62
RECOMENDACIONES -----	63
BIBLIOGRAFÍA -----	64
ANEXOS -----	66

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Servicios y Transportes Petroleros P.V S. A. ubicada en la ciudad del Coca, Av. Alejandro Labaka km1, Provincia de Francisco de Orellana, la misma de propiedad del señor Líder Mesías Placencia Villavicencio propietario y fundador, esta presta servicios de transporte pesado y maquinaria a distintas empresas petroleras. Fundada en 2005 tiene una vida de 16 años en el mercado de prestadores de servicios, la industria petrolera tiene necesidades imperativas debido a su trabajo industrial y de campo, estas requieren de prestadores de servicios varios pero el más importante de estos es el uso y manejo de maquinaria pesada y transporte en el caso de la empresa servicios y transportes P.V S.A garantiza que sus servicios disponen de un equipo técnico completo para uso y mantenimiento de su flota, esto garantiza que sus clientes nunca tendrán una paralización de la producción y esto hace de Servicios y Transportes P.V S.A una institución líder en el mercado del transporte pesado y maquinaria.

Palabras clave: ORELLANA, TRANSPORTE, PESADO, PETROLERAS,
PLACENCIA

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA “SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A”

El Ecuador se presenta como un mercado atractivo para empresas internacionales proveedoras de productos y servicios para el sector petrolero. El incremento de la producción de crudo y las perspectivas de nuevos campos como el ITT además de la exploración en el suroriente captan su atención y bajo la situación coyuntural por pandemia las operaciones se han reducido, pero no en gran medida, “afortunadamente” todo el sector y sus relacionados no tuvieron efectos considerables durante este 2020. Se estima que el mercado de los servicios y productos del sector mueve anualmente entre USD 1 000 millones y 2 000 millones.

A diferencia de las empresas operadoras de petróleo como Petroamazonas, Repsol, Andes Petroleum o Agip-Eni, las prestadoras de servicios son compañías menores que ofrecen servicios conexos a las operadoras como exploración, facilidades (tuberías de transporte de crudo) y perforación, entre otras actividades. Entre las prestadoras de servicios más importantes en el país están Sertecpet, Halliburton, Weatherford y Schlumberger, entre otras cuyos centros de operaciones se encuentra ubicado en la Amazonía ecuatoriana principalmente en las provincias de Sucumbíos, Napo, Pastaza, y Orellana. Cabe recalcar que detrás de ellas existen otras compañías que incluso entregan productos y otros servicios menores. En un en los últimos ocho años, ha habido una mayor apertura del mercado nacional a nuevos proveedores extranjeros. *(El Mercado de Servicios Petroleros Se Expande / Revista Líderes, n.d.)*

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña Histórica

La empresa servicios y transportes P.V S.A empezó sus actividades en el año 2005, siendo su propietario el Sr. Líder Mesías Placencia Villavicencio, cuya experiencia obtenida en varios años le dieron indicios de formar su propio negocio aunque al principio lo complicado fue ganar confianza y en base a una amplia red de contactos la forma de laborar y ofrecer servicios era mediante la subcontratación de las maquinarias solicitadas, es así que para el año 2009 después de mucho esfuerzo y arduo trabajo con una consolidada buena reputación formada dentro de la localidad se empezó con la expansión de la empresa mediante la adquisición de maquinarias propias

autofinanciadas con capital propio ya que el endeudamiento con entidades financieras nunca fue una opción. Y es de esta manera que de a poco la empresa se empezó a posicionar en el sector de transporte pesado y prestación de servicios de máquinas grandes como pequeñas, pidiendo su lugar meritoriamente en el mundo petrolero sobre todo a nivel regional, siendo él el único dueño y responsable llevando su empresa de pequeña a grande ofreciendo servicios de calidad diferenciándose de otras empresas, en la actualidad la empresa ha logrado posesionarse de una manera más consolidada en el sector.

Tabla 1

<u>2005</u>	<u>2007</u>	<u>2009</u>	<u>2011</u>	<u>2013</u>	<u>2015</u>	<u>2017</u>	<u>2020</u>
Creación de la empresa.	Una red de contactos amplia permite ofrecer los servicios mediante la subcontratación.	Compra de primeras maquinarias propias de la empresa.	Obtención de contratos de arrendamiento de campamentos con empresas petroleras chinas por 5 años	Compra de flota vehicular de carga pesada	Renovación de contratos de arrendamiento de campamentos por otros 5 años.	Adquisición de un nuevo campamento que permita el desarrollo de actividades operativas	Debido a la crisis económica y sanitaria, poniendo en venta algunos de sus bienes

Hitos importantes de la empresa

1.1.2 Localización

La empresa “Servicios y Transportes Petroleros P.V S.A” realiza sus actividades en la ciudad del Coca, Av. Alejandro Labaka km1, Provincia de Francisco de Orellana, Ecuador.

Gráfica 1

Fachada de la empresa Servicios y Transportes Petroleros P.V S.A

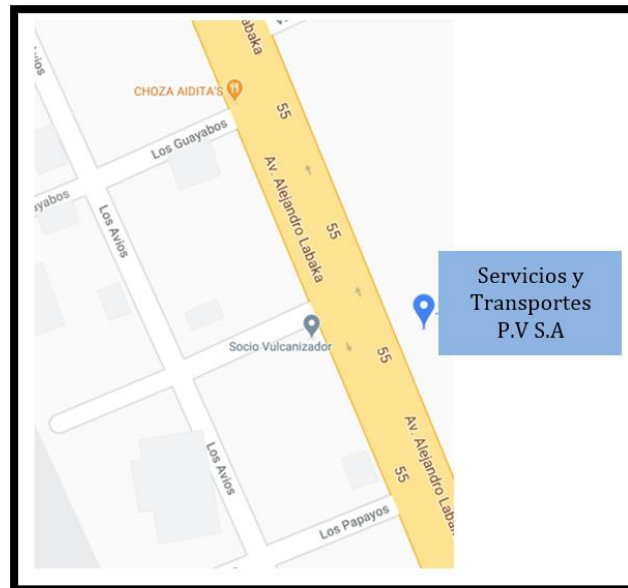


Fuente: Google Maps

Gráfica 2

Ubicación de la empresa Servicios y Transportes Petroleros P.V

S.A



Fuente Google Maps.

1.1.3 Misión

Se plantea como misión lograr proporcionar los servicios de transporte de carga pesada como trailers, montacargas, winchas, camiones y servicios de bombeo hidráulico y equipos suelda al sector petrolero de la provincia de Orellana, con tecnología de punta e innovación continua, satisfaciendo los requerimientos de nuestros clientes a través del cumplimiento de estándares internacionales de calidad, contando con personal competente, capacitado y motivado, orientado al logro de la excelencia.

1.1.4 Visión

Así mismo la visión planteada es la de llegar a ser líderes en el servicio de transporte y prestación de servicios varios, así como también brindar asesoramiento y desarrollo de facilidades del sector petrolero, cumpliendo estándares internacionales de calidad; contribuyendo al desarrollo económico tanto de la localidad, provincia, región amazónica y del país, logrando el respectivo reconocimiento nacional e internacional, todo esto a ser cumplido en los próximos 20 años.

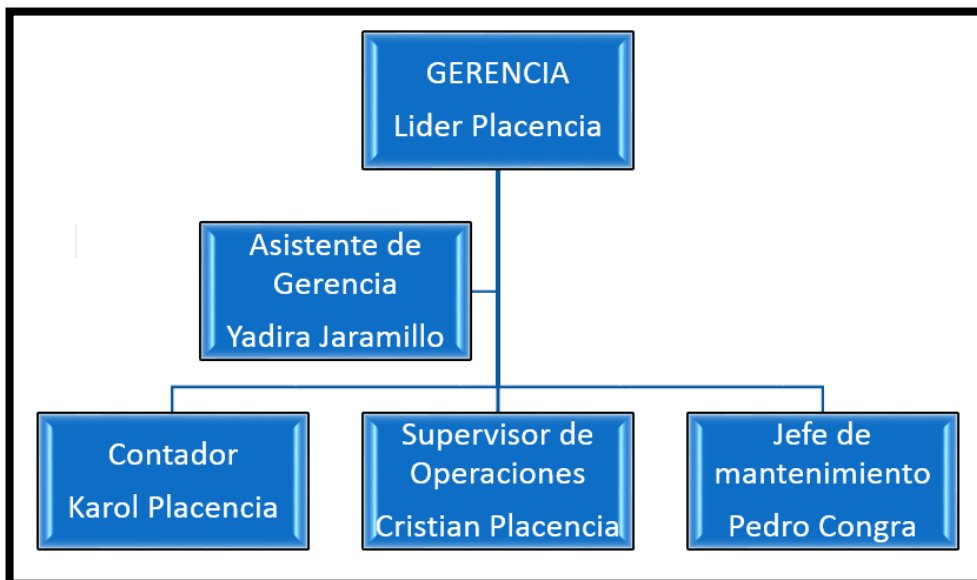
1.2 La empresa

1.2.1 Organigrama estructural.

Es necesario saber distinguir las funciones y el rol que cumplen todos y cada uno de los que conforman esta empresa, por eso se detalla en la siguiente gráfica la estructura funcional que identifica la organización de la empresa.

Gráfica 3

Estructura funcional de la empresa Servicios y Transportes Petroleros P.V S.A



Fuente: Gerencia de Servicios y Transportes Petroleros P.V S.A

1.2.2 Productos y Servicios

Las ventajas de Servicios y Transportes P.V S. A es que ofrece tanto servicios de carga pesada como servicio de maquinaria, nuestro equipo de trabajo y transporte se mantiene siempre con su mantenimiento al día para proporcionar una satisfacción total a nuestros clientes sin quejas sin tiempos perdidos.

Tabla 2*Servicios de la empresa y su direccionamiento*

<u>Servicio</u>	<u>Uso (que se transporta)</u>	<u>Perfil de cliente</u>
Tráiler Hino cama alta	Tuberías, chatarra, etc.	Cualquier cliente solicitante
Tráiler Hino cama baja	Montacargas, vehículos pesados, etc.	Cualquier cliente solicitante y uso propio para traslado de maquinaria
Tráiler Kenworth cama baja	Montacargas, vehículos pesados, etc	Cualquier cliente solicitante y uso interno para traslado de maquinaria (montacargas)
Tráiler Kenworth cama alta	Tuberías, chatarra, etc	Cualquier cliente solicitante
Camión Mitsubishi 6 toneladas	Práctico para cargas livianas a medias.	Uso interno siempre indispensable.
Montacarga (pala)	Material de construcción, cualquier otro tipo de carga	Cualquier cliente solicitante
<u>*Montacarga (uñas)</u>	<u>Tubos, cajas, sueldas, etc</u>	Cualquier cliente solicitante y uso interno para movimiento de equipos.
<u>*Winche</u>	<u>Campers</u>	Cualquier cliente solicitante y uso interno para acomodo de campers
Equipos de suelda	-----	Cualquier cliente solicitante

Bombas hidráulicas	-----	Cualquier cliente solicitante
--------------------	-------	----------------------------------

Nota: *Servicios más solicitados. Nivel de riesgo comercial general es el impago.

1.2.3 Clientes

La provincia de Orellana, especialmente su capital Puerto Francisco de Orellana mejor conocida como el Coca, además de que ofrece una increíble variedad de flora y fauna con muchas áreas de todavía bosques vírgenes, se ha caracterizado desde ya hace algunos años sobre todo desde el boom petrolero en ser la principal zona explotada por empresas petroleras para el establecimiento de sus respectivos pozos de petróleo, extrayendo la que hoy por hoy es la mejor fuente de riqueza del país, a pesar de ello esto no se demuestra en la calidad de vida de los habitantes de esta provincia.

Uno de los servicios que ofrece la empresa de servicios y transportes P.V S. A es el servicio de bombeo hidráulico que sirve para la transportación de crudo de un pozo a una mini estación o estación de bombeo. En la actualidad, los servicios que presta la empresa hoy en día son muy competitivos tanto de la prestación de servicios de transporte como de máquinas debido principalmente a la cantidad de empresas de diferentes tamaños que operan en este sector. Es por aquello que actualmente se enfoca en mejorar el servicio mediante una buena calidad, un completo equipo y personal capacitado cumpliendo las necesidades del cliente.

