



MAESTRIA EN AUDITORIA INTEGRAL Y GESTION DE RIESGOS FINANCIEROS

“Propuesta de un modelo de gestión de riesgos operativos aplicada al área de emisiones de tickets en el sector aeronáutico privado en base a las normas ISO -31000:2018 e 31010:2009.”

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de
Magister en Auditoria Integral y Gestión de Riesgos Financieros.**

Autor:

Ing. Andrés Fernando Toral Avilés

Director:

Mgst. Luis Felipe Sexto

Cuenca – Ecuador

2019-2020

Dedicatoria

En primera instancia a Dios por otorgarme la capacidad de culminar una etapa más en mi vida profesional. Agradezco de igual manera a mi familia que siempre me prestaron su ayuda incondicional brindándome el ánimo y perseverancia necesaria para lograr alcanzar mi objetivo en mi vida profesional.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a la Universidad del Azuay por haberme aceptado durante toda mi carrera profesional permitiéndome estudiar y ser parte de ella varios años, así como también sus docentes que me brindaron sus conocimientos y apoyo para cumplir con mis estudios.

A mi familia que ha sido un pilar y motor importante ya que me han brindado su paciencia, comprensión, consejos, conocimientos y la suficiente energía para cumplir este objetivo.

Agradezco también a mi director de tesis Mgst. Luis Felipe Sexto por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento para el desarrollo del presente trabajo.

Mi agradecimiento también va dirigido a Katherine Ochoa jefa regional de la empresa y a su equipo de trabajo de “Transoceánica Cía. Ltda.” por el apoyo incondicional brindándome la oportunidad de realizar mi trabajo de tesis en esta prestigiosa empresa.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal en diseñar una propuesta de un modelo de gestión de riesgos operativos en base en la norma ISO 31000:2018 ya que existen instituciones que deben cumplir ya sea por regulaciones provenientes de organismos gubernamentales, pero no existe una metodología de gestión de riesgos que se adapte a cada una de las empresas debido a su diversidad, por lo que hoy en día buscan la manera de diseñar una metodología de gestión de riesgos que atienda las necesidades empresariales dentro de un mercado determinado y no solamente para dar cumplimiento a la normativa sino con el propósito de mejorar continuamente a sus procesos gracias a principios, herramientas e indicadores vertidos en la norma ISO 31000:2018.

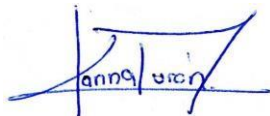
Palabras clave: Probabilidad, Stakeholders, Riesgo operacional, low cost, valoración de riesgos, Matrices de riesgo, indicadores KRI

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to design a proposal for an operational risk management model based on the ISO 31000: 2018 standard. Some institutions must comply with this standard either due to regulations from government agencies or for their own benefit, but there is not a risk management methodology that could be adapted to every company due to their diversity. Therefore, nowadays, companies are looking for a way to design a risk management methodology that meets the business needs within a given market, not only to comply with regulations but with the purpose of continuously improving its processes thanks to the values, tools, and indicators set out in the ISO 31000: 2018 standard.

Keywords: probability, stakeholders, operational risk, low cost, risk assessment, risk matrix, KRI indicator.

Translated by



Índice de contenidos

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Resumen	5
ABSTRACT	6
Índice de Tablas.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Introducción.....	1
CAPITULO I	1
Antecedentes	1
Importancia.....	2
Hipótesis.....	3
Justificación.....	3
1.5 Objetivo General	3
1.6 Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO 2	3
MARCO TEORICO	3
2.1 Riesgo Operativo	3
2.1.1 Factores de Riesgo Operativo	4
2.2 Gestión del Riesgo.....	5
2.2.1 Principios.....	6
2.2.2 Marco de referencia.....	6
2.2.2.1 Diseño del marco de referencia.....	7
2.2.2.2 Implementación de la Gestión de Riesgos.....	10
2.2.2.3 Monitoreo y revisión del marco de referencia	10
2.2.2.4 Mejora continua	10
2.2.3 Proceso de Gestión de Riesgo Operativos	10
CAPITULO 3	11
ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO.....	11
3.1 Descripción de la Empresa.....	11
3.1.1 Características de la Empresa	11
3.1.1.1 Misión.....	12
3.1.1.2 Visión.....	12
3.1.1.3 Organigrama Estructural.....	13

3.2.2 Análisis del sector Aeronáutico	14
CAPITULO 4	20
PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE RIESGOS.....	20
IDENTIFICACION DE RIESGOS	23
ANALISIS DE RIESGOS	31
VALORACION DE RIESGOS.....	34
TRATAMIENTO DEL RIESGO	37
COMUNICACIÓN Y CONSULTA	49
SEGUIMIENTO Y REVISION	52
CAPITULO 5	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57

Índice de Tablas

Tabla 1 Enfoques en la Organización	8
Tabla 2 Requisitos del diseño para el proceso de Gestión de Riesgos	9
Tabla 3 Seguimiento y Revisión de Criterios.....	9
Tabla 4 Comunicación y presentación de Informes	9
Tabla 5 Plan de Implementación de Gestión de Riesgos	10
Tabla 6 Criterios y categorización de Probabilidad de ocurrencia.....	31
Tabla 7 Impacto en términos Cualitativos y Cuantitativos del Riesgo	32
Tabla 8 Criterios de Evaluación Actividades de Control	32
Tabla 9 Niveles de Categorización de Riesgos.....	34
Tabla 10 Valoración de Riesgos	35
Tabla 11 Evaluación de Riesgos.....	36
Tabla 12 Priorización del Riesgo.....	37
Tabla 13 TIPOS DE CONTROLES	38
Tabla 14 Análisis de Efectividad de Controles	39
Tabla 15 Matriz valoración de Controles	40
Tabla 16 Rango de Desplazamiento Probabilidad-Impacto	40
Tabla 17 MATRIZ VALORACION DE CONTROLES	41
Tabla 18 Evaluación de riesgos después de valoración de controles	42
Tabla 19 Matriz de Riesgo Residual	44
Tabla 20 Indicadores de Riesgo Proceso Emisión y venta de Tickets Aéreos	48
Tabla 21 Formato de seguimiento y revisión de Riesgos	53

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso de Gestión de Riesgos _____	6
Figura 2 Marco de referencia – Gestión de Riesgos _____	7
Figura 3 Proceso de Gestión de Riesgos _____	11
Figura 4 Organigrama Estructural _____	13
Figura 5 Estadísticas Mercado Aeronáutico Ecuatoriano _____	14
Figura 6 Estructura tarifaria modalidad low cost _____	15
Figura 7 Estadísticas del mercado doméstico ecuatoriano _____	16
Figura 8 Estadísticas del mercado internacional ecuatoriano _____	17
Figura 9 Top Rutas vuelos internacionales _____	17
Figura 10 Participación de Aerolíneas Ecuatorianas en el mercado domestico _____	18
Figura 11 Participación de Aerolíneas Ecuatorianas en el mercado Internacional _____	18
Figura 12 Flujograma Modelo de Gestión de Riesgos _____	20
Figura 13 Mandato y Compromiso [1, p. 12] _____	21
Figura 14 Análisis del Contexto [1, p. 13] _____	22
Figura 15 Modelo de Gestión de Riesgos _____	23
Figura 16 Flujograma del proceso de Emisión y Venta de pasajes aéreos _____	25
Figura 17 Especificaciones del proceso de venta de tickets _____	26
Figura 18 Metodología Identificación de Riesgos _____	27
Figura 19 Procedimiento Identificación de Riesgo _____	28
Figura 20 Causas y áreas involucradas del riesgo _____	28
Figura 21 Identificación de Riesgos Proceso de emisión y venta directa de Tickets Aéreos _____	30
Figura 22 Matriz de Riesgo Inherente Proceso Emisión y Venta de Tickets Aéreos _____	37
Figura 23 Proceso de Selección y Tratamiento de Riesgos [1, pp. 21-23] _____	46
Figura 24 Procesos de Comunicación y consulta _____	49

Autor: Andres Fernando Toral Avilés

Trabajo de Graduación

Director: Mgst. Luis Felipe Sexto

Septiembre 2020

“Propuesta de un modelo de gestión de riesgos operativos aplicada al área de emisiones de tickets en el sector aeronáutico privado en base a las normas ISO - 31000:2018 e 31010:2009.”

Introducción

El objetivo de esta investigación se basa en la propuesta de un modelo de gestión de riesgos operativos en las que experimentan las empresas del sector de agenciamiento aéreo en el Ecuador, los cuales como bien la norma ISO 31000:2018 indica que los sistemas o modelos de gestión de riesgo está dirigido a personas o empresas sin importar su actividad o naturaleza orientadas a crear y proteger valor [1, p. 6] con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos y mejorando el desempeño en base a planes estratégicos que les permita determinar el accionar para los diferentes riesgos operativos con el propósito de analizarlos y tomar decisiones que contribuyan favorablemente al mejoramiento y continuidad del negocio dentro del sector.

El mercado aeronáutico en el Ecuador como lo indica [2] constituye un gran soporte de la economía local brindando empleo a más de 130.000 personas y logro una contribución de 2 mil millones de dólares al PIB y para los próximos años se espera que aporte más de los 3 mil millones ya que el sector esta con miras de crecimiento en el próximo año gracias principalmente a mejoras en la infraestructura, introducción de nuevas aerolíneas y estrategias de creación de rutas domésticas e internacionales. Debido a que las aerolíneas brindan un producto diferenciado, con características propias derivadas de la prestación de su servicio a los consumidores y que sus procesos puedan resultar diferentes por lo que enfrentan sin lugar a dudas a diferentes tipos de riesgos por el cual se demandan esfuerzos por parte de la Gerencia de la empresa para identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear continuamente.

CAPITULO I

Antecedentes

La Gestión de riesgos es sin lugar a duda ha dado lugar a un tópico y a un aspecto vanguardista al que toda organización está dispuesta a apostar para asegurarse o llegar a un punto óptimo de competencia en el mercado que al identificar los riesgos inherentes en los procesos en los cuales son propios de cada organización, obliga a adoptar una medida de protección anticipada ante su materialización, de esta manera las empresas buscan el mejor tratamiento de mitigación constituyendo una herramienta primordial de naturaleza estratégica

que apoyara objetivamente a la alta gerencia para tomar decisiones oportunas, permitiendo a cada organización a lo largo de su vida empresarial el descubrimiento de nuevos riesgos que surgen en sus procesos o actividades y lo más importante que a través de un modelo de gestión de riesgos la empresa experimente una actitud de prevención colaborando de esta manera a la mejora continua y competitividad del negocio.

A lo largo del tiempo, ante la necesidad de que las organizaciones experimentan en la gestión de riesgos cabe mencionar que existen documentos influyentes como es la norma elaborada por la Organización Internacional de Normalización con su nueva actualización publicada en el año 2018 (ISO 31000:2018) [1] en el cual determina la gestión de riesgos empresariales basada en principios orientada a la creación y protección de valor a las organizaciones desde el punto de vista estratégico. Por otro lado resulta importante mencionar la existencia de normas o informes técnicos como es la ISO 31004:2016 que lo que busca es que las organizaciones la utilicen para mejorar la eficacia de los esfuerzos empleados en la gestión de riesgo alineándola con la ISO 31000:2018 [2] que solamente provee un enfoque general de gestión de riesgo que puede ser aplicado en las empresas para alcanzar sus objetivos. También como norma de soporte se encuentra la 31010:2009 [3] en el cual hace referencia y lista directrices para la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la evaluación de riesgos y como parte de este marco de trabajo cabe mencionar que la empresa debe tener una política o estrategia para decidir el cómo y cuándo los riesgos tienen que ser evaluados pero no se trata de una actividad aislada ya que debe estar perfectamente integrada y alineada con los demás componentes del proceso de gestión de riesgos en conformidad con la ISO 31000:2018.

Importancia

En la mayoría de países latinoamericanos en especial Colombia como bien lo indica [4] que en los procesos organizacionales han incluido la gestión de riesgos como política para facilitar la tipificación y valoración del riesgos y que de acuerdo a los criterios que se adopten permitan determinar grados de severidad y frecuencia de los mismos logrando fortalecer el sistema de control interno con miras a alcanzar los objetivos institucionales.

En el Ecuador la gestión de riesgos es materia aplicable en gran medida por instituciones del sistema financiero, no obstante, para las empresas en el sector privado en su gran mayoría mantienen de alguna manera una adecuada gestión de riesgos a través de sistemas de control interno o auditorías ya sean internas o externas, pero se puede optar por mejorar aún más mediante modelos de gestión de riesgos que sirva como herramienta que contribuya a la toma de decisiones estratégicas en el mercado. Mientras que el grupo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), aún no han demostrado un nivel aceptable de aplicación de administración y gestión de riesgos por consiguiente esto dificulta a que en este tipo de organizaciones no midan con exactitud el desempeño, eficiencia en los procesos, mejora continua en sus servicios y cumplimiento de metas, por tanto es un punto que a nivel organizacional se debería evaluar e identificar los beneficios de una gestión de riesgos desde

el punto de vista estratégico y en que magnitud las empresas son más competitivas y sostenibles en el sector.

Hipótesis

La propuesta de un modelo de gestión de riesgos para una empresa de la industria aeronáutica ecuatoriana ayudara a tener políticas estratégicas para gestionar sus riesgos de tal manera que su evaluación se integre eficazmente al proceso en sí, obteniendo como resultado el conocimiento a la alta gerencia de los riesgos que generan cierto grado incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos y a través de esta herramienta permitan tomar decisiones acertadas con el fin de llevar a la compañía a un punto óptimo en un mercado competente y su rentabilidad resulte atractiva para sus partes interesadas.

Justificación

El proceso de gestión de riesgo resulta ser un componente bastante amplio ya que hace referencia al estudio y evaluación de diferentes tipos de riesgo integrando a todas las áreas de una organización, por lo que para efectos de este trabajo de investigación dada la actividad principal de la compañía se procederá a identificar los riesgos operativos relacionados con el proceso de Emisiones de tickets aéreos con la finalidad de proponer un modelo de gestión de riesgos que más se ajuste al sector aeronáutico en base a las normas ISO 31000:2018 e ISO 31010:2009.

1.5 Objetivo General.

- Proponer un modelo de gestión de riesgo operativo basado en la norma ISO 31000:2018 aplicado a una empresa del sector aeronáutico de la ciudad de Cuenca mediante el análisis y evaluación del riesgo operativo.

1.6 Objetivos Específicos.

- Establecer un marco teórico que fundamente o sustente el problema del estudio
- Evaluar y diagnosticar la gestión del riesgo operativo con aplicación de la metodología de la norma ISO 31000:2018
- Utilizar las técnicas de evaluación de riesgo que más se ajusten al modelo de gestión de riesgos en consideración a las técnicas que proporciona la norma ISO 31010:2009.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Riesgo Operativo

El Riesgo Operacional no solo está presente en las instituciones financieras sino se ha convertido en un apartado de nuestro accionar diario en cualquier entorno en el que nos encontremos en consecuencia las instituciones financieras han logrado perfeccionar el desarrollo de nuevas técnicas de gestión de riesgo debido a la normativa a la que se rigen

dando lugar a una serie de repercusiones tanto a nivel académico, profesional, laboral por la razón que gestionan el riesgo operativo con mayor profundidad obteniendo el conocimiento necesario sobre los factores los factores que lo ocasionan. La intención es que las instituciones no financieras den un paso más allá de poseer un sistema de control interno y opten por mejorar su situación con la implementación de un modelo de gestión de riesgos.

2.1.1 Factores de Riesgo Operativo

El Riesgo operacional está presente en todas las organizaciones son aquellos que nacen debido a errores humanos, procesos internos inadecuados, fallos en el sistema tecnológico el cual al materializarse pueden provocar pérdidas y en función de la gravedad del evento podría afectar de forma importante a su patrimonio.

- **Personas**

Hace referencia al activo más importante de una organización que son sus empleados, es de mucha importancia que como todos los demás factores sean gestionados adecuadamente con el propósito de evitar fraudes internos, malas relaciones interpersonales o negligencias por parte del personal por desconocimiento de políticas o procedimientos. Lo que se recomienda es la adecuada gestión y monitoreo del personal a través de la actualización de los registros de la compañía que permita el respectivo control y seguimiento para que directivos de la compañía tengan conocimiento de cómo se comporta el factor humano dentro de su organización apoyando en la toma de decisiones internas.

- **Procesos Internos**

Es claro que en toda organización existen procesos y no todos suelen ser perfectos y libres de fallos ya que no son supervisados a menudo, para evitar estos tipos de problemas es necesario que la empresa se alinee con las políticas internas y tratar de que estos procesos se vean envueltos de buenas prácticas que proporcionen seguridad tanto para sus empleados como para sus objetivos.

- **Aspectos Tecnológicos**

En la actualidad los aportes tecnológicos desarrollados han contribuido notablemente en las organizaciones pero hay que tomar en cuenta que también conllevan riesgos como por ejemplo interrupción de operaciones y seguridad de la información que hoy en día se ha convertido en un tema muy discutido por la complejidad del manejo de los sistemas de información por lo que existen compañías que poseen bases de datos poderosas las mismas que deberán ser evaluadas para fijar planes de acción contra los riesgos que se hayan inmersos.