1.2.4 Proveedores

La decisión de elección y selección de los proveedores constituye en una de las más importantes y fundamentales al momento de querer consolidar el posicionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa que permitirá tanto cumplir como satisfacer con eficacia y eficiencia las necesidades de los clientes.

Servicios y Transportes P.V S.A cuenta con un amplio catálogo de proveedores tanto a nivel local como nacional e internacional sobre todo en aquellas líneas de productos que sirven como repuestos y herramientas para ayudar y a la vez complementar el correcto

funcionamiento de la maquinaria a disposición atendiendo a los servicios que requiere el cliente.

Tanto el cliente como los proveedores llevan consigo asociados diferentes tipos de riesgos entre los que destacan el financiero, la credibilidad, la confianza, riesgos legales e impago.

1.2.5 Cobertura de Mercado

A pesar de que hoy en día exista una gran variedad de competencia en la zona del oriente, su servicio se realiza a nivel provincial, teniendo una gran acogida enfocándose en las empresas pequeñas y haciendo contratos con las grandes, presentando proformas y cotizaciones a nuevas empresas petroleras con el fin de mantener siempre un ritmo de trabajo y un servicio recomendado de calidad.

La ciudad del Coca es quizá, un mercado complicado debido a que es pequeño y la competencia cada vez es mayor debido sin necesidad de tener una empresa la gente presta servicios de manera autónoma de su propio vehículo y a más bajo precio. Sin embargo, el mercado siempre preferirá un negocio con experiencia y calidad que en una misma empresa ofrezca todo tipo de transporte y todo servicio para hacer un solo contrato como hoy en día mantenemos con diferentes empresas grandes y conocidas. Estas son las ventajas que nos permiten competir entre las demás empresas de la zona y ser reconocidas en el mercado donde hoy en día las actividades no son tan recurrentes como hace algunos años atrás, además de que la competencia cada vez es mayor, demasiados oferentes de servicios para poca demanda.

En los riesgos financieros encontramos al riesgo de mercado o de carteras mismo que es de los riesgos más comunes y se trata del riesgo de que se produzcan pérdidas en una cartera como consecuencia de factores u operaciones de los que depende la misma. Hay que tener en cuenta que cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito y una inversión equivocada puede suponer importantes y súbitas pérdidas.

1.2.6 Descripción de actividades

Con anterioridad se detalla a manera general cuales son los servicios que ofrece la empresa Servicios y Transportes P.V S.A, no obstante, resulta necesario constatar que los mismos se encuentran claramente distinguidos en las diferentes actividades que realiza la empresa tanto primarias como secundarias, mismas que se se profundizarán en el siguiente detalle, además del proceso específico de su principal actividad como lo es el transporte de carga pesada.

1.2.6.1 Actividades principales

Actividad	Descripción	Riesgo
Operacional	Están representadas por todas las actividades y controles que la empresa realiza a su flota vehicular para la prestación del servicio de transporte de carga pesada, en esta se deberá procurar que las unidades se encuentren aptas para cumplir de forma integral con los requerimientos del cliente, se establecen diferentes procedimientos operativos para el transporte de carga pesada, entre ellos la realización de cotizaciones, además cabe recalcar que siempre y cuando las circunstancias o condiciones así lo ameriten se debe realizar alianzas estratégicas (subcontratación) para poder cumplir con los requerimientos de las compañías petroleras.	Fallos de revisión en los equipos. Mal diagnóstico de problemas. Imprevistos de fuerza mayor (clima, fallas mecánicas) que impidan el cumplimiento de la actividad solicitada
Marketing / Comercialización y ventas	Las actividades fundamentales que forman parte del proceso del servicio de transporte desde el punto de inicio hasta su finalización culminando con la facturación del mismo. Es muy importante crear un nivel de satisfacción en los clientes de esta manera obtener la fidelización de los mismo, que no sientan en lo más mínimo	Posibles solicitudes de proformas fantasmas o clientes con presunto interés, que hacen perder tiempo y objetividad en aquellos realmente serios

	<p>considerar nuevas ofertas ya que si se mantienen clientes satisfechos y contentos, aumenta la probabilidad de consolidar acuerdos con potenciales nuevos clientes. La empresa Servicios y Transportes P.V.S. A busca mantener relaciones sólidas con sus clientes mediante la diferenciación de sus competidores a través de un canal de ventas agresivo incursionando en distintos medios de información como redes sociales y publicidad audiovisual, no obstante, el precio siempre juega un papel crucial a la hora de la toma de decisiones</p>	
Servicio de Postventa	<p>Esta etapa comprende actividades en las que con la finalidad de conocer la satisfacción del cliente se realizan entrevistas donde se pregunta si tuvo algún percance al momento de desembarcar los equipos o demoras en la entrega, etc., y cuál es su nivel de satisfacción con el servicio brindado, a su vez se recepta reclamos que se pueden dar por mal comportamiento del conductor y/o ayudante u cualquier otra situación acontecida durante el servicio que no sean del agrado del cliente</p>	<p>Retroalimentación errónea, falta de críticas constructivas que permitan mejorar el servicio</p>

1.2.6.2 Actividades complementarias

- ❖ Dirección / infraestructura empresarial: La empresa Servicios y Transportes P.V S.A cuenta con todos aquellos permisos legales que necesita para prestar sus servicios como son patentes, permiso cuerpo bomberos, permiso de operación, permiso obras públicas, matriculas, inspección semestral, permisos para entrar a los diferentes bloques, lo que es muy importante tramitar es el permiso para poder mantener un stock de diésel ya que las unidades suelen llegar a altas

horas de la noche y suelen salir muy temprano y esto suele causar demoras en el servicio

- ❖ Finanzas: Es muy importante que las empresas cuenten con sistema contable donde mensualmente brinde los reportes tanto de compras y ventas, cuentas por cobrar y pagar, nos genera el ATS, entre otros aspectos importantes para el cumplimiento de obligaciones tributarias y administrativas de la empresa, que nos permitan analizar y tomar medidas. Según sondeos y estadísticas previas los clientes están cancelando las facturas por servicios de transporte a un tiempo exagerado por lo que se propone una política de crédito de 30 a 60 días como máximo, luego de presentada y aprobada la factura correspondiente, para pagos a proveedores se debe de mantener la misma política.
- ❖ Recursos Humanos: Las remuneraciones de un conductor están conformadas por el sueldo básico del conductor con tipo de licencia E, horas extras, décimos, fondos de reserva, entre otras bonificaciones además se cancela viáticos de 20 días y laboran en la jornada 20-10, la empresa procede a contratarlos y hacerles firmar un contrato de trabajo todo de acuerdo a las leyes y normativas vigentes. No existe un incentivo por su buen desempeño por lo que deberíamos trabajar en este aspecto. Se recomienda realizar inducciones (charlas) a los conductores a diario por las mañanas ya que por su complejidad y riesgos que corren es necesario hacer saber todos los trabajos que se realizaran en el día y recalcando las medidas de seguridad que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el servicio.
- ❖ Tecnología / Desarrollo tecnológico: Para la empresa Servicios y Transportes P.V S.A y en el sector donde se desarrolla es importante y como requisito principal para un contrato que los vehículos no tengan más de cinco años de vida útil es decir para obtener contratos fructíferos es necesario contar con una flota nueva por lo que es indispensable invertir en vehículos nuevos cada cierto tiempo, los avances tecnológicos que debemos implementar es el rastreo satelital que al momento no lo tienen, no cuenta con un sistema de comunicaciones de radio frecuencia.
- ❖ Aprovisionamiento (suministros): En esta categoría encontramos a los proveedores mismos que nos abastecen de insumos como es el combustible, filtros, lubricantes, neumáticos, fajas, cadenas, raches, absorbentes, cajas de

herramientas, maderas o parantes, tubos, fajas, etc., para lo que debemos ser muy selectivos.

1.2.6.3 Detalle del proceso de transporte

Se describe el proceso de servicio de transporte de carga pesada que se ofrece:

- 1) **Requerimiento del Servicio:** El servicio inicia cuando el cliente se pone en contacto con la empresa y solicita el servicio de transporte de carga pesada, de ser necesario solicitará una cotización, por lo general las compañías se ponen en contacto con nuestro gerente general quien toma los datos como son dirección del pozo o campo petrolero, RUC, capacidad y tonelaje de carga que se va a movilizar, precio por el viaje, forma de pago entre otros aspectos, si se acepta se procede con el siguiente proceso.
- 2) **Disponibilidad de vehículos:** finalizada la conversación con el cliente, el gerente general por medio del supervisor de transporte se pondrá en contacto con los conductores para cerciorarse la disponibilidad de los vehículos de no existir ningún vehículo disponible se pondrá en contacto con el conductor que primero salió a realizar un movimiento y solicitará la hora estimada de llegada. Si no existiera la posibilidad de llegada temprana del algún vehículo propio se procederá a contactar a proveedores externos de transportes, cabezales y plataformas previamente inspeccionados y calificados por la empresa de esta manera como empresa seguiremos prestando un servicio de calidad. Al ser un vehículo intermediario dichos transportistas nos proceden a facturar al precio que se cobra a la compañía descontando al momento de pago o acreditación en cuenta un porcentaje por administración.
- 3) **Confirmar al cliente el servicio:** si existe la disponibilidad del vehículo para el servicio solicitado el supervisor de transporte confirmara al gerente general la disponibilidad del vehículo o vehículos y que se proceda a confirmar al cliente el movimiento.
- 4) **Se procede a enviar el vehículo:** Confirmado con el cliente el vehículo, se procede por medio del supervisor de transporte a comunicar y autorizar al conductor o conductores según sea el caso el lugar y demás datos donde tiene que desplazarse con la plataforma para cargar.
- 5) **Verificar y cargar los equipos y/o materiales:** Es responsabilidad del conductor verificar la magnitud de la carga de acuerdo al tonelaje de los vehículos además

que la carga a transportar esté de acuerdo a lo que indica en la guía de remisión tanto cantidad y estado de los equipos y/o materiales, quedando totalmente prohibido movilizarse sin la respectiva guía de remisión ya que al ser un requisito para poder movilizarnos por las carreteras es un documento que respalda el viaje realizado, el conductor procederá a firmar dicha guía constatando nuevamente lo indicado anteriormente a su vez verificara las placas del vehículo se encuentren correctas así como su nombre, número de cédula y otros datos como punto de destino. De existir algún sobrepeso o sobre dimensión el conductor se pondrá en contacto con el supervisor de transporte y previa la autorización del gerente general se procederá a realizar dicho viaje. De la misma manera lo hará si la carga es sobredimensional es decir es demasiada alta como por ejemplo un tanque de 500bbs para este tipo de carga es de mucha importancia que exista un ayudante para solventar cualquier inconveniente que pueda suceder en el trayecto de la carretera.

- 6) Transporte de los equipos y/o materiales: Cargado el vehículo se dirigirá a su lugar de destino especificado en la guía de remisión, de estar con el nivel de combustible bajo pasará por la gasolinera suministrando combustible al vehículo. Sin embargo la hora de salida va a depender de la hora en la que se terminó de cargar y asegurar la carga, estimando la hora de llegada al destino y si pasara de la 6:00pm se confirmara con el cliente si van a descargar el equipo y/o materiales el mismo día de tal manera que esté preparada la gente para descargar el vehículo caso contrario la hora de salida será al siguiente día a primera hora. Es importante mencionar que está estrictamente prohibido movilizarse en horas de la noche con los vehículos cargados normas que han sido estipuladas por la mayoría de compañías petroleras en la región amazónica.
- 7) Monitoreo del transporte: El supervisor de transporte monitoreara la movilización desde el inicio, trayecto, final y retorno de la unidad.
- 8) Llegada y descarga de los equipos y/o materiales: Al llegar al destino final el conductor procede hacerse presente con el jefe de pozo o encargado de la compañía misma que le indicaran el lugar de parqueo para proceder a descargar el equipo y/o materiales, al final el conductor es el encargado de verificar que durante la bajada de la carga no existieron novedades.
- 9) Entrega de Guía de Remisión: Una vez terminada la descarga del vehículo el conductor procederá hacer firmar la respectiva guía de remisión con el jefe y/o

encargado de la compañía, documento único que nos servirá como respaldo para poder realizar la facturación del servicio.

10) Transporte de retorno: Cumplida la entrega al cliente el conductor se cerciorará con el encargado de la compañía si existe carga de retorno, caso contrario volverá a nuestro campamento.