- **Eventos Externos.**

En los factores anteriores se hizo énfasis en aquellos aspectos que tienen relación interna en las actividades de la empresa y que de alguna manera se los puede gestionar a través de planes o modelos de gestión de riesgos. Los eventos externos son aquellos que son de carácter ajeno y que se le dificulta su estimación o probabilidad de ocurrencia, por tanto lo que se recomienda es que la empresa cuente con un plan de continuidad de modo que no tenga afección al funcionamiento u operaciones diarias y a su rentabilidad, es importante mencionar que existe normativa para este contexto en el cual se detalla en la ISO 22301 Continuidad de Negocio [5] en el que se establece una serie de requisitos que permiten la capacidad de que las empresas se reestablezcan su operatividad después de la ocurrencia de un incidente, protegiendo su imagen, reputación, satisfacción del cliente, protección ante pérdidas económicas garantizando una planificación efectiva en todos los niveles de la organización.

2.2 Gestión del Riesgo

Los requisitos de la norma ISO 31000:2018 [1] proporciona un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo y no es específico de una industria o sector. Además, el ámbito de aplicación puede extenderse en toda la vida de la organización a cualquier tipo de actividad, estrategias, procesos, proyectos, servicios, productos, funciones y la toma de decisiones a todos los niveles. Además, proporciona principios, marco de referencia y el proceso para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones y su aplicación pueden adaptarse a cualquier organización y a su contexto. Estos componentes podrían existir previamente en toda o parte de la organización, sin embargo, podría ser necesario adaptarlos o mejorarlos para que la gestión de riesgo sea eficiente, eficaz y coherente.

Principales cambios con la edición anterior ISO 31000:2009

- “Se revisan los principios de gestión del riesgo, que son los criterios claves para su éxito
- Se destaca el liderazgo de la alta dirección y la integración comenzando con el gobierno corporativo.
- Se pone mayor énfasis en la naturaleza de la gestión del riesgo, dando a conocer que las nuevas experiencias, el conocimiento y el análisis pueden llevar a una revisión de los elementos del proceso, las acciones y los controles en cada etapa del proceso
- Mantener un modelo de sistemas abiertos adaptables a múltiples necesidades y contextos.

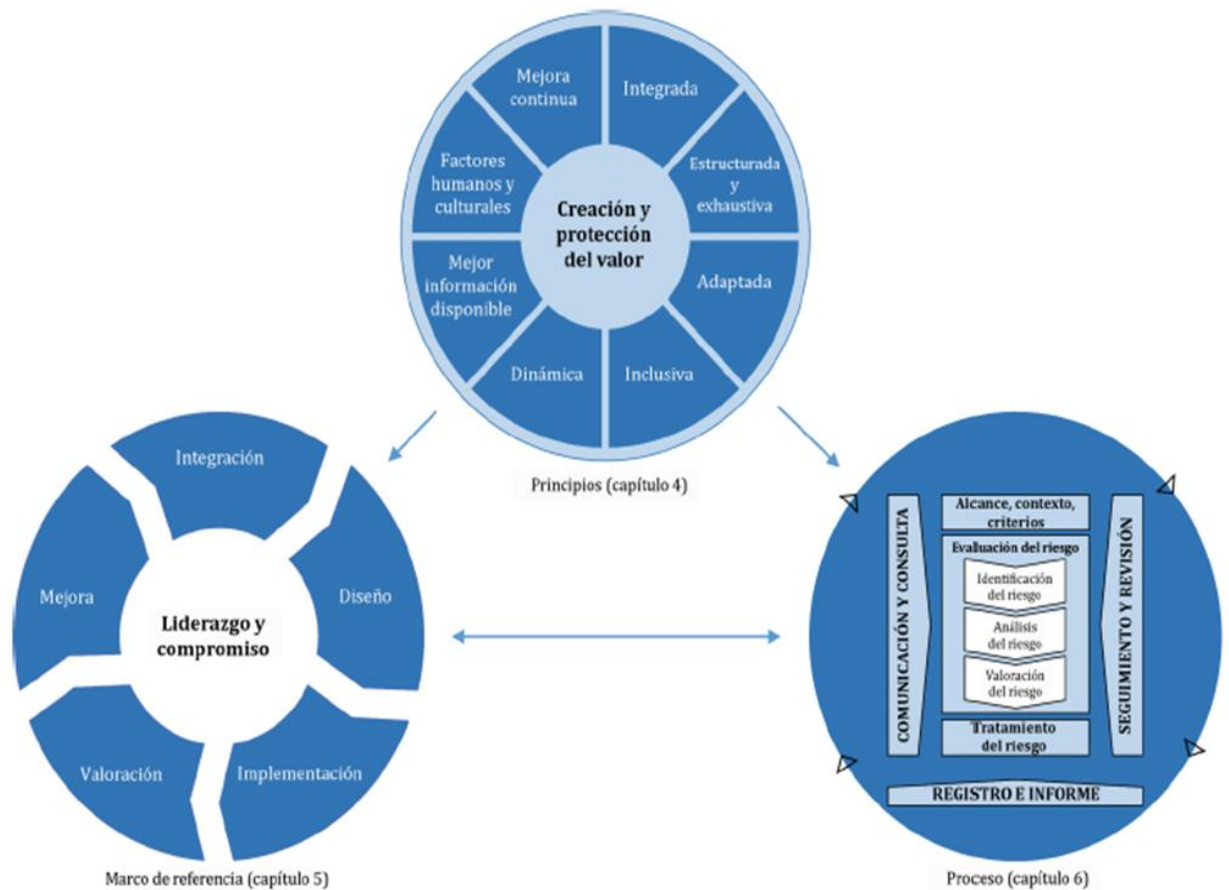


Figura 1 Proceso de Gestión de Riesgos

Fuente: [1, p. 6]

2.2.1 Principios

Como anteriormente se había mencionado que la Norma ISO 31000:2018 establece principios para que un proceso de gestión de riesgos tenga orientación a la eficiencia y eficacia. Los 11 principios descritos en esta norma constituyen el punto de partida y se debe considerar cuando se establezca el marco de referencia y los procesos de gestión de riesgo. Estos principios ayudan a la gestión los efectos de la incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos.

2.2.2 Marco de referencia

El objetivo del marco de referencia implica integrar diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión de riesgos a largo de toda la organización como se ilustra en la Figura 2, por tal motivo su eficacia dependerá de la forma en que se integre con el gobierno corporativo y particularmente la toma de decisiones por la alta dirección. Es importante señalar que el marco de referencia es un factor que debe estar orientado a un proceso de mejora continua

[6] ya que es responsable de la integración del proceso de gestión de riesgos con la estrategia de la organización.



Figura 2 Marco de referencia – Gestión de Riesgos

Fuente [1, p. 11]

En este punto se hace hincapié en el compromiso de la alta dirección de la empresa en aprobar la política de gestión de riesgos la misma que dictara los lineamientos necesarios para llevar a cabo el proceso, es decir indicadores de desempeño dentro de los procesos que van a ser evaluados deberán estar alineados con los objetivos de la empresa, designación de responsables en todos los niveles del proceso, los recursos que se utilizarán para el proceso de gestión de riesgos y su respectivo seguimiento y comunicación a directivos como a partes interesadas.

Una vez abordado este aspecto que involucra la alta dirección para el desarrollo del marco de referencia de la organización, la norma ISO 31000:2018 será el punto de partida para la interpretación de los conceptos y procesos que se detallan en dicha norma adaptándola a la situación real de la empresa ya que permite diseñar un modelo de gestión de riesgos a cualquier tipo de empresa.

2.2.2.1 Diseño del marco de referencia

Para la elaboración del diseño del marco de gestión se aplicará lo que describe la norma ISO 31004:2016 [2, pp. 5-7].

Titulo	ENFOQUES EXISTENTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN		
Directriz 3.3.3.1	Evaluación de los enfoques existentes de la organización para la gestión de riesgo, incluyendo contexto y cultura		
Directrices Generales	Considerar cualquier obligación legal o certificaciones que surgen de cualquier sistema de gestión y de las normas adoptadas por la organización. El proposito de esta etapa es que se logre adecuar un diseño de marco de gestión permitiendo la alineación con la estructura, cultura y el sistema general de gestión de la empresa	Considerar fundamentalmente el proceso de gestión de riesgo utilizada como los aspectos del marco de gestión del riesgo existentes para que este proceso se pueda llevar a cabo.	Establecer criterios de riesgo adecuado que sean consistentes con los objetivos de la organización y estén alineados de acuerdo con su actitud al riesgo. Si los objetivos cambian, se necesita ajustar los criterios de riesgo . Para que una gestión de riesgos resulte eficaz se debería determinar criterios de riesgo en función de la actitud ante el riesgo y los objetivos de la empresa.
Directrices Especificas	Proceso de Evaluación para el diseño de un marco de gestión de riesgo		
	*Los principios y atributos, de acuerdo con la ISO 31000	*Comparar el marco de gestión anterior y las practicas vigentes con los siguientes requisitos proporcionados por la norma ISO 31000:2009 -4.3.2) Establecimiento de la politica de gestión de riesgo -4.3.3) Responsabilidad de rendir cuentas; 4.3.4)Integración con los procesos de la organizacion;4.3.5) Recursos; 4.3.6-4.3.7)Establecimiento de mecanismos de comunicación y presentación de informes internos y externos	*Evaluar el proceso, comparar los elementos existentes con los indicados en la norma ISO 31000:2009 Capitulo 5 (Proceso de la gestión de riesgo),asi como los principios detallados en el Capitulo 3 que conducen y proveen la racionalidad del proceso de gestión.