1.2.7 Planificación Estratégica

Dentro de la planificación los objetivos y acciones para establecer que se realizara en el futuro, implica su planificación y estudio. Actualmente debemos fijar prioridades, concentrándose en las fortalezas de la organización y de esa manera ayudar a tratar los problemas de cambios en el entorno tanto interno como externo.

La primera etapa del proceso administrativo, sirve de base para las demás etapas e incluye la toma de decisiones acerca de lo que se va a realizar, ya que se debe determinar por anticipado cuales objetivos deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos.

Siendo estas las preguntas a responder durante el siguiente estudio: donde estamos (análisis de la empresa), a donde queremos llegar (formulación de la estrategia) y como llegaremos hasta allí (planificar la implementación).

CAPÍTULO II

EL RIESGO

2.1 Origen y Conceptos

Para empezar, el término riesgo no siempre formó parte del vocabulario de la sociedad, ya que en la antigüedad; según lo que aportan Giddens & Luhmann (1996), lo que se marca es el peligro, mientras que hasta hace poco, la sociedad moderna lo que integra como parte del vocabulario es el término riesgo siendo este la consecuencia de una decisión racional, y refiere que el riesgo está en función de la decisión y el peligro del entorno

En cuanto al desarrollo del “concepto de riesgo”, según ECON-IT (en línea) refiere que las primeras referencias e intentos de definición del término datan aproximadamente del 3200 A.C., cuando un grupo de personas en el Valle del Tigris y el Éufrates llamados Asipu, aconsejaban a la gente que estaba tomando decisiones difíciles o inciertas.

García Acosta (2005) atribuye a la antropóloga Mary Douglas, la cita de que el concepto del término riesgo, surgió en la teoría de las probabilidades; un sistema axiomático derivado de la teoría de juegos que nació en Francia en el siglo XVII.

Mientras que Gamboa (2005) menciona que el concepto tiene su origen a finales de la Edad Media (siglo XV), pero no es sino hasta el siglo XVII cuando se comienza a desarrollar con las ideas de prudencia y seguridad. Entonces el peligro, se asocia a algo concreto y el riesgo es más bien el margen de incertidumbre sobre el posible daño, por lo que el riesgo es igualmente un concepto cualitativo que implica un valor colectivo; por lo que no sólo depende del cálculo de probabilidad, sino también de los contextos sociales y culturales.

Varios de los autores antes mencionados coinciden, es que la palabra riesgo, empieza a difundirse con la invención de la imprenta y su llegada a Italia y España a partir del siglo XV.

El diccionario de la Real Academia Española (1992), define el riesgo como: contingencia o proximidad de un daño; en donde contingencia se define como: la posibilidad de que algo suceda o no suceda, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista.

2.2 Tipos de riesgo

Entre los principales tipos de riesgo a destacar, se encuentran los siguientes:

□ **Riesgos naturales.** Este tipo de riesgos puede producir daños tanto directos como indirectos. Los primeros hacen referencia a que los afectados son los individuos, la ganadería, la agricultura, las edificaciones, los bienes, entre otros. Los daños indirectos pueden estar referidos al turismo y a la disminución del mismo por ejemplo. Algunos casos concretos de riesgos naturales pueden ser nevadas más fuertes que lo habitual, olas de calor o frío, fuertes vientos como huracanes, tormentas eléctricas, aludes, sequías, inundaciones, incendios forestales, entre otros.

□ **Riesgos biológicos.** En este caso la salud de las personas u otros animales se ve afectada por la presencia de organismos o derivados de estos. Estos organismos pueden ser endoparásitos, virus, bacterias, esporas, cultivos celulares, hongos, entre otros. Los daños capaces de causar estos agentes pueden ser bien de tipo parasitarios como infecciosos, también pueden ser reflejados de otras formas, como alergias. La transmisión de los mismos puede ser por medio de animales, ciertos instrumentos o materiales e incluso entre personas.

□ **Riesgos económicos.** Se relacionan con la vulnerabilidad que se produce cuando se realizan inversiones y la situación económica puede llegar a afectar dichas inversiones por cambios. Estos pueden ser diversos, sea por políticas públicas, empresariales, aparición de otros competidores, cambios en la compra de los consumidores, entre otros. Normalmente para disminuir a este tipo de riesgos se utiliza la inversión a corto plazo. Cuanto antes se obtiene el beneficio, hay menos posibilidades que los riesgos afecten las ganancias.

□ **Riesgos financieros.** También conocidos bajo el nombre de créditos, se relacionan con la vulnerabilidad que presenta una determinada empresa al no poder cubrir sus propias responsabilidades financieras. Este tipo de riesgos están muy vinculados con los económicos ya que los activos y la producción o los servicios que el mismo presta pueden significar el endeudamiento.

□ **Riesgos laborales.** Son definidos como la posibilidad de sufrir daños a causa del trabajo. Dentro de estos, encontramos los daños psicosociales, que pueden provocar depresiones, fatigas, entre otros. También, pueden deberse a malos ámbitos laborales o la excesiva carga laboral, etc. Por otro lado están los daños físicos, estos

pueden estar dados por las malas condiciones, sea por mala iluminación, calor, frío entre otras. Raffino (2020)

2.3 Riesgo operacional

El riesgo operacional es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros. Este riesgo operacional va de la mano de todas las actividades, productos y procesos de la empresa. Además, para evaluar este riesgo, se toman en consideración dos variables:

- Probabilidad de que suceda un evento que implique un riesgo a la empresa y que se podrá mermar en futuras ocasiones en función del número de veces que acontezca el mismo. ¿Qué grado de probabilidad hay de que se rompa una máquina del proceso de producción?
- Además, el riesgo operativo afecta directamente al patrimonio de la empresa, en función de la gravedad del evento.

En definitiva, la definición del riesgo operacional es la siguiente: la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos y tecnología. (*Riesgo Operacional / Concepto de Riesgo Operativo / Emprnde Pyme*, n.d.)

2.3.1 Mediciones

1. Método del indicador básico: Para calcular el riesgo operativo a través de este método, se realiza un promedio de los últimos tres años de los ingresos brutos anuales positivos, permitiendo así estimar el volumen de operaciones.
2. Método estándar: Se calculan los ingresos brutos de cada línea de negocio y se le multiplica a cada uno de ellos un factor, calculando la provisión de capital para cada línea de negocio.
3. Métodos de medición avanzada: A través de este método, el riesgo operativo se calcula mediante funciones de distribución de probabilidad.

Para reducir al máximo los riesgos operativos de una empresa, es fundamental realizar un plan de operaciones en el que se desarrolle toda la estrategia y decisiones para obtener el proceso productivo idóneo. Conoce toda la información sobre el plan de

operaciones y cómo hacer uno para tu negocio. (*Riesgo Operacional / Concepto de Riesgo Operativo / Empeña Pyme*, n.d.)

EL FRAUDE

2.4 Teorías y definiciones

Al hacer referencia al fraude en general, es indispensable contextualizar el tema sin dejar de mencionar a la teoría conocida como “el triángulo del fraude” propuesta y desarrollada por Cressey (1961) quien plantea 3 elementos fundamentales, mismos que pueden ser considerados como las 3 aristas para dar explicación al “triángulo” del fraude:

- I. El elemento incentivo/ presión: mejor conocido como necesidad, expresa el deseo ese requerimiento material o psicológica que tiene la persona para cometer el fraude, donde se reconoce que muchas veces es el ánimo de lucro; aunque se concede que hay situaciones excepcionales donde necesidades legítimas o circunstanciales han provocado esta necesidad. Los principales postulados de este elemento son:
 - a) La situación económica de algunos empleados dado su estilo de vida superior a sus posibilidades reales; el deficiente manejo de su presupuesto personal y familiar; la pobre remuneración salarial que dificulta mantener un estatus de vida deseado o necesario, las deudas, entre otras. Todo ello provoca variaciones de la actitud de estos empleados hacia la institución donde laboran, y llegan a constituir poderosos motivos que los llevan a involucrarse en hechos ilícitos.
 - b) Necesidades legítimas o circunstanciales personales, que le imponen una gran presión psicológica, tales como el acceso de sus hijos a instituciones educativas, enfermedades de la familia donde el seguro no cubre los gastos (o no lo poseen); entonces se sientes acorralados y sin posibilidad de una salida honrada al problema.
- II. El elemento actitud/ racionalización, es muchas veces tratado como justificación, expresa la percepción del individuo que comete fraude, de que el hecho cometido es ética y moralmente correcto y justificable. En otras palabras, este elemento representa la justificación moral que se da a sí mismo el defraudador ante el delito cometido; es su explicación racional justificante de

su actuar delictivo. Los postulados más comúnmente reconocidos de este elemento son:

- a. Motivo ideológico, es la explicación desde la óptica ideológica, la cual expresa el conjunto de ideas fundamentales que caracterizan el pensar de una persona, por lo cual es la concepción personal que define su vida y razón de ser como individuo, que lo justifica como que no está haciendo nada ilegal, sino que su actuar es justo. Por lo tanto, se relaciona con el sistema de valores que porta el individuo.
- b. Sentimiento de injusticia, relacionado con la percepción del empleado que es injustamente tratado, que recibe maltrato psicológico, abuso de poder, acoso, intimidación, inequidad, originado por la pobre retribución salarial y de estímulos, la falta de capacitación y adiestramientos, la pobre comunicación del patrón con los empleados, entre otras.

III. El elemento de la oportunidad, se relaciona con la percepción del defraudador de que puede realizar el fraude sin que sea descubierto. Los postulados más reconocidos de este elemento son:

- a) El exceso de confianza, relacionado con las atribuciones o facultades que le otorgan los dueños o jefes a determinados empleados sin que exista supervisión, responsabilidad y rendición de cuentas.
- b) El acceso privilegiado, que se le otorga a algunos empleados —por el dueño o los jefes— para acceder a lugares restringidos, como archivos, base de datos, registro de firmas, almacenes, entre otros, que les posibilita acceso a información y activos de alta sensibilidad y confidencialidad.
- c) Conocimiento del lugar de trabajo, relacionado con la cognición que por sus propias actividades pueden tener los empleados, del proceso administrativo, operacional y financiero de la entidad, el cual les permite valorar los riesgos, organizar y planificar el fraude.
- d) Faltas, fallas, desconocimientos, ignorancia, incompetencia y debilidades de control interno: se relaciona con las insuficiencias y ausencias de los sistemas de control interno, que al no detectar en tiempo las irregularidades administrativas, operacionales y financieras, crean las condiciones para que se realicen actividades ilícitas, conjuntamente con la percepción de inmunidad o que no van a ser detectados o que será difícil probar los hechos y ser procesados.

- e) Ausencia de controles de seguridad, congruente con las fallas del personal y de la infraestructura de seguridad, con el deficiente control del personal, entre otros que posibilita la comisión de actos fraudulentos en la entidad.
- f) Faltas, fallas, desconocimientos, se vincula con la ignorancia, incompetencia y debilidades del personal encargado de supervisar y controlar, por falta de capacitación y adiestramiento especializado. Se crean entonces las condiciones para que el empleado deshonesto pueda cometer actos ilícitos impunemente.

Una vez explicada la principal teoría en la cual se sustentará como fundamento teórico este estudio, es necesario mencionar los principales aportes de algunos autores hacía el concepto y definición del fraude como tal a manera general, es así que:

- Para Ruseñas (2001), los fraudes constituyen acciones deshonestas e intencionadas que ejecutan funcionarios o personas vinculadas con la empresa, con el claro objetivo de lograr un beneficio propio. Son un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objeto de privar a otros de su propiedad o derechos.
- El objetivo del fraude es definido como el acto de engañar ya sea a una persona, empresa u organización en forma intencional, con el propósito de obtener una ventaja injusta en perjuicio de los derechos o intereses de otra persona o entidad. (Gutierrez, 2015)
- The Institute of Internal Auditors (2004), según el Instituto Interno de Auditores describe al fraude como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.
- Si bien es cierto, el fraude es un término muy general y que engloba a todos los mecanismos que el ingenio humano pueda establecer y a los que ocupa una persona para beneficiarse de otra con sugerencias falsas u disimulo de la verdad; contiene todo tipo de trucos, y actitudes mal intencionado con las cuales se procede a engañar. Los elementos para una acción legal por fraude contienen la representación falsa de un hecho presente o pasado por parte del demandado,

la medida entablada en consecuencia por el demandante y el daño que origina dicha información falsa. (Merino Agudelo & Reyes Bohórquez, 2014)

- Según Estupiñan (2006), al fraude se lo puede conceptualizar como la acción de despojar mediante engaño ya sea una persona natural o jurídica, dentro de las mencionadas que se relacionan con los también llamados delitos de “cuello blanco” mismos que son referidos las defraudaciones que se han hecho a los entes corporativos dividiéndose en 2 categorías; adueñarse de fondos y declaración falsa de la situación financiera.

Resulta muy común tratar de establecer relación entre el fraude y los errores, que pueden tener algo de semejanza, pero a la vez son muy diferentes tal como explicarán las siguientes aportaciones aclarando y detallando ambas partes para poder distinguirlas de manera clara y evitar caer en alguna confusión posterior:

- El fraude engloba diversos modos de engaño y de distorsión intencionada de la información, que se repiten en el tiempo, a diferencia de los errores que puedan cometerse por los individuos u organizaciones. Estas actividades, a priori, pueden cometerse en ámbitos muy dispares y no tienen por qué estar vinculadas a la empresa privada, ni a la información financiera. (Calleja Madinabeitia, 2014)
- El fraude se distingue del error es por la intencionalidad: el fraude es un acto intencional que resulta en un error material en los estados financieros que son objeto de una auditoría. (AICPA, 2002, como se citó en Baracaldo-Lozano, 2013)

2.5 Fraude empresarial

2.5.1 Conceptos

El fraude empresarial o también conocido como fraude corporativo engloba a aquellas actividades fraudulentas tanto internas como externas que puedan llegar a causar algún tipo de perjuicio ya sea económico o financiero en la empresa, sin el uso de la violencia y con intenciones de obtener beneficio.

Debido a temas coyunturales como el acelerado proceso de globalización, aumento de la pobreza mundial fruto de la marcada crisis económica sobretodo en esta etapa durante pandemia, pérdida masiva empleo, crisis sanitaria y muchos otros factores. Los casos

de fraude corporativo o empresarial posiblemente aumenten dadas todas estas condiciones y seguramente la razón sea “necesidad” aunque no por este el acto debe ser excusado ni mucho menos justificado.

El fraude empresarial o corporativo engloba las actuaciones en contra de los intereses de los stakeholders, defraudación a las administraciones públicas, la elaboración y divulgación de estados financieros fraudulentos y, en general, violación de la regulación legal con objeto de generar un beneficio económico. Estas conductas pueden implicar la distorsión intencionada de los estados financieros a través de la manipulación, falsificación o alteración de documentos y registros contables, o bien la omisión de cantidades y su presentación. (Uzun et al., 2004)

2.5.2 *Características*

El fraude empresarial cuenta con algunas particularidades especiales que pueden distinguirlo fácilmente de los otros tipos de fraudes, y en este caso específico el planteamiento del estudio se basa en la investigación del ámbito fraudulento en la empresa sobre todo a nivel intra-empresarial en cuestiones laborales u ocupación laboral, entonces a continuación se detallaran estas particularidades, tal como lo describen el Estudio de abogados de Durrieu, 2006, como se citó en Calleja Madinabeitia (2014)

- Transnacional: En un entorno cada vez más globalizado y debido al creciente avance de la tecnología, las entidades se internacionalizan y emplean todos los recursos posibles para la obtención de beneficios. Del mismo modo, las prácticas ilícitas de las empresas no conocen frontera, y pasan de ser una cuestión local a ser un fenómeno global.
- Mutante: Los defraudadores de las compañías utilizan medios variados y novedosos que resultan complicados de catalogar porque evolucionan y varían a lo largo de los años. Por lo tanto, el fraude empresarial no es un concepto fijo definido, como tampoco lo es el perfil del perpetrador.
- Crimen de cuello blanco: Los delitos de “cuello blanco”, también conocidos como de “guante blanco” hacen referencia a los individuos que cometen el

fraude corporativo. Estos tienden a ser individuos con formación profesional y de un elevado status social. Se volverá a incidir en este concepto cuando se comente el perfil del defraudador.

- Difícil de estimar: La cuantía defraudada es complicada de valorar porque el fraude corporativo lleva implícita la ocultación. La cuantificación de las consecuencias es, a su vez, difícil de establecer. Así, informes de distintos organismos públicos y privados publican estimaciones diferentes de su importancia.

2.5.3 Clasificación

El fraude empresarial, así como todos los demás tipos de fraude se encuentran en constante “innovación” y siempre buscan nuevas maneras mucho más creativas para evadir controles y evitar ser descubiertos, por lo que resulta un poco complejo tratar de enlistar todos los que existen o se van creando día a día. Debido a esto, según los informes de los perfiles globales del defraudador de KPMG (2013), el fraude empresarial se puede clasificar de manera general en los siguientes tipos:

- Apropiación indebida de activos es el delito económico más extendido en la región latina y parte de Europa entre los que destacan el particular caso de España. La malversación y el fraude en las compras son las formas de apropiación indebida más frecuentes. La malversación se trata del delito que cometen los dirigentes o un tercero autorizado para sustraer caudales a su cargo.
- Manipulación contable engloba prácticas como la contabilidad creativa. aprovecha los vacíos de la normativa, las alternativas existentes en la legislación y la posibilidad de efectuar estimaciones optimistas o pesimistas, para que las cuentas se aproximen a lo que le interesa a la empresa (directivos y administradores) en lugar de ofrecer una imagen objetiva. A menudo la contabilidad creativa puede ser un tipo de maquillaje contable que respeta la legalidad, pero hace uso de la valoración que más provecho le reporta con el fin de reflejar mejores resultados en las cuentas anuales.

- Transacciones no autorizadas son todas las operaciones de compra, venta, obtención de financiación y aplicación de esta realizadas al margen de los intereses y objetivos fijados por la compañía.
- Soborno y corrupción; Las formas de corrupción son variadas y no están claramente definidas, por ser este fenómeno complejo y cambiante. La corrupción se puede definir como la acción u omisión de dar o pedir dinero, bienes, un empleo, la promesa de obtenerlo... en beneficio del que paga o de un tercero. Incluye a ambas partes de la transacción que incumplen una ley, contrato, costumbre o código profesional que actúa de acuerdo a los intereses de la organización. Un ejemplo de corrupción en el sector privado son las atenciones al director de compras de una compañía para lograr un pedido. El soborno, la extorsión, ciertas comisiones, regalos y favores son algunos de los tipos más habituales de corrupción en la empresa, siempre que el objetivo de éstos sea influir en la decisión del receptor. En el soborno la iniciativa la toma la persona que efectúa el pago, mientras que en la extorsión es quién recibe el pago.
- Fraude fiscal engloba las prácticas que tienen como objetivo la elusión y/o evasión fiscal. Para ello las organizaciones se pueden beneficiar de condiciones tributarias favorables en paraísos fiscales, valiéndose de la protección del secreto bancario y empresarial. El uso de diferentes empresas pantalla para ocultar la actividad ilegal también es frecuente en estos casos.
- Insider trading o abuso de información privilegiada, se refiere al conjunto de operaciones bursátiles que se realizan en el mercado como consecuencia del uso ilegal de información privilegiada. Se centran en sacar provecho de las transacciones, comprando cuando tienen información favorable y vendiendo en caso contrario.
- Blanqueo de capitales es; la conversión o transferencia de bienes procedentes o de la participación de una actividad delictiva con el fin de ocultar la naturaleza ilícita de los bienes o ayudar a los implicados a eludir las responsabilidades derivadas de estos hechos. También puede ser el encubrimiento de la naturaleza, el origen, la ubicación o la propiedad real de bienes que proceden de una actividad delictiva. Otro caso es la adquisición, posesión o utilización de bienes teniendo constancia de la procedencia delictiva de dicha actividad.

Además de las tentativas de perpetrar, colaborar, instigar o aconsejar a alguien a cometer cualquiera de las anteriores actividades.

Los bienes procedentes de la actividad delictiva pueden ser de todo tipo: materiales o inmateriales, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, así como documentos o instrumentos jurídicos, incluidos el formato electrónico y digital.

- **Ciberdelito:** violación del IP y robo de información debido al gran avance de las nuevas tecnologías el delito informático o el ciberdelito es cada vez más frecuente en las empresas y se prevé que en un futuro próximo aumenten estos casos, a menos que se tomen medidas de prevención. El ciberdelito se considera un medio novedoso de cometer un delito económico, siendo el delito informático más frecuente el robo de la dirección IP y de la información confidencial, como operaciones comerciales, documentación de alta dirección o algoritmos criptográficos. Estos medios pueden ser útiles para espiar o robar información relevante de la compañía por lo que suponen a su vez un riesgo potencial a tener en cuenta por las organizaciones. En este sentido, el uso de Internet puede afectar a la imagen y reputación de la compañía, lo que puede ocasionar una disminución de sus ventas y de la confianza en el sector.(Calleja Madinabeitia, 2014)

2.5.4 *Efectos*

La gran dimensión y repercusión así también como los beneficios resultantes que estas prácticas fraudulentas suponen dentro de las empresas justifican el análisis de las razones que motivan el comportamiento de los defraudadores. De igual modo, es imprescindible que las organizaciones conozcan cuáles son los riesgos a los que se enfrentan si basan su crecimiento en prácticas ilícitas y desarrollan actividades fraudulentas para la obtención de beneficios a corto plazo. Las estrategias de crecimiento que se basan en la comisión de actuaciones fraudulentas, además de hacer peligrar la propia supervivencia de la entidad, suponen un coste creciente difícil de mantener.

Para Argandoña & Morel (2009) si se desea evitar las repercusiones derivadas de las prácticas irregulares es necesario que las empresas combinen sus estrategias de crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo con la implantación de medios

efectivos de prevención y de lucha contra el fraude. Las entidades emprender iniciativas de lucha contra el fraude por diversas razones: por actitud de acuerdo y convicción con los principios y valores morales y/o por los costes derivados de penas legales y pérdidas económicas, medidas más coercitivas.

Debido a la propia naturaleza del fraude resulta difícil cuantificar con exactitud la dimensión del fraude, ya que puede escapar del control de la propia organización. Las consecuencias del fraude, a pesar de resultar difíciles de valorar, abarcan niveles personales, legales y sociales. Además, así como lo indica Calleja Madinabeitia (2014) se puede idealizar a manera general los riesgos que estas prácticas conllevan, tal como se describirá a continuación:

- Riesgos empresariales. La entidad que falsifica su contabilidad y reduce la transparencia de sus cuentas anuales, a largo plazo perjudica su propia reputación, ya que una de las consecuencias más difíciles de calibrar es el daño que sufre la compañía en su imagen de cara al exterior. Con estas prácticas la credibilidad de la empresa se deteriora y se reduce su rentabilidad futura, porque impide acceder a proveedores, ya sean gobiernos o bancos, con lo que el coste de los negocios aumenta y afecta a su posición en el contexto empresarial. Los costes de corrupción repercuten en las empresas en la pérdida de oportunidades comerciales y multas o sanciones diversas. Así, las prácticas fraudulentas suponen una pérdida para la compañía, que hacen peligrar su supervivencia.
- Riesgos económicos y legales. Las diversas prácticas de corrupción son ilegales en la mayoría de países, por lo que las compañías involucradas tendrán que soportar el pago de sanciones financieras, penalizaciones legales, pérdida de licencias y asumir incluso una condena a prisión de los empleados y directivos implicados. El fraude en los mercados financieros puede generar pérdida de confianza e inseguridad, afectando al desarrollo sostenible y equilibrado de la economía, ahuyentando la inversión extranjera y limitando el crecimiento del empleo. En caso de que el fraude se cometa en otro país, las repercusiones legales pueden afectar a la propia organización en el país de origen, por lo que es necesaria una legislación internacional y la intervención de organismos existentes de lucha contra el fraude.

- Riesgos sociales y personales. Estas actividades delictivas perjudican indirectamente a los accionistas, inversores, clientes, proveedores y empleados de la entidad afectada. Estos últimos pueden perder la confianza en la dirección de la compañía, y en ciertos casos algunos trabajadores intentarán sacar provecho de los beneficios obtenidos, o como consecuencia de su descontento bajarán su rendimiento e iniciativa en la empresa, mientras otros optarán por abandonar. En cuanto a los directivos o empleados implicados, la comisión de un delito económico puede perjudicar negativamente a su reputación y suponer el fin de su carrera, además de la obligación a asumir consecuencias penales, civiles y laborales.