Tabla 1 Enfoques en la Organización

Fuente: ISO 31004:2016 [2, pp. 5,6,7]

Elaboración: El Autor

Titulo	REQUISITOS DEL DISEÑO DE GESTIÓN DE RIESGO		
<u>Directriz</u> 3.3.3.2	<i>La organización debería tomar decisiones acerca de los aspectos del enfoque de la gestión de riesgos actual tomando como base la evaluación realizada en el punto 3.3.3.1(Tabla 1)</i>		
Directrices Generales	*Podrian utilizarse en un futuro (posible extension a otros tipos de toma de decisiones)	*Necesitan modificacion o mejora	*No agregan valor y es conveniente discontinuarlos.
	<i>La organización desarrollará, documentará y comunicará como va a gestionar los riesgos.La escala de las normas, guias y modelos internos de la empresa debería reflejar la cultura y su contexto</i>		
Directrices Especificas	*El riesgo se gestiona en toda la organización utilizando enfoques consistentes	*Estan claramente definidas las competencias y obligaciones de todas las personas con respecto a la responsabilidad de rendir cuentas por la gestión del riesgo.	*La información sobre los riesgos y el resultado de todas las aplicaciones del proceso de gestión de riesgo se registran de forma consistente y segura, con el acceso apropiado.
	*Existen diferentes niveles de responsabilidad de rendir cuentas por la gestión del riesgo.	*Las partes interesadas internas y externas están involucradas, adecuadamente, a través de la comunicación y la consulta.	*Establecimiento de frecuencia para revisiones periódicas de los requisitos de la organización, herramientas y recursos para la gestión de riesgos, con el objeto de determinar si existieron cambios en la organización y su contexto o mejor aun para lograr identificar ineficiencias o debilidades en el seguimiento y revisión.

Tabla 2 Requisitos del diseño para el proceso de Gestión de Riesgos

Fuente: ISO 31004 [2, p. 7]

Elaborado por: El Autor

Titulo	<u>SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE CRITERIOS</u>
<u>Directriz</u> 3.3.3.3	<i>Definición del alcance, objetivos, metas, recursos, indicadores de éxito y el seguimiento y revisión de criterios</i>

Tabla 3 Seguimiento y Revisión de Criterios

	<u>COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN</u>
<u>Directriz</u> 3.3.3.4	<i>Establecimiento de mecanismos de comunicación y presentación de informes internos y externos</i>

Tabla 4 Comunicación y presentación de Informes

Anteriormente se ha expuesto como va conformado el marco de referencia aplicado en los procesos, principios y gestión de riesgos existentes en la empresa por consiguiente este proceso se inicia con una evaluación del marco de referencia de acuerdo con la norma ISO 31000 y las que le complementan.

2.2.2.2 Implementación de la Gestión de Riesgos

La norma ISO 31004:2016 propone realizar un plan de implementación detallado que servirá como punto de partida para que el proceso de gestión de riesgos sea debidamente comunicado a diferentes niveles de la organización en el cual principalmente se designará responsables, el tiempo o periodicidad de cada actividad con el fin de que se pueda tomar decisiones acerca de las funciones que realizan los empleados, este plan permitirá de cierta manera materializar la política de riesgos adoptada por la empresa.

Título	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTION DE RIESGOS		
Directriz 3.3.4	Implementación de la Gestión del Riesgo		
Directrices Generales	1. Detallar las acciones específicas a realizar su secuencia, responsables, y el plazo de su finalización.	3. Definir Responsables de la implantación	5. Identificar y registrar los criterios que sean objeto de revisión del plan
	2. Identificar cualquier acción que sea implementada como parte de las acciones asociadas con el desarrollo de la organización	4. Incorporar mecanismos para informar y comunicar	

Tabla 5 Plan de Implementación de Gestión de Riesgos

Fuente: [2, p. 8]

Elaborado por: El Autor

2.2.2.3 Monitoreo y revisión del marco de referencia

De igual manera de acuerdo a la ISO 31004:2016 en su contexto sugiere que se debería realizar un seguimiento periódico sobre los avances del plan, indicadores de gestión, cumplimiento de objetivos en los procesos que se están evaluando, en este caso la revisión se lo realizará cada tres meses.

2.2.2.4 Mejora continua

El marco de referencia de gestión de riesgos se debería revisar en primer lugar si es el adecuado y si efectivamente agrega valor a la organización. Si en caso el resultado de estas revisiones indica que se pueden añadir mejoras, aplicarlas tan pronto como sea posible.

2.2.3 Proceso de Gestión de Riesgo Operativos

La Norma ISO 31000:2018 no persigue fines de certificación, ni para usos reglamentarios o contractuales por consiguiente la empresa se acoge voluntariamente a

sus directrices en el área de gestión de riesgos y en su contexto se desprende algunas normas ISO de carácter complementario en el que se apoya la ISO 31000:2018.

“El proceso de gestión de riesgos implica principalmente la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto, evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión y registro e informe de riesgos” [1, p. 16] a continuación se ilustra el proceso como la norma ISO 31000:2018 lo indica.

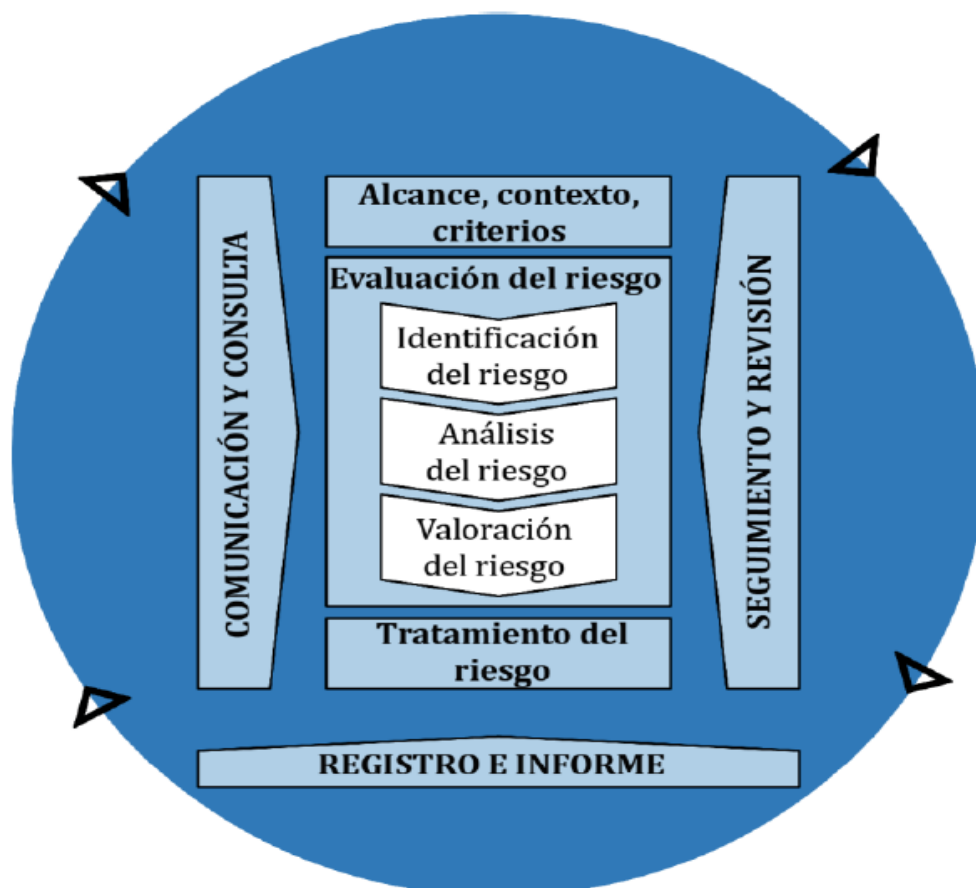


Figura 3 Proceso de Gestión de Riesgos

Fuente1: [1, p. 16]

CAPITULO 3

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

3.1 Descripción de la Empresa

3.1.1 Características de la Empresa

El presente trabajo de investigación práctica que tiene como objeto proponer un modelo para la gestión de riesgos operativos en el proceso de emisión y venta de tickets aéreos se lo

desarrollará sobre una compañía ecuatoriana dedicada al servicio de agenciamiento marítimo, aéreo la misma que actúa en calidad de representación de la Aerolínea LATAM.