CAPÍTULO 3

MANUAL DE PREVENCIÓN

3.1 Metodología de investigación.

En esta investigación se plantea un sistema de gestión de riesgos y fraude basado en el modelo “COSO”, ese mismo sistema quedará plasmado como el manual de prevención de riesgos en fraudes de la empresa “servicios y transportes P.V.S.A.”

3.1.1 COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION)

La organización “COSO” o también llamada como The Committee of Sponsoring Organizations, fue establecida en el año 1985 con el fin de promover una iniciativa del sector privado llamada the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, la cual estudiaba las causas que podían dirigir información financiera fraudulenta, a su vez también desarrolló recomendaciones para compañías públicas y sus auditores externos.

El objetivo de “COSO” es proporcionar el pensamiento de liderazgo relacionadas con tres materias relacionadas: gestión de riesgos empresariales (ERM), control interno y disuasión del fraude. (Commission et al., 2004)

El Modelo “COSO”. también conocido como Framework se ha convertido en un estándar de referencia desde su publicación en 1992, este es un documento que contiene las principales directivas para implantación, gestión y control de un sistema de control, este tiene actualmente dos versiones la del día de publicación: versión 1992 y la versión 2004 (que incorpora la ley **Sarbanes Oxley** esta es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoria y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco). El modelo “COSO” es diseñado específicamente para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

3.1.1.1 EN QUE CONSISTE EL COSO I, COSO II, COSO

- También conocido como “Internal Control – Integrated Framework” denominado “COSO I” publicado en 1992 se creó con el objeto de ayudar a las

entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
 2. Evaluación de Riesgos
 3. Actividades de Control
 4. Información y Comunicación
 5. Supervisión.
- “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” denominado COSO II publicado en el 2004 su marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

Y su estructura se amplía a ocho componentes a comparación del COSO I:

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
 2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
 3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
 4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
 5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
 6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
 7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
 8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.
- Y por último en mayo de 2013 se publicó la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:
 1. Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
 2. Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
 3. Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

3.1.1.2 ¿PARA QUÉ SE UTILIZA EL MODELO COSO?

Para dar la visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión a la vez proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización permitiendo dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno posibilitando a la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Encargándose de transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: Desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

3.1.1.3 ¿CÓMO SE USA EL MODELO COSO PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE?

Este es un informe el cual debe constar:

Paso 1.- primero el ambiente de control, este nos proporciona la atmósfera de la calidad del sistema de control a los que la organización está inmerso.

Paso 2.- Siempre es necesario poseer los mecanismos para evaluar la calidad de control que se tiene en una organización para poder alcanzar los objetivos.

Paso 3.- las actividades de control son todas aquellas normas, leyes, políticas y procedimientos que son el vehículo para llegar a un fin objetivo.

Paso 4.- la información y la comunicación esta debe ser abierta y transparente es fundamental para poder tener una visión más amplia acerca de los posibles problemas de la empresa.

3.2 Desarrollo y aplicación del Modelo “COSO” en la empresa “Servicios y transportes P.V.S.A.”

Lo que se pretende en este apartado es mediante el seguimiento del proceso metodológico antes mencionado y basados en el documento elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en su publicación acerca de la Gestión de Riesgos Empresariales (COSO-ERM), las técnicas de aplicación mencionadas en cada componente serán destinadas y evaluadas cada etapa siendo como objeto de estudio la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A.”

3.2.1 Ambiente interno

Este primer componente o fase se analiza la importancia que tiene una organización bien estructurada desde el ambiente y filosofía que maneja para realizar sus operaciones diarias, para una correcta implementación de un sistema de gestión de riesgos. Según

el documento base usado en esta investigación se divide al ambiente interno en dos etapas que serán explicadas brevemente para tener una mejor comprensión de ellas y de lo que cada una contiene. Las dos etapas son las siguientes:

- Filosofía de la gestión de riesgos.
- Integridad y valores éticos.

3.2.1.1 Filosofía de la gestión de riesgos.

El conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. (Commission et al., 2004)

Esta etapa constituye el punto de partida para la implementación del sistema de gestión de riesgos, en donde las creencias, conocimientos y valores de la empresa con relación a los riesgos va a afectar significativamente a un nuevo proceso que se intenta implementar, es necesario que toda la organización en su conjunto tenga conocimiento de la cultura de riesgos que posee la empresa para sus actividades, es decir, la forma específica de cómo se deben tratar los riesgos que se encuentran dentro de las diferentes actividades.

Para poder acaparar la socialización completa del sistema, lo más adecuado es la implementación de ciertas encuestas que ayuden a aclarar el panorama de la situación actual de la empresa y en efecto comunicar las acciones a realizar en caso de la existencia de situaciones con riesgo de fraude dentro de la empresa “Servicios y transportes P.V.S.A” tal cual se describe en el anexo 1, en donde la ponderación es realizada bajo los 5 criterios de escala de likter y con ello poder tener el panorama mucho más claro de la situación sobre conocimiento del riesgo de fraude dentro la empresa.

3.2.1.2 Integridad y valores éticos.

Un concepto clave en esta etapa es el código de conducta por lo que Commission et al. (2004) lo definen como aquella declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal, estos códigos pueden ser útiles como guías de fácil

utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

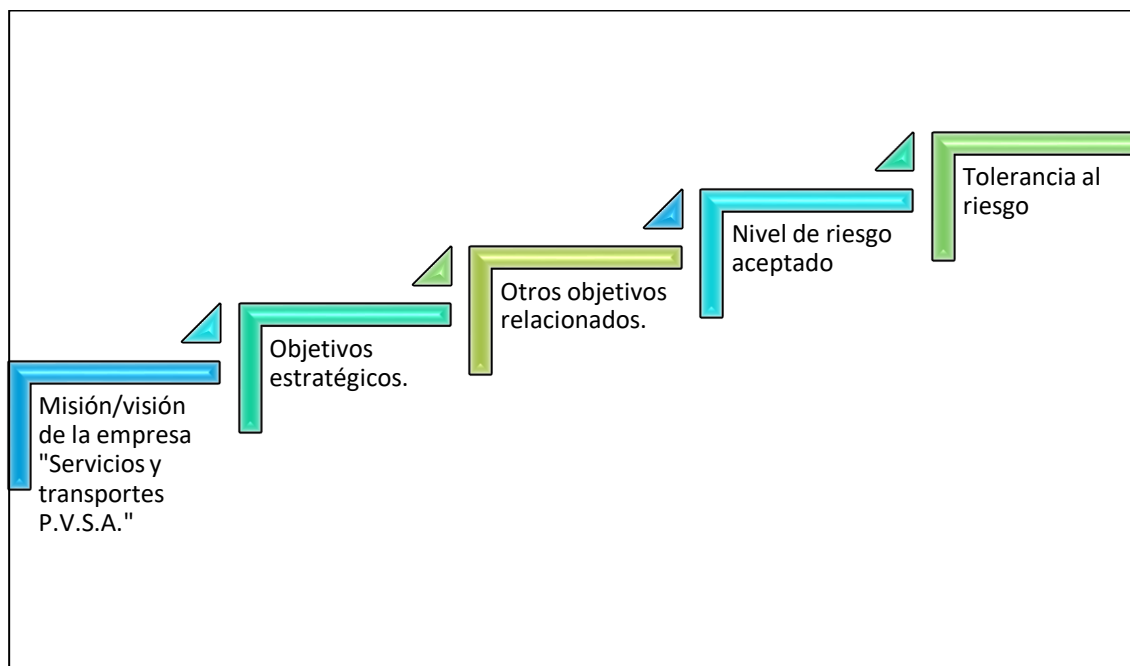
Esta etapa trata acerca de todos los valores con los cuales debe contar cada uno de los empleados que formen parte de la organización. Si bien es cierto cada individuo es dueño de sus valores y creencias, las organizaciones deben contar con valores primordiales que los empleados deben seguir para que todas las actividades se realicen en armonía y con el mejor entendimiento posible. Que una organización cuente con valores y principios bien establecidos y que sus colaboradores los sigan, establece una base sólida en la cual un nuevo sistema de gestión de riesgos puede ser implementado sin ninguna dificultad. Como se dijo anteriormente cada individuo es dueño de sus actos y valores, sin embargo dentro de las organizaciones deben existir personas con niveles de autoridad superiores, quienes serán los encargados de velar y ser un líder frente a los empleados demostrando siempre valores éticos y conductas apropiadas ya que serán los guías de sus seguidores. En la actualidad la mayoría de las organizaciones, además de contar con líderes de altos niveles, proponen por escrito todos los valores y principios con los que se trabaja y los que se espera que los empleados sigan durante su desempeño dentro de la misma, a estos documentos se los conoce como códigos de conducta. (Vaca Aguilar, 2017)

3.2.2 Establecimiento de objetivos

Para una adecuada implementación de un sistema de prevención de riesgos eficiente es fundamental la correcta descripción en esta etapa además de su importancia debido al alto grado de relación de dependencia que posee esta con las posteriores etapas. Una manera breve en la que se resume los propósitos de esta fase son las siguientes:

Gráfica 4

Relación del establecimiento de objetivos



Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

Elaboración: Propia

Tal como se evidencia en la gráfica 4, esta etapa representa una esquematización jerárquica donde todos los componentes tienen relación entre sí, al ya haber mencionado el primer componente de misión y visión con anterioridad, es necesario describir de manera concisa las otras cuatro partes que conforman esta etapa.

3.2.2.1 *Objetivos estratégicos*

Los jefes de la empresa "Servicios y Transportes P.V.S.A." deben siempre tener presente que todos los objetivos que se planteen como negocio deben estar relacionados con el giro fundamental del mismo y de esta manera cumplir con lo ofrecido tanto a clientes, como a proveedores y empleados. Todos los objetivos que se establezcan deben ser analizados junto con el riesgo que cada uno de estos presenta, para identificar los riesgos asociados a cada uno de los objetivos planteados se debe recurrir al uso de técnicas para identificar riesgos, estas técnicas utilizadas para identificación de riesgos serán expuestas en los componentes siguientes.

Es fundamental que a la par de establecer objetivos estratégicos, la empresa debe presentar las estrategias que seguirán para alcanzar dichos objetivos, las cuales representan las acciones a ser tomadas para cumplir con los objetivos generales que como organización empresarial se tiene, es ahí donde refleja la estrecha relación que se tiene con la anterior etapa donde tanto la misión y visión de la empresa “servicios y transportes P.V.S.A” deben estar bien determinados.

3.2.2.2 Otros objetivos relacionados.

Si la fase anterior de esta etapa consideraba a los objetivos principales está en cambio ahonda un poco más haciendo relación a los objetivos específicos que la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A.” tiene para cada uno de los departamentos o áreas con las que opera para desarrollar las actividades que son de su negocio propio considerando la situación actual o un prometedor escenario de expansión futura. Los objetivos relacionados van de la mano con los objetivos estratégicos y las estrategias que se utilizarán para llegar a ellos, es decir que son los objetivos que se espera lograr por áreas de trabajo que contribuyan al cumplimiento de un objetivo principal.

3.2.2.3 Riesgo aceptado

Hace referencia a la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar para cumplir sus objetivos, esta cantidad puede ser medida de manera cuantitativa como cualitativa. El riesgo aceptado se lo puede medir partiendo del ambiente interno de la empresa como puede ser dependiendo de la actuación de la empresa en el mercado, su cultura de riesgos, los valores y conducta que tengan los empleados, su desempeño laboral y capacidades técnicas que tengan sus colaboradores; y a su vez por su ambiente externo a la empresa como leyes políticas, económicas o geográficas que no se encuentren bajo el control de la compañía. (Vaca Aguilar, 2017)

Según Commission et al. (2004), existen ciertas cuestiones que permiten evaluar el nivel de riesgo aceptado que la empresa está dispuesta a tolerar, y en este caso la aplicación es con objeto de la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A.”, es así que estas cuestiones claves son:

- ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?
- ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgos aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?

- ¿Se encuentra la empresa preparada para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?
- ¿Existen riesgos que específicos que la entidad no esté preparada a acepta, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?
- ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo?

Estas preguntas deben ser realizadas en el nivel superior de la empresa en este caso de los jefes o el gerente de “Servicios y Transportes P.V.S.A.” con la finalidad de analizar la coherencia del riesgo aceptado y a la vez poder comprobar que las personas a cargo de la empresa están en completo conocimiento de lo tolerable en riesgo bajo situaciones de incertidumbre.