Grupo Transoceánica [7], orgullosamente ecuatoriano, ha sido pilar importante en el desarrollo del sector comercial del país, siempre bajo la guía de una Gerencia altamente experimentada. Nuestra extensa trayectoria nos ha permitido el reconocimiento de importantes organismos del comercio exterior, lo cual nos obliga a seguir aportando positivamente al desarrollo de la sociedad. Ofrece servicios de agenciamiento comercial marítimo para carga seca, refrigerada y al granel; agenciamiento aéreo de carga y pasajeros para líneas internacionales; almacenaje y reparación de contenedores; Courier internacional; consolidación y desconsolidación de carga; transporte terrestre de mercadería asociada a movimientos navieros; bodegaje, administración de inventarios, empaque y distribución.

La compañía cuenta con oficinas en diferentes ciudades como son Guayaquil, Cuenca, Quito Manta y Puerto Bolívar con instalaciones adecuadas para las operaciones requeridas y empleando a más de 500 personas en nuestras Divisiones Marítima, Aérea, Administrativa y de Tecnología de la Información. Este valioso equipo humano, está apoyado por una moderna infraestructura tecnológica, bajo el mando de los ejecutivos especializados en las diferentes áreas de la industria del transporte. El éxito operativo que nos caracteriza, es el resultado del entrenamiento constante de nuestros colaboradores, diseñado para desarrollar un nivel superior de profesionalismo y eficiencia.

3.1.1.1 Misión.

Ofrecer servicios de transporte marítimo y aéreo, así como actividades relacionadas, manteniendo alianzas estratégicas que generen valor a nuestros representados, contando con personal calificado y motivado que cumpla con altos estándares de calidad, buscando la satisfacción de los clientes y siendo conscientes de nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

3.1.1.2 Visión

Lograr el liderazgo en cada línea de negocio, brindando valor agregado y satisfacción a los representados y clientes externos e internos y siendo reconocidos nacional e internacionalmente como el mejor Grupo Empresarial ecuatoriano en la rama de la transportación.

3.1.1.3 Organigrama Estructural

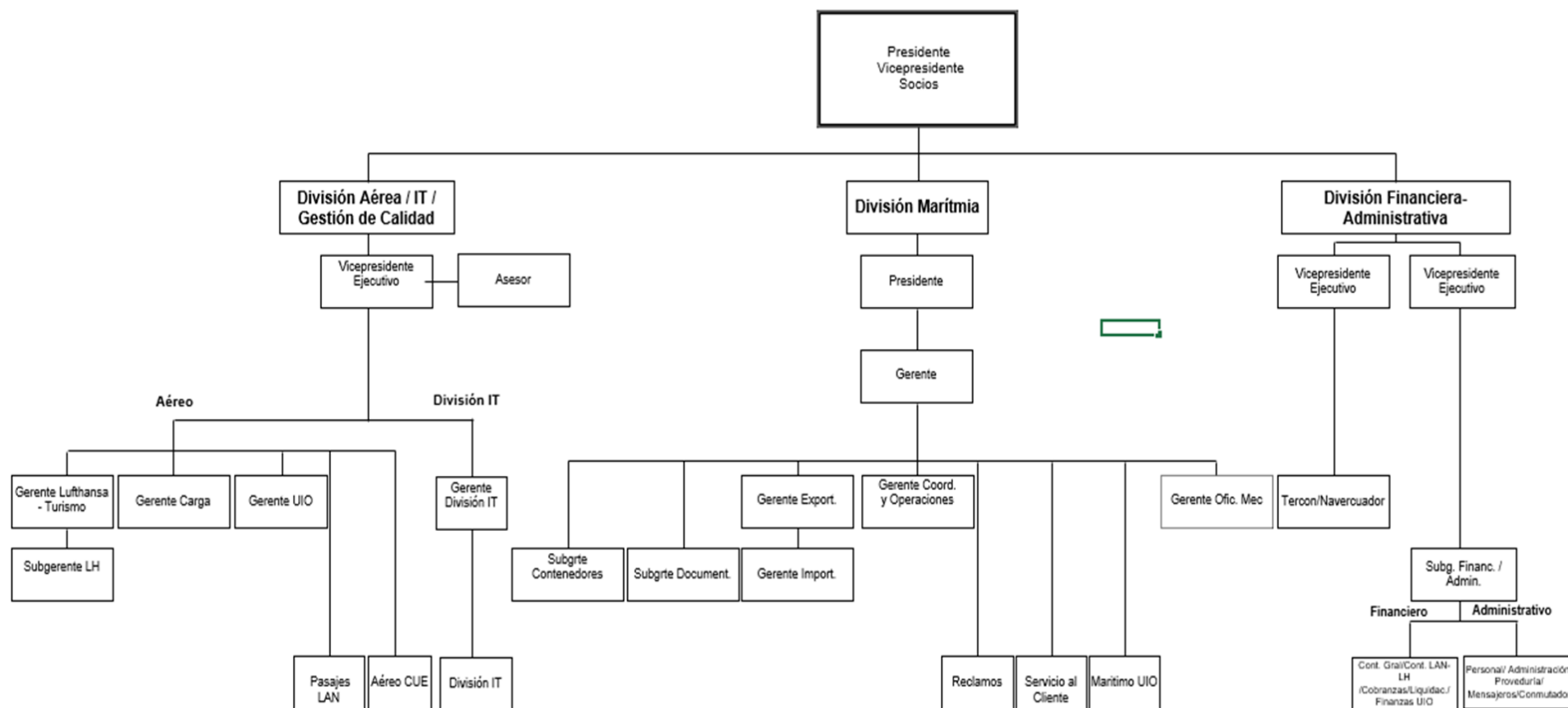


Figura 4 Organigrama Estructural

Fuente: Empresa

3.2.2 Análisis del sector Aeronáutico

En primera instancia el transporte aéreo es el servicio de traslado de un lugar a otro ya sea de pasajeros o cargamento a través de la utilización de aeronaves y se encuentra conformado por dos agentes económicos; Transporte aéreo internacional y transporte aéreo doméstico o nacional [8].

El mercado aéreo ecuatoriano representa un gran soporte de la economía local brindando oportunidades de empleo a más de 137.500 personas y durante el año 2016 generó una contribución al PIB (Producto Interno Bruto) más de 2 mil millones de dólares y se espera para los siguientes años que genere más de 197.000 empleos y un aporte superior a los 3 mil trescientos millones de dólares al PIB [9].

El mercado aeronáutico según [8] asegura la orientación al crecimiento gracias principalmente a mejoras en la infraestructura e inclusión de nuevas aerolíneas sin embargo lo que se espera es que el mercado aeronáutico tenga un crecimiento importante gracias a los atractivos turísticos ofrecidos en los diferentes países y como no en el ámbito corporativo.

En el Ecuador existen dos aeropuertos internacionales Quito y Guayaquil donde el principal destino son los Estados Unidos con 2 millones de pasajeros transportados y un crecimiento anual del 10 %, los siguientes destinos esta España y Colombia considerando que actualmente el 56% de los pasajeros que viajan desde o hacia Ecuador lo realizan con escalas como son Panamá, Lima, Bogotá



Figura 5 Estadísticas Mercado Aeronáutico Ecuatoriano

Fuente: [8]

- En Ecuador se operan más de 49.500 vuelos al año, de los cuales el 68% son domésticos o nacionales y el 32% internacionales.
- En el país se ofrecieron más de 6 millones setecientos sesenta mil asientos en el cual en porcentajes similares se destinó a vuelos domésticos e internacionales.

- En el año 2017 se ofrecieron más de setenta y cinco mil asientos low cost únicamente internacionales ya que en el país esta modalidad aun no operaba hasta que la Aerolínea LATAM llego con la idea de ofrecer productos locales en vuelos domésticos bajo la modalidad low cost [10] para así poder competir con la creciente formación de nuevas aerolíneas bajo esta modalidad para eso la Aerolínea creo 4 estructuras tarifarias (Promo, lighth, Plus, Top) en donde se ofrecen ciertos beneficios al pasajero a su elección.

Tarifas	Maletas permitidas	
PROMO	0	PROMO La tarifa más baja
LIGHT	0	LIGHT Suma lo que quieras.
PLUS	PRIMERA MALETA	PLUS Beneficios de siempre.
TOP	PRIMERA Y SEGUNDA MALETA	TOP Mayor flexibilidad y beneficios.

Figura 6 Estructura tarifaria modalidad low cost

Fuente: [10]

Estadísticas del mercado doméstico ecuatoriano

En el Ecuador los vuelos domésticos ofrecidos como lo menciona [9] realizó un análisis hasta el año 2017 sin embargo las variaciones presentadas en los últimos años muestran disminuciones hasta un 13.1%.