Además de estas cuestiones fundamentales a modo de entrevista, también es importante que la empresa complementa esta información un escrito de las políticas de riesgo aceptado que se van a mantener dentro de las mismas y estos documentos deben ser de conocimiento de todos los departamentos y niveles de organización dentro de la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A.”, claro está que cada departamento debe tener sus objetivos y su riesgo aceptado respectivamente para que las labores entre departamentos no se confundan. Todos los empleados deben tener conocimiento específico de lo que su área de desempeño pretende realizar y cómo se lo va a realizar.

3.2.2.4 Riesgo aceptado

Esta fase final está estrechamente relacionada con la parte anterior ya que la tolerancia al riesgo representa a la variación que se obtenga después de establecer el riesgo aceptado que la empresa está dispuesta a aceptar para el cumplimiento de sus objetivos. Muchas veces la tolerancia al riesgo se establece a nivel general de organización y después se asigna a cada área de trabajo un porcentaje de este nivel de tolerancia.

Commission et al. (2004), añade que la tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez proporciona seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

3.2.2.5 Ejemplificación de relación entre todas las fases

La empresa “servicios y transportes P.V.S.A.” puede ejemplificar todos los niveles de relación propuestos en esta etapa, de la siguiente manera:

Grafico 5

Matriz de relación etapa establecimiento de objetivos



Fuente: Gerencia de Servicios y Transportes Petroleros P.V S.A
Elaboración: Propia

3.2.3 Identificación de eventos

Esta etapa intenta determinar la naturaleza de los eventos a los que la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A” está expuesta dentro de todas sus actividades de operación. Los eventos pueden ser de dos tipos positivos o negativos, los eventos positivos suelen representar oportunidades o fortalezas con las que la empresa cuenta y que serán beneficiosos al momento de combinarlos juntos con los objetivos generales y las estrategias que ya se encuentran planteadas; por otro lado, los eventos negativos suelen representar riesgos para la entidad, los cuales deben ser evaluados y necesitan un plan de acción frente a ellos por parte de los altos mandos de la organización.

Así como lo señala Commission et al. (2004), en muchas organizaciones la relación que se tiene entre identificación de eventos dentro de los objetivos organizacionales es muy sencilla ya que a simple vista se pueden identificar los eventos, tanto positivos como negativos, su impacto dentro de los objetivos, su nivel de tolerancia y su unidad de medición. Sin embargo no en todas las organizaciones existe esta simplicidad, por lo que existen diversas técnicas de identificación de eventos en donde la dirección pretende identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de sus objetivos, estas pueden ser riesgos u oportunidades. Algunas de las técnicas más comunes en esta etapa son:

- Inventario de eventos.
- Talleres y grupos de trabajo dirigidos.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Encuestas.
- Análisis del flujo de procesos.
- Técnicas de principales indicadores de riesgos y alarma.
- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas asociadas usando información interna o externa.
- Identificación continua de eventos.
- Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos.
- Clasificación de eventos por categorías

Las técnicas de entrevistas, cuestionarios, y encuestas ya fueron mencionadas con anterioridad en distintos apartados y pueden complementar la aportación de esta etapa, ya que tienen el mismo enfoque como empresa objeto de estudio, o la descripción del flujo de proceso para contratación del servicio mencionado en el capítulo 2, claramente el evento identificado como la contratación del servicio desde la solicitud del cliente hasta el pago por el servicio.

3.2.4 Evaluación de riesgos.

Esta etapa busca determinar en un nivel más amplio, cómo los posibles eventos impactan en los objetivos de la entidad, para ello COSO-ERM plantea que se deben evaluar mediante dos perspectivas, su probabilidad e impacto. Todos los eventos ya sean positivos o negativos se deben evaluar individualmente y conjuntamente con ello los eventos considerados como riesgos se evalúan mediante dos enfoques; como riesgo inherente y riesgo residual. Se define al riesgo inherente como aquél al que la entidad se enfrenta en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; y a su vez define al riesgo residual como aquel que refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente (Commission et al., 2004)

Existen diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para identificar y determinar los riesgos de una empresa en este caso de la “Servicios y transportes P.V.S.A), se utiliza una técnica cualitativa cuando los riesgos no presentan datos cuantificables o no se posee la información completa para realizarlo; y se utiliza la técnica cuantitativa para complementar las técnicas cualitativas con datos más precisos o cuando se necesita evaluaciones más sofisticadas.

Según Commission et al. (2004), para evaluar los riesgos y estimar su probabilidad e impacto se necesita utilizar escalas de medición, y por ello se establecen 4 escalas que son definidas de las siguientes maneras:

- Medición Nominal: implica el agrupamiento de eventos por categorías, estas categorías no deben ser ordenadas por grado de importancia, ni agregados, ni clasificados.
- Medición Ordinal: los eventos son clasificados por nivel de importancia y esta puede ser etiquetada como alta, media o baja y puede ser organizado mediante una escala.
- Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricas iguales. Si un evento es medido con un número determinado y otro evento con otro número superior no significa que el evento dos sea más importante que el evento uno.
- Medición por ratios: se utiliza escalas numéricas de la misma manera que la medición de intervalo, sin embargo en esta medición incluye el concepto del cero verdadero, en donde si al evento uno se le asigna un número menor al evento dos, quiere decir que el evento dos es de mayor importancia que el evento uno. Dentro de estas definiciones se

considera a las mediciones nominal y ordinal como técnicas cualitativas mientras que a las mediciones de intervalo y ratios se las considera como técnicas cuantitativas.

Y es así que como parte de las técnicas cualitativas son consideradas a las escalas de medición nominal y ordinal, mientras que como parte de las técnicas cuantitativas corresponden las escalas por intervalos y por ratios.

3.2.4.1 Técnicas de evaluación de riesgos para la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A”

3.2.4.1.1 *Técnicas cualitativas:* Suelen ser presentadas mediante cuadros comparativos en donde se evalúan los riesgos clasificando las probabilidades de ocurrencia de un riesgo como alta, media o baja y que afectarán al cumplimiento de objetivos; o a su vez también se puede evaluar presentando listados de los posibles impactos que podría tener la compañía en el caso de que el evento desfavorable ocurra. Con estas clasificaciones se intenta resaltar los riesgos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia y que su impacto en la entidad sea muy desfavorable y que necesiten acciones inmediatas. (Vaca Aguilar, 2017)

3.2.4.1.2 *Técnicas cuantitativas:* Se lleva a cabo cuando el evaluador cuenta con toda la información y datos necesarios para poder estimar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos dentro de la organización. Dentro de esta técnica se incluyen de tipo probabilístico y no probabilístico, entre las que destacan del tipo probabilístico: valor en riesgo, flujo de caja en riesgo, beneficio en riesgo, distribuciones de pérdidas, análisis retrospectivo (Back-Testing). Mientras que del tipo no probabilístico se pueden mencionar: análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, pruebas de tolerancia a situaciones límite, benchmarking. (Commission et al., 2004)

3.2.5 Respuesta a los riesgos.

Encontrar los planes o estrategias más adecuados para hacer frente a los riesgos encontrados en las etapas anteriores, es lo que se desarrolla en esta.

En base al documento referencia de Commission et al. (2004), menciona que se plantean 4 alternativas como respuesta al riesgo que las empresas pueden implementar:

EVITAR: Salir de las actividades que generen riesgos, por ello es recomendable: Decidir no emprender nuevas iniciativas que den lugar a riesgos, prescindir de una unidad o línea de negocio.

COMPARTIR: La probabilidad o impacto se reducen compartiendo parte del riesgo, entonces se sugiere: Adoptar seguros contra pérdidas, establecer acuerdos con otras empresas, externalizar procesos de negocio.

REDUCIR: Minimizar la probabilidad o impacto del riesgo o ambos a la vez, para intentar lograrlo es necesario: Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones, establecer límites operativos, diversificar las ofertas de productos.

ACEPTAR: No emprender acciones que afecten a la probabilidad o impacto del riesgo, algunas acciones a considerar son: Provisionar posibles pérdidas, aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias de riesgo establecidas.

Para poder llevar a cabo de una manera eficaz la etapa de respuesta al riesgo, la organización debe considerar que deben existir pasos a seguir para conseguir una adecuada realización de dicho componente, ya que este representa las acciones que serán tomadas y su mala determinación y ejecución será evidenciada en pérdidas de dinero y tiempo, fraudes y pondrá en peligro las operaciones y la estabilidad de la empresa, en el formato detallado en el anexo 2 se puede evidenciar como se plantea un seguimiento de políticas para cumplir con eficiencia esta etapa, considerando costos beneficios de todas las acciones a aplicar como respuesta al riesgo de la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A”

3.2.6 Actividades de control.

Las actividades de control deben tener una estrecha relación con las respuestas a los riesgos escogidas, ya que estas serán las reguladoras de que dichas respuestas se lleven realmente a cabo. Sin embargo, existen ocasiones en donde las actividades de control se

convierten en las respuestas a los riesgos, esto dependerá de los objetivos y riesgos que están siendo evaluados. Este tipo particular se presenta usualmente cuando los eventos que están siendo analizados tienen relación con el control interno de la compañía, ahí es donde los controles adecuados y pertinentes se convierten en respuesta a los riesgos, sin importar la alternativa que se haya tomado para tratar al riesgo.

Si bien es cierto que muchas de las actividades de control se traducen en políticas y manuales de procedimientos, estas pueden ser agregadas o modificadas dentro de los documentos de control pertinentes con los que la compañía cuente; existen otras actividades que surgen como nuevas dentro de este proceso las cuales deben ser documentadas físicamente y convertirse en una nueva manera de tratar los riesgos y actividades que realice la empresa, de esta manera esta última tendrá respaldos de que el personal debe cumplir con los nuevos procedimientos establecidos. (Vaca Aguilar, 2017).

De acuerdo con Commission et al. (2004) no se especifica ninguna herramienta o técnica que pueda ser utilizada para establecer actividades de control, por lo que esta etapa queda a criterio de las propias organizaciones al momento de la aplicación de un sistema de gestión de riesgos, es así que todo dependerá de lo que decida implementar la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A.”

3.2.7 Comunicación e información

3.2.7.1 Comunicación

Vaca Aguilar (2017) menciona que una buena comunicación dentro de la empresa se traduce en que la dirección de la misma puede transmitir específicamente a sus colaboradores las intenciones que se tienen con la implementación de un sistema de gestión de riesgos, las nuevas políticas que se van a adoptar y la nueva cultura de riesgos que deberá ser manejada desde la implementación del sistema en adelante. Desde el momento de la implementación todo el sistema de comunicaciones de la organización debe alinearse con la filosofía de riesgos que deba a adoptar para que todo concuerde y sea parte de un mismo sistema integrado de actividades.