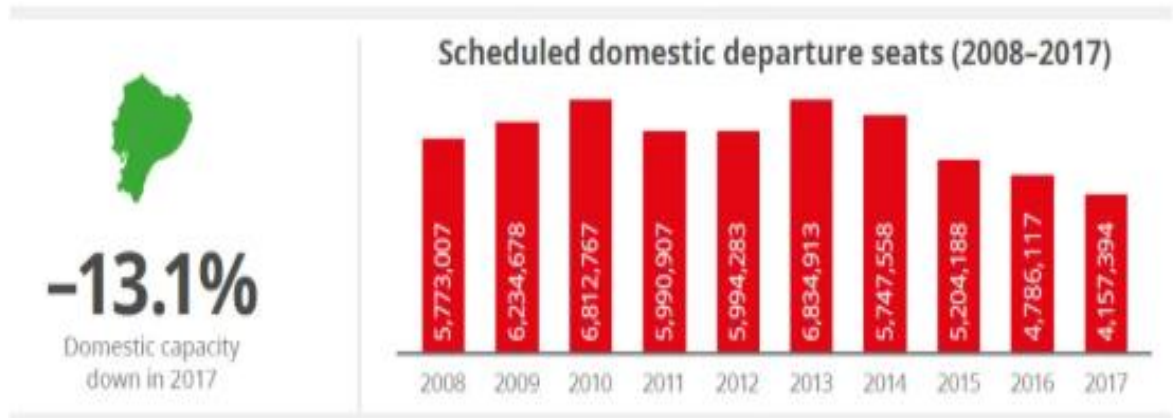
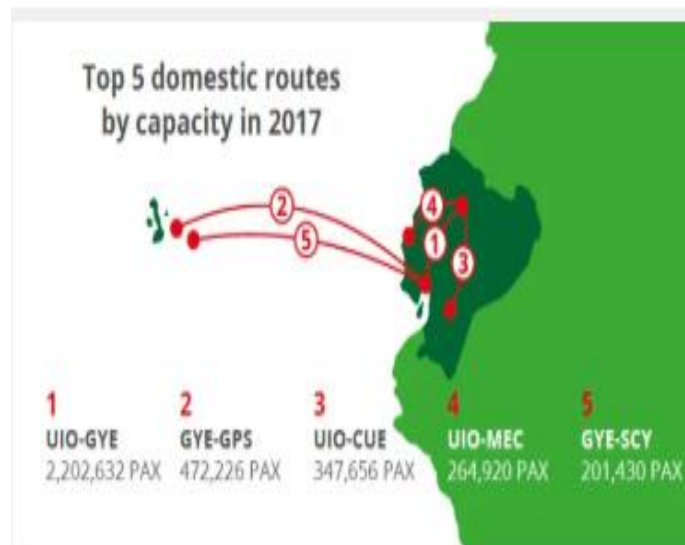


Figura 7 Estadísticas del mercado doméstico ecuatoriano

Fuente: [9]

Las 5 principales rutas domésticas en Ecuador por capacidad son Quito-Guayaquil; Guayaquil-Baltra; Quito-Cuenca; Quito-Manta y Guayaquil- San Cristóbal.



Estadísticas del mercado internacional ecuatoriano

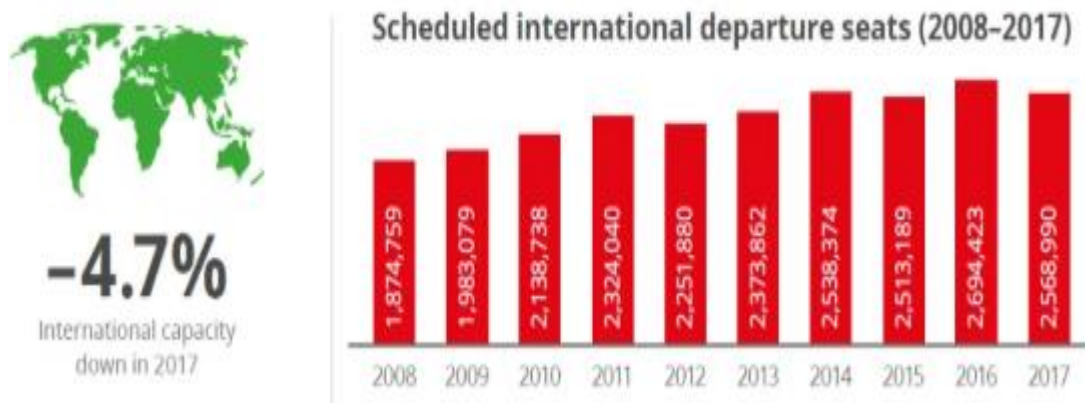


Figura 8 Estadísticas del mercado internacional ecuatoriano

Fuente: [9]

- En el ámbito internacional el mercado ecuatoriano adopta un comportamiento con tendencia a disminuir alrededor del 4,7% en el año 2017 generado por el cierre de rutas como son Sao Paulo, La Habana, y Buenos Aires que a comparación con el año 2016 por el cual fue en donde más asientos se ofrecieron.
- En el año 2017 despegaron alrededor de 15.888 vuelos internacionales desde o hacia Ecuador.
- Las rutas internacionales que destacaron en destino y llegada a Ecuador la lideran la ruta Quito-Bogotá con 519.792 mil pasajeros transportados, seguido de Guayaquil-Panamá; Quito-Panamá; Quito-Lima y por último Guayaquil- Bogotá

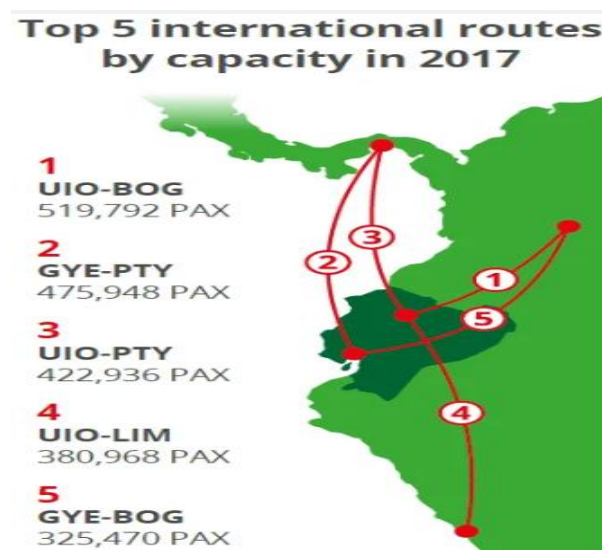


Figura 9 Top Rutas vuelos internacionales

Fuente: [9]

Participación en vuelos domésticos de las Aerolíneas en el mercado ecuatoriano



Figura 10 Participación de Aerolíneas Ecuatorianas en el mercado domestico

Fuente: [9]

Como se puede visualizar en la figura 10 a pesar de que Tame disminuyo capacidad, cerro rutas y bajo frecuencias en los vuelos sigue liderando el mercado doméstico con un 39.9% después LATAM Ecuador con un 30.90% y Avianca con un 25.70%, estas cifras en comparación a al anterior año la capacidad de participación de Tame fue de 49.51%, LATAM de 32.62% y Avianca con un 17.87% en el cual en el transcurso del año ha experimentado un crecimiento importante en cuanto a su capacidad.

Participación en vuelos internacionales de las Aerolíneas en el mercado ecuatoriano



Figura 11 Participación de Aerolíneas Ecuatorianas en el mercado Internacional

Fuente: [10]

En los vuelos internacionales Avianca lidera el mercado con una participación del 22.90%, seguido de la línea Panameña Copa Airlines con un 15.5%, American Airlines con un 11.5%, LATAM Airlines con el 10.6% y por último TAME con el 8.9% de la participación. Cabe indicar que en los vuelos internacionales es un mercado bastante competitivo ya que se incluyen la participación de varias aerolíneas

ofreciendo productos cada vez más diferenciados y atractivos para lograr incentivar de una mejor manera al turismo ecuatoriano.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE RIESGOS

El modelo propuesto se basa principalmente en los principios de gestión referenciados en la norma ISO 31000 y para el desarrollo del modelo se plasmará en la Figura 12 en el cual ayudará tener un enfoque más consistente para la propuesta del modelo de gestión de riesgos.