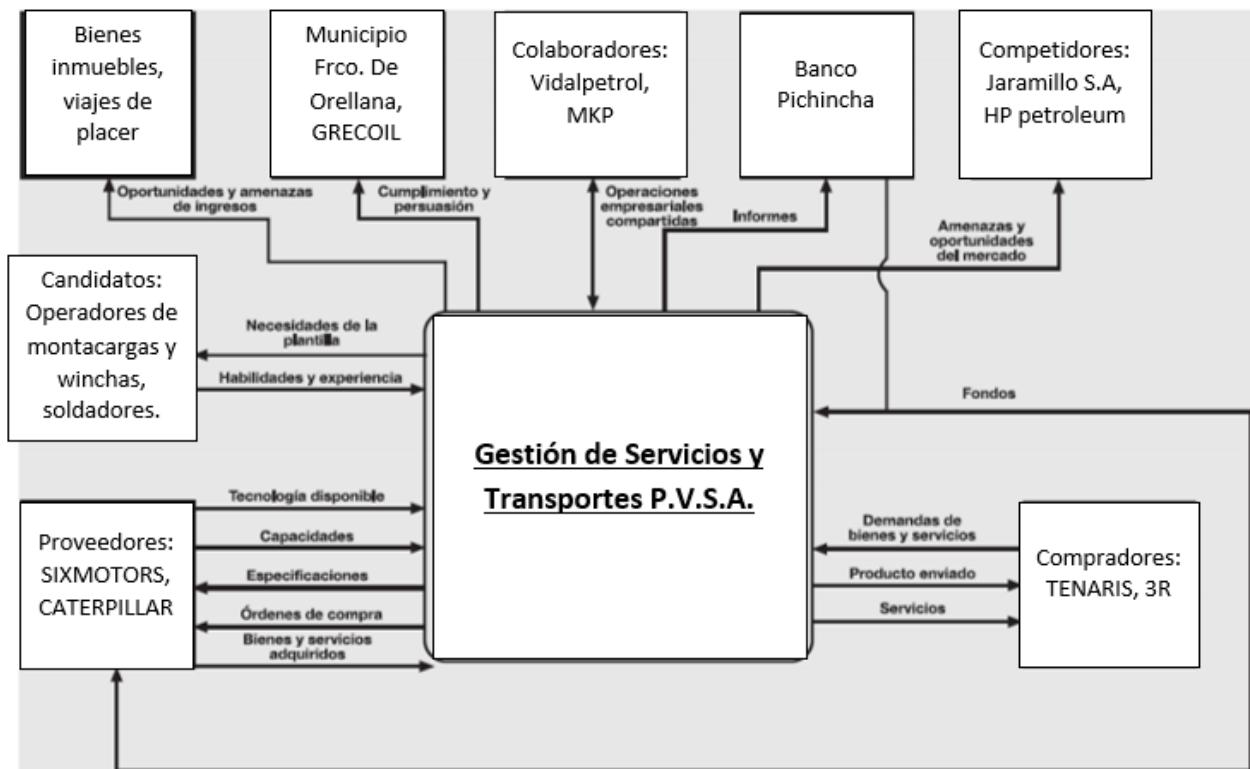
Un buen sistema de comunicación tanto interna como externa permite que todos los colaboradores de la empresa se encuentren informados y conozcan muy bien las actividades que deben realizar y cómo las deben realizar. La comunicación de una organización debe ser multidireccional, es decir, debe fluir por todos los niveles de la organización empezando por los altos mandos quienes son los responsables y más interesados en que el sistema de gestión de riesgos esté funcionando a la perfección. La comunicación no solo debe ser interna, también debe ser clara, precisa y concisa para los terceros como clientes, proveedores y accionistas. También se aporta que los tipos de comunicación sugeridos para la empresa son: Correos electrónicos, correos de voz, boletines corporativos, bases de datos, páginas de intranet donde se muestra información de interés, comunicaciones corporativas continuas, conferencias, carteles, letreros, capacitaciones, foros abiertos. (Commission et al., 2004)

3.2.7.2 Información.

Se debe establecer que toda la información que vaya a ser utilizada para analizar los distintos objetivos, actividades y riesgos debe ser exacta, clara, precisa y concisa. El flujo de la información con la que la empresa va a contar para llevar a cabo su sistema de gestión de riesgos debe estar bien estructurado y comprendido por todos los niveles pertenecientes a la organización debido a que esta recopila toda la información de las bases de datos de las empresas para establecer objetivos, estrategias, identificar eventos, evaluar riesgos, determinar respuestas a ellos, es decir, llevar a cabo todo el proceso de gestión de riesgos y para que este se desarrolle y fluya de manera adecuada la información debe ser exacta. (Vaca Aguilar, 2017)

Es de esa manera que se debe plantear el flujo de información de la empresa “Servicios y Transportes P.V.S.A” que considerando la situación coyuntural tendría mucha relación y fundamento en el organigrama de la estructura funcional parecida a la gráfica 3 y con base al documento referencial del modelo “COSO”

Flujo de información genérico de Servicios y Transportes P.V.S.A.



Fuente: Gerencia de Servicios y Transportes Petroleros P.V.S.A
Elaboración: Propia

3.2.8 Monitoreo

El monitoreo constituye la última etapa del sistema de gestión de riesgos que se pretende aplicar y ha planteado en esta investigación sobre la empresa "Servicios y Transportes P.V.S.A.", este se refiere a que todo el proceso de la implementación del sistema debe ser supervisado y monitoreado tanto a lo largo de su desarrollo como durante todo el tiempo que se encuentra en vigencia, es decir, la supervisión es constante. Usualmente el monitoreo del sistema de gestión de riesgos lo realiza el departamento de auditoría interna, esta responsabilidad es designada por la alta dirección de la compañía.

3.2.8.1 *Evaluaciones permanentes*

De acuerdo con Commission et al. (2004), las evaluaciones permanentes son aquellas realizadas diariamente dentro de la organización, donde la dirección será la responsable de revisar que las actividades se estén desarrollando adecuadamente, se presentan a continuación algunos ejemplos:

- La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y planificación.
- La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo.
- La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, como se describe en el capítulo de Identificación de eventos.

3.2.8.2 Evaluaciones independientes

Según Vaca Aguilar (2017) las evaluaciones independientes se llevan a cabo dentro de periodos determinados para la organización en donde se realiza una inspección general a todo el proceso de sistema de gestión de riesgos que una entidad está llevando a cabo. Este proceso se lo realiza para tener una doble opinión acerca del desarrollo del sistema de gestión de riesgos. Usualmente las evaluaciones independientes son realizadas por la dirección de la organización, el departamento de auditoría interna, auditores externos o la combinación de las tres partes

En las evaluaciones independientes, se establece que existen varios métodos y herramientas que pueden ser utilizados para que la dirección supervise y verifique que el sistema de gestión de riesgos está dando resultados positivos y se está llevando a cabo de acuerdo con lo planificado. Las herramientas que pueden ser utilizadas varían entre realizar entrevistas, cuestionarios, cuadros de mando y también diagramas de flujo.

3.2.8.3 Documentación de respaldo

Es necesario destacar que la documentación de todo el proceso de implementación de un sistema de gestión de riesgos es sumamente importante, debido a que esta documentación del proceso ayuda a la organización a tener respaldos de todo el trabajo realizado y a su vez, ayuda a la dirección a que la tarea de supervisar sea más fácil y rápida.

Acorde a la sugerencia de Commission et al. (2004), la documentación que debe existir durante una evaluación del sistema de gestión de riesgos puede incluir lo siguiente: Organigramas, manuales de políticas, procedimientos operativos, flujos de procesos, controles relevantes, indicadores clave de rendimiento, riesgos claves identificados, mediciones claves del riesgo.

3.3 Implementación del Manual de Prevención de Riesgos de fraude para la empresa “Servicios y transportes P.V.S.A”

2020

Manual para la prevención de riesgos de fraude

LÍNEA: AUDITORIA INTERNA
KAROL PLACENCIA

SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A.

ESQUEMA DE CONTENIDO:

1. GENERALIDADES
 - 1.1. Objetivo
 - 1.2. Alcance
2. POLÍTICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE
 - 2.1. Política general antifraude
 - 2.2. Políticas específicas antifraude
3. ESTRUCTURA DEL MANUAL
 - 3.1. Prevención
 - 3.2. Detección
 - 3.3. Respuesta
4. SANCIONES

1. GENERALIDADES

1.1. OBJETIVO

- a. Establecer las directrices y lineamientos generales que garanticen el cumplimiento de los mecanismos de prevención, detección y reporte de actos de fraude que puedan presentarse por funcionarios o terceros con los cuales SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A., tenga vínculo alguno.
- b. Promover un comportamiento organizacional coherente a través de directrices y asignación de responsabilidades para el desarrollo de los controles y la atención y solución de eventos o casos presentados.

1.2. ALCANCE

Los lineamientos y definiciones del presente manual dan alcance a todos los procesos que SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A. lleva a cabo, por lo tanto involucra a todos los actores que intervienen dentro de las actividades de la empresa, como son los clientes, accionistas, miembros de junta directiva, comités, contratistas, proveedores, proponentes, agentes, filiales y subordinadas o cualquier otra persona que tenga relación de negocios con SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A.; por lo tanto es de competencia y obligatoria aplicación para todos los funcionarios de la entidad.

2. POLÍTICAS PARA LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

2.1 POLÍTICA GENERAL ANTIFRAUDE

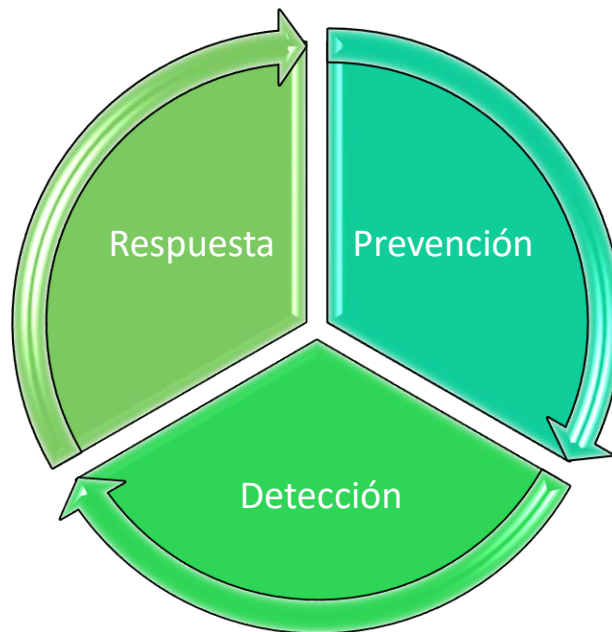
SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A., continuará fortaleciendo su sistema de administración de gestión de riesgo de fraude y mala conducta, basado en la mejora continua, que brinde a la compañía, los directivos y administradores, las herramientas necesarias para prevenir y mitigar dichos riesgos, originados tanto al interior como al exterior de la misma.

2.2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS ANTIFRAUDE

- a. Todos los trabajadores/as de SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A. actuarán de acuerdo con los lineamientos enmarcados en los Códigos de Ética y Conducta de la empresa

- b. Fortalecer la cultura organizacional basada en la ética, principios y valores, sensibilizando anualmente a sus funcionarios en temas relacionados con la conducta anti-fraude.
- c. Robustecer los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios para la identificación, mantenimiento y monitoreo de los controles, que garanticen la transparencia de sus procesos a los accionistas, clientes, proveedores, empleados, aliados estratégicos y gobierno.
- d. Las decisiones relacionadas con el otorgamiento de financiaciones y compras, deberán ser tomadas según las atribuciones establecidas para cada caso.
- f. La empresa contará con la estructura organizacional y los instrumentos adecuados para la identificación, valoración, mitigación y control de riesgos de fraude y corrupción.
- g. SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A. contará con un plan para prevenir los riesgos de fraude, según la normatividad.
- h. SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A. dispondrá de una metodología de monitoreo que incluye seguimiento periódico a señales de alerta, y a los controles asociados a Fraude.
- i. SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A. aplicará las sanciones pertinentes de acuerdo con lo previsto en su Reglamento Interno de Trabajo y las disposiciones legales que sean necesarias, para ejemplificar la conducta correcta y la sanción a los que intenten volver a repetir actos fraudulentos en el entorno relacionado con la empresa.

3. ESTRUCTURA DEL MANUAL



3.1. PREVENCIÓN

Esta fase se orienta a la reducción de la probabilidad de ocurrencia de eventos de fraude y de conductas irregulares, consiste en la articulación de las diferentes políticas y los sistemas de control ya implementados en la empresa **SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A.**, cuyas etapas y elementos implican o incluyen controles de alto nivel, sistemas de gestión, procedimientos o controles específicos de procesos que resultan aplicables a los riesgos de fraude y corrupción. Estos sistemas, entre otros, incluyen: Sistema de Control Interno, Gobierno Corporativo, Sistema de Atención al Consumidor Financiero y funciones ejercidas por las diferentes unidades de la Compañía.

Si bien existen controles preventivos incorporados a los procesos de la empresa **SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A** con ocasión de la aplicación del presente programa estos controles deberán ser autoevaluados por los responsables correspondientes y probados por los evaluadores independientes internos y externos. Las actividades de autoevaluación se enfocarán en la identificación, valoración y diseño o mejoramiento de controles para mitigar los riesgos que trata el presente Manual.

Esta fase también incluye actividades preventivas específicas y continuadas, como la promoción de la integridad, transparencia y ética organizacionales, y la capacitación,

cultura y comunicación sobre estos riesgos, así como sobre las alternativas de diseño y aplicación de controles mitigantes efectivos.