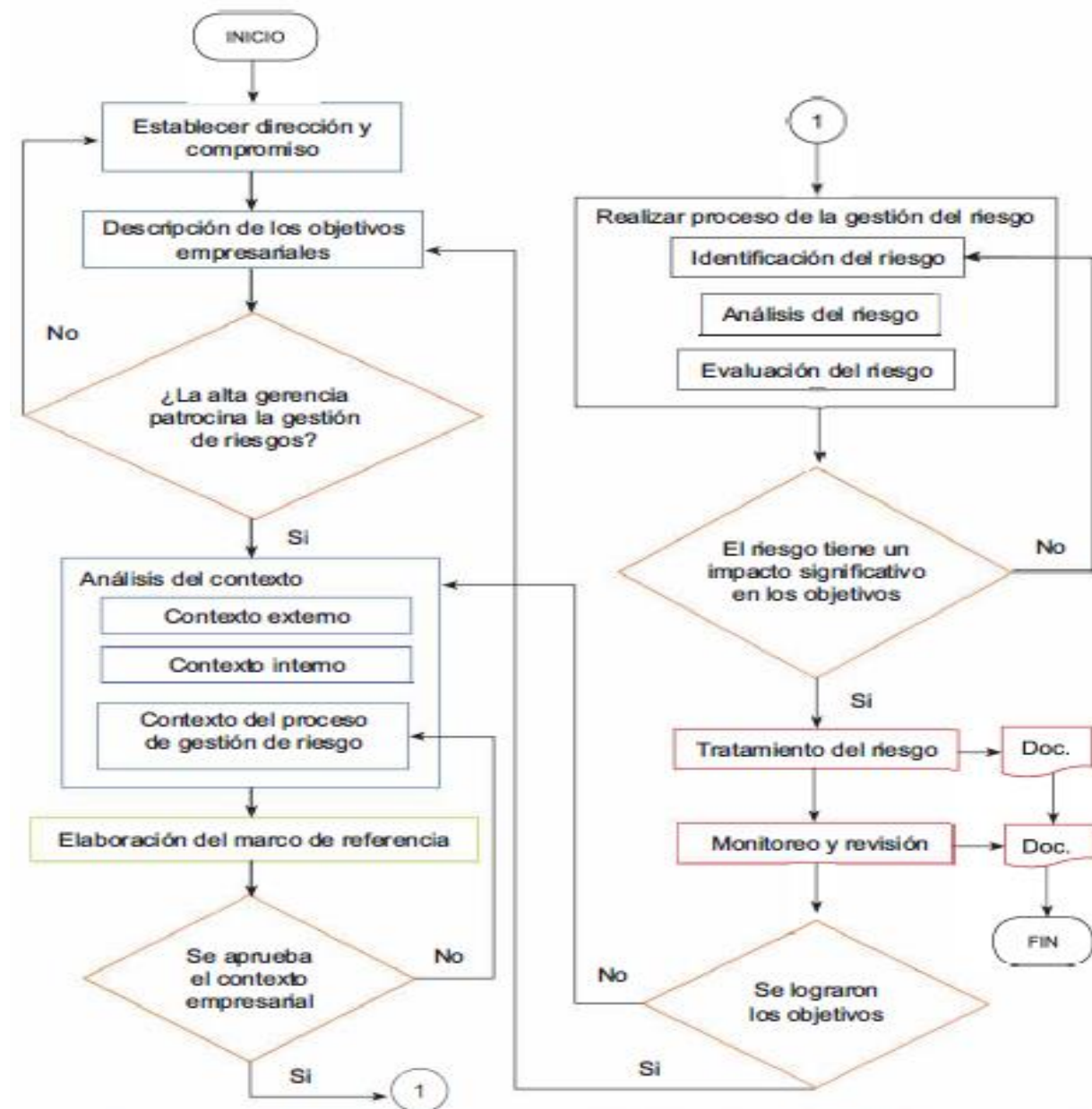


Figura 12 Flujograma Modelo de Gestión de Riesgos

Fuente: Elaborado por el Autor

El flujograma expuesto anteriormente indica la metodología propuesta para el modelo de gestión de riesgos el cual consta de cuatro partes; la primera hace partícipe a la alta dirección siendo base determinante por el compromiso, dirección, y establecimiento de objetivos que tengan como finalidad el goce de los beneficios esperados. En concordancia con la norma ISO 31000:2018 la alta dirección asegura la integración de la gestión del riesgo en todas las actividades de la empresa demostrando su liderazgo y compromiso.

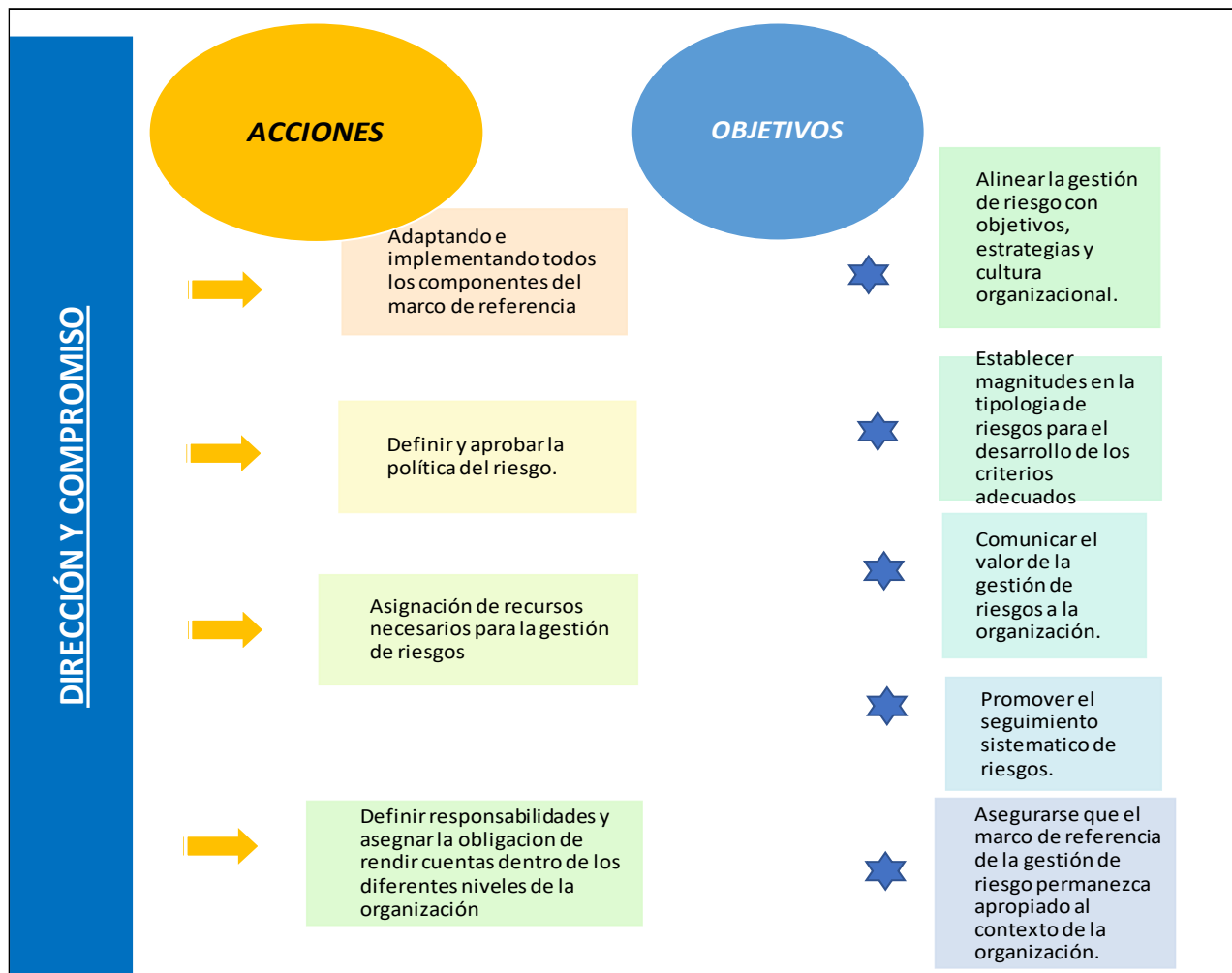


Figura 13 Mandato y Compromiso [1, p. 12]

Elaborado por: El Autor

En segundo lugar, se menciona el establecimiento y diseño del marco de referencia que es la base fundamental para el proceso de gestión de riesgos ya que es establecida mediante la alta dirección demostrando compromiso y la determinación de directrices para administración de riesgos que deben estar alineadas de acuerdo a los principios que indica la norma ISO 31000:2018 ilustrada en la Figura 2. En el mismo marco de referencia es preciso mencionar

que la empresa debe analizar y comprender el contexto interno y externo en el cual experimenta, identificando variables económicas, sociales, gubernamentales involucradas que de alguna manera afecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y tácticos teniendo como finalidad la integración del proceso de gestión de riesgo con aspectos como es la planificación, dirección, políticas, valores, misión y visión en el cual su nivel eficacia dependerá de la integración que su gobierno corporativo adapte una estructura que se ajuste a las necesidades, complejidad, metas y a la cultura de la organización haciendo partícipes y responsables de la gestión de riesgos a todos los miembros que conforman la empresa con el propósito de definir una estructura sólida que garantice orientación al logro de niveles de desempeño sostenibles. Una vez definido el contexto del proceso de gestión de riesgos, se elabora el marco de referencia el cual deberá ser analizada y aprobada por la alta dirección para que posteriormente se proceda al proceso de la gestión de riesgo.