PUNTOS DE CONTROL: Se enlista una serie de puntos de control interno que deben ser tenidos en cuenta para la prevención del fraude:

- a. Se deben separar las funciones de desembolsos, emisión de cheques, y conciliaciones bancarias. La existencia de un solo funcionario responsable por más de una de las tareas enunciadas, hace que la empresa **SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A** se exponga a un riesgo de fraude.
- b. Se deben revisar las firmas y endosos sobre los cheques y prestar atención a los posibles rastros o indicios de adulteración, cheques faltantes, secuencia numérica irregular de los cheques, o cheques donde el beneficiario tiene un nombre que difiere del listado conocido de nombres para los cheques que fueron emitidos.
- c. Propender porque los funcionarios se tomen los periodos de vacaciones, por lo menos una semana al año.
- d. Los sistemas de información deben dejar una pista de auditoria sobre los cambios efectuados en los registros.
- e. Realizar un proceso de selección y contratación de personal y proveedores detallados.

3.2. DETECCIÓN

Esta fase está orientada a descubrir las conductas irregulares, los fraudes en el momento en que éstos se produzcan. Consiste tanto en la identificación y evaluación de los controles existentes como en la construcción de mecanismos de control específicos, en áreas especiales o sensibles a los riesgos que así lo requieran, así como otros dirigidos a toda la organización. Como complemento a los mecanismos de comunicación diseñados para los clientes y orientados a la participación ciudadana, **SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A** reforzará los canales de comunicación mediante los cuales los empleados y terceros interesados puedan expresar sus inquietudes y preocupaciones o sospechas de conductas irregulares.

MECANISMOS DE DETECCIÓN: Entre los principales considerados en este manual son:

a. Supervisión Continua: Actividades llevadas a cabo por todo el personal de SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A en el curso normal de la gestión de la empresa en las cuales se pueden identificar posibles riesgos de fraude, incluyendo corrupción, sin controles mitigantes.

b. Autoevaluaciones individuales: Tanto los ejecutores del control, como los dueños del proceso, realizarán autoevaluaciones de los riesgos y controles bajo su responsabilidad.

c. Autoevaluación general: Anualmente, la parte administrativa realizará una autoevaluación del control interno en los distintos aspectos entre ellos el relacionado con el fraude, la cual tiene por objetivo determinar el grado de percepción de los funcionarios frente al sistema aplicado.

SEÑALES DE ALERTA: Entendiendo como señales de alerta el conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten identificar oportuna y/o prospectivamente comportamientos atípicos de las variables relevantes, previamente determinadas por la entidad; y que éstas varían de acuerdo a cada riesgo identificado, se realizará un monitoreo continuo y permanente de las actuaciones de los funcionarios, proveedores y los entes externos interrelacionados con la empresa SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A, entre algunas de las principales a considerar se encuentran:

a. Cambios en los hábitos de consumo y nivel de vida del funcionario.

b. Estilos de vida muy por encima de las posibilidades del funcionario.

c. Inclinación por apuestas y juegos de azar.

d. Alcohol o abuso de drogas.

e. Relación estrecha con un proveedor que pudiera prestarse o colaborar para cometer fraude.

f. Nunca tomarse vacaciones.

g. Trabajar hasta tarde o todo el tiempo (quizás para generar la evidencia documental necesaria de ocultamiento).

h. Mantener una exagerada discreción o tratamiento secreto sobre el trabajo que se realiza.

- i. Eliminación injustificada de controles.
- j. Concentración de funciones.
- k. Inestabilidad financiera del funcionario.

3.3. *RESPUESTA*

Esta fase final está enfocada en la gestión de los eventos de fraude, mediante medidas correctivas que permitan recuperar las pérdidas o corregir los daños ocasionados por la ocurrencia de los hechos irregulares descritos en el presente manual. Si bien existen controles correctivos u orientados al tratamiento de los potenciales impactos de determinados eventos de conductas o actos irregulares, el presente manual buscará complementar estas medidas correctivas con el fin de caracterizar y prever, entre otras, las siguientes situaciones particulares:

- a. Protocolos o pasos a seguir para conducir investigaciones o decidir cerrarlas, en la órbita interna o externa de la organización.
- b. Protocolos de información que permitan decidir y gestionar la eventual comunicación hacia la propia organización, al público, a entes externos de control, reguladores o autoridades, acerca de conclusiones de las investigaciones en un marco de cooperación abierta y de transparencia.
- c. Esquemas disciplinarios frente a las faltas correspondientes, previstos en los manuales o instrumentos del caso.

4. SANCIONES

El incumplimiento de las políticas, principios y directrices señalados en este manual, por parte de los funcionarios, miembros del área gerencial o administrativa, y demás sujetos investigables dará lugar a la imposición de las sanciones contempladas en el Código Único Disciplinario de la empresa SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A, que van desde faltas leves que incluye la amonestación escrita, hasta sanciones graves como la terminación del contrato laboral, lo cual da por finalizada toda relación con la administración; así mismo, hacen parte de las sanciones impuestas al funcionario las contempladas en el reglamento interno de trabajo, sin perjuicio de iniciar las acciones penales y administrativas a que haya lugar.

FINAL

CONCLUSIONES

En esta investigación se dejan planteadas las bases para garantizar un correcto control sobre el riesgo de fraudes tanto en la actualidad como en un futuro, claro está teniendo como antecedentes lo ocurrido y esperando que situaciones similares no vuelvan a ocurrir en la empresa SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S. A

1. El planteamiento del manual para prevención de riesgos de fraude, fue teóricamente ejemplificado de manera simple pero concisa sin dejar lugar a inquietudes que no tengan solución, por lo que se concluye que el objetivo principal de esta investigación tal como se planteo ha sido cumplido, identificando los principales riesgos y sus efectos dentro de la empresa.
2. Los resultados detallados en el último capítulo de esta investigación demuestran lo extenso que puede llegar a ser el proceso por el cual se deba aplicar un mecanismo de control y prevención relacionado a la auditoría interna y con sustento teórica como lo es en este caso la aplicación del sistema “COSO” para empresas específicas dado este caso de la empresa SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A.
3. En conjunto toda la investigación cuenta con la estructura clara que facilita una comprensión rápida a todo posible lector, donde se pone en manifiesto la importancia que debe tener el poseer un sistema que indique no solo cómo actuar ante situaciones fraudulentas experimentadas a nivel interno y externo de la empresa, sino que de la posibilidad reducir drásticamente las probabilidades de que estas ocurran a través de la implementación de un manual de prevención que permita tener una comprensión tanto integral como global de la empresa.

RECOMENDACIONES

Esta investigación abre muchas oportunidades a seguir experimentando con mecanismos contables dentro de la empresa para mitigar riesgos no solo en situaciones de fraude sino de corrupción u otras que podrían presentarse, como por ejemplo procesos de auditoría u otros.

Al ser una investigación con una metodología de aplicación de sistema específico y planteamiento de soluciones directas como lo es el manual; no solo puede ser replicado exactamente o con alguna variación en otras empresas relacionadas, sino que la generalidad del proceso permite que esto pueda ser factible y aplicado en diferentes empresas no necesariamente del mismo sector o región, evidenciando la gran diferencia de un antes y después de la aplicación del mecanismo.

De manera particular para la empresa **SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V S.A.** se recomienda:

1. Incorporar e integrar de manera óptima y eficiente un programa de capacitación y socialización a todos y cada uno de los miembros de la empresa sobre todas las cuestionadas relacionadas con el riesgo existente y que podrían suceder, con su respectiva sanción cuyo desconocimiento no sea excusa para la misma, a fin de prevenir y mitigar con muchas más posibilidades los efectos de un posible fraude.
2. Mejorar y optimizar las estrategias y métodos actualmente utilizados para la detección y prevención del fraude dentro de la empresa, que a pesar de no llegar a ser cuestión fundamental a solucionar de manera inmediata, si es necesario e indispensable no dejarla de lado sobre todo por el tamaño de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A., & Morel, R. (2009). La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial. *Cuadernos de La Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*, 4.
- Baracaldo-Lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares*(Aplicación de método de casos). *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35).
- Calleja Madinabeitia, L. (2014). *Factores explicativos del fraude empresarial y medidas adoptadas: caso español*.
- Commission, T., Organizations, S., & Llp, P. (2004). *Enterprise Risk Management : Integrated Framework: Executive Summary, Framework, September 2004. September*.
- Cressey, D. (1961). Crímenes de cuello blanco. *New York, EEUU: Holt, Rinehart and Winston*.
- El mercado de servicios petroleros se expande / Revista Líderes*. (n.d.). Retrieved December 9, 2020, from <https://www.revistalideres.ec/lideres/mercado-servicios-petroleros-expande.html>
- Española, R. A. (1992). Diccionario de la lengua española, Vigésima primera edición, 2 vols. *Madrid: Espasa*.
- Estupiñan, R. G. (2006). Control interno y fraudes. *Editorial ECOE Edición 2da Año*.
- Gamboa, F. B. (2005). La complejidad del riesgo: breve análisis transversal. *Revista de La Universidad Cristóbal Colón*, 20(3), 9.
- García Acosta, V. (2005). El riesgo como construcción social y la construcción social de riesgos. *Desacatos*, 19, 11–24.
- Giddens, A., & Luhmann, N. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad: modernidad, contingencia y riesgo* (Vol. 12). Anthropos Editorial.
- Gutierrez, M. (2015). El auditor interno y su responsabilidad hacia el fraude. *Recuperado El*, 12.

- KPMG, E. de K. (2013). Perfiles globales del defraudador. Presente y futuro de los delitos económicos. *Forensic En España*.
- Merino Agudelo, G. O., & Reyes Bohórquez, J. L. (2014). *Los procesos de auditoría forense como método de prevención y detección del fraude en la provincia de Pichincha en las empresas industriales manufactureras de textiles*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Raffino, M. E. (2020). *Riesgo - Concepto, tipos y características*. Concepto.De.
<https://concepto.de/riesgo/>
- Riesgo operacional / Concepto de riesgo operativo / Emprnde Pyme*. (n.d.). Retrieved December 10, 2020, from <https://www.emprendepyme.net/riesgo-operacional.html>
- Rusenas, R. O. (2001). *Auditoría interna y operativa: fraude y corrupción*. La Ley.
- The Institute of Internal Auditors. (2004). *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna*. 24. www.globaliia.org
- Uzun, H., Szewczyk, S. H., & Varma, R. (2004). Board composition and corporate fraud. *Financial Analysts Journal*, 60(3), 33–43.
- Vaca Aguilar, D. S. (2017). *Diseño de formatos para implementar un sistema de gestión de riesgos dentro de una empresa siguiendo los lineamientos de COSO-ERM en la ciudad de Quito*. PUCE.

ANEXOS

- Anexo 1

SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V.S.A

Encuesta sobre la cultura de riesgos

N°	Cuestión	Atributo	NS	PS	N	MS	TS
1	Los jefes siguen positivamente los lineamientos de un comportamiento de conducta ética	Liderazgo y estrategia					
2	Comprendo la misión y estrategia general de la organización.	Liderazgo y estrategia					
3	Se llevan a cabo acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional inapropiada.	Responsabilidad y motivación					
4	La rotación del personal no afecta a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.	Personas y comunicación					
5	Los jefes son receptivos a cualquier tipo de comunicación acerca del riesgo, incluyendo noticias negativas.	Gestión de riesgos e infraestructura					

Nota. Escala de Likert: NS= Nada satisfactorio, PS= Poco satisfactorio, N= Neutral, MS= Muy satisfactorio, TS= Totalmente Satisfactorio.

- Anexo 2

SERVICIOS Y TRANSPORTES P.V.S.A

POLÍTICA DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Realizado por:

Departamento:

1. Introducción:

- El Comité de Riesgos será el encargado de realizar la evaluación de las respuestas a los riesgos.
- Determinar los objetivos que se esperan cumplir al desarrollar esta actividad.
- Determinar el alcance que tendrá el taller.
- Informar a todos los especialistas participantes los pasos a seguir.

2. Desarrollo:

- Identificación y clasificación de los riesgos encontrados para cada actividad.
- Analizar las posibles respuestas a cada uno de los riesgos considerando lo siguiente:
 - } Puntos críticos de control
 - } Causas de los riesgos
 - } Límites de control
- Determinar si cada una de las alternativas de respuesta al riesgo se alinea con el riesgo previamente aceptado y la tolerancia al riesgo correspondiente.
- Detallar cada una de las alternativas de respuesta en el cuadro de comparación.

3. Cierre:

- Obtener conclusiones acerca de lo elaborado.
- Realizar un informe de actividades del comité de riesgos.
- Informar los resultados a los directivos de la organización.