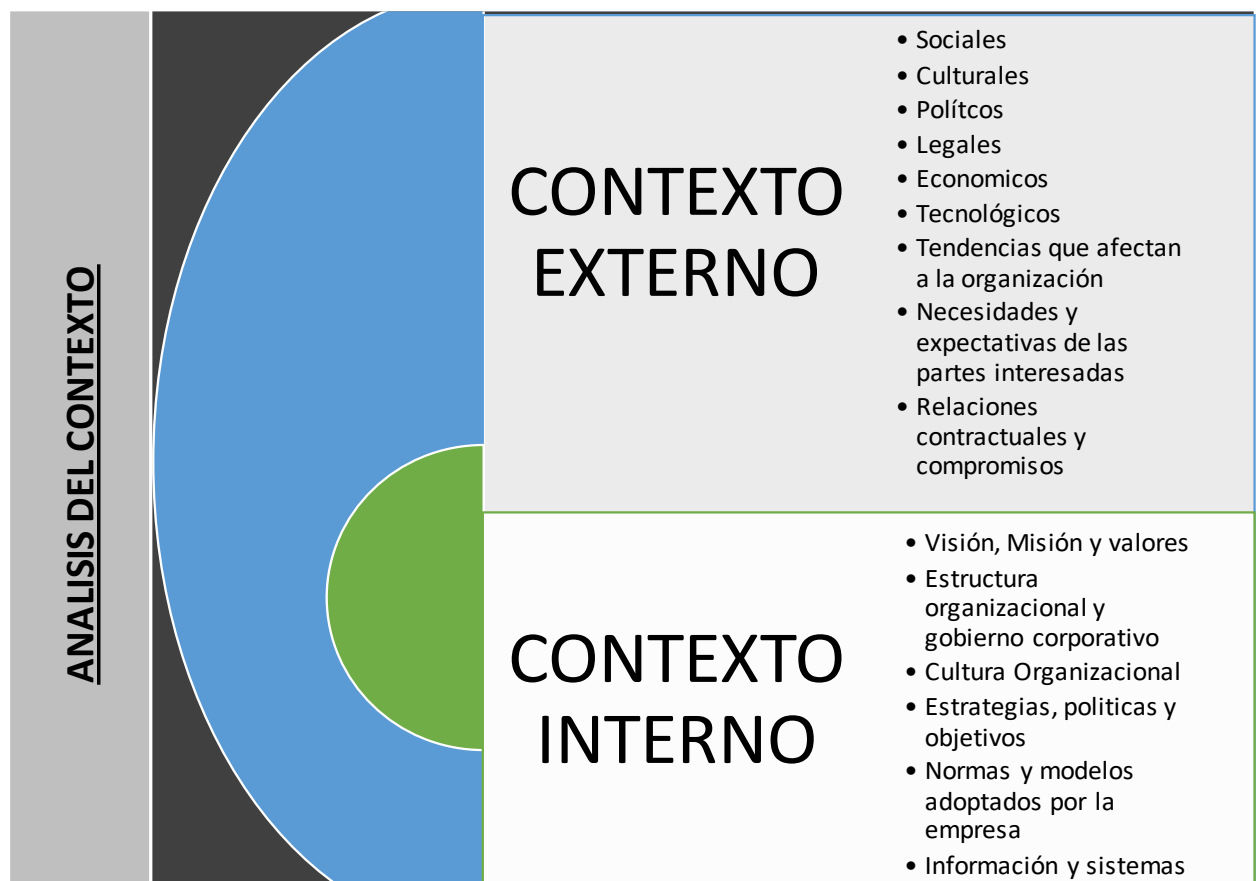


Figura 14 Análisis del Contexto [1, p. 13]

Elaborado por: El Autor

En la determinación del contexto de gestión de riesgo a más de los factores internos y externos también comprende el desarrollo y estructuración de una política y la metodología de la gestión de riesgos que debe estar totalmente respaldada por parte de alta gerencia el

cual tomara la decisión de continuar o no con el proceso de gestión de riesgos.

POLITICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

- Objetivos de las actividades de la gestión de riesgos
- Separación de responsabilidades en el proceso de gestión de riesgos
- Definición del alcance en las actividades en la gestión de riesgos.

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

- Definir la tecnica de evaluación conforme a la norma ISO 31010
- Definición de los criterios para evaluar la importancia del riesgo y tienen que ser coherentes con la politica empresarial adoptada
 - Definición de probabilidades
 - Metodología para determinar el nivel de riesgo
 - Definición de niveles en que el riesgo es aceptable o tolerable.

En base a la decisión de continuar tomada por la alta dirección se procede con el tercer paso que se define en el proceso de gestión de riesgos dividido en tres pasos a) Identificación del riesgo, b) análisis del riesgo, c) evaluación del riesgo

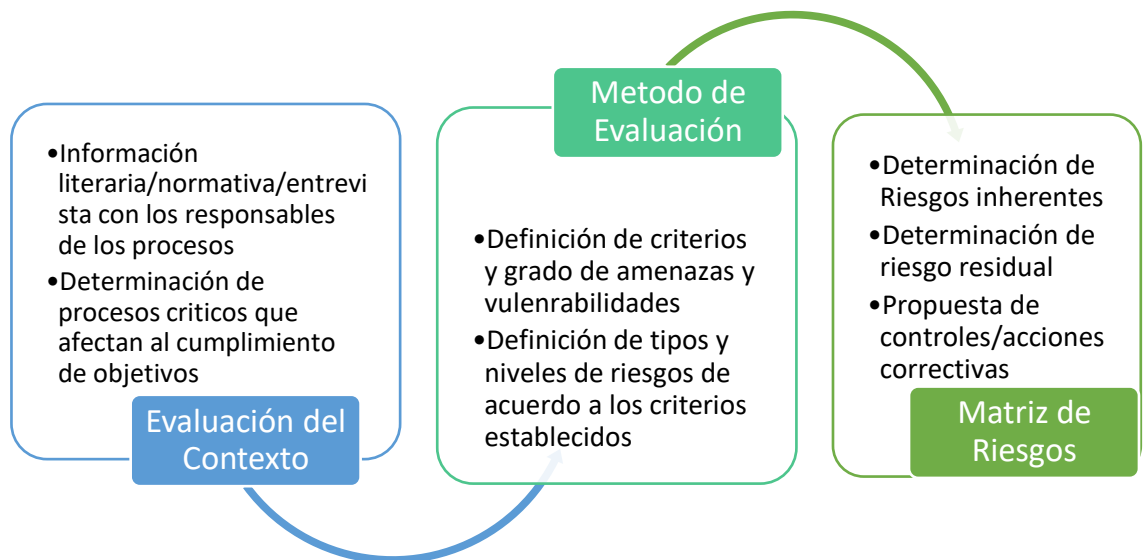


Figura 15 Modelo de Gestión de Riesgos

Fuente: Elaborado por el autor

IDENTIFICACION DE RIESGOS

El proceso de identificación del riesgo constituye el punto de partida dentro del proceso de gestión de riesgos sin embargo se debe conocer correctamente las siguientes características de la empresa.

- a) En primer lugar, se debe conocer el proceso a ser evaluado
- b) Identificar los objetivos del proceso.
- c) Identificar las actividades clave
- d) Experiencia de la empresa
- e) Información y conocimiento de los responsables del proceso

El propósito de esta fase es que, en base al resultado del contexto de gestión de riesgo y comprensibilidad de los objetivos de la empresa o proceso a ser evaluado, a través de un análisis, tratar de identificar o predecir acontecimientos o situaciones que podrían presentarse, bajo qué circunstancias y de qué forma afecta al cumplimiento de los objetivos institucionales.

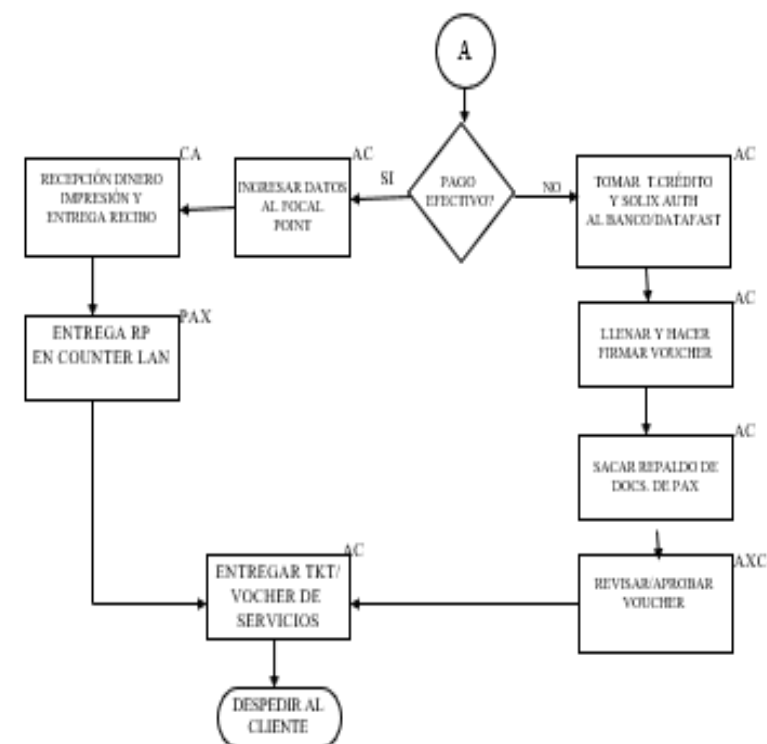
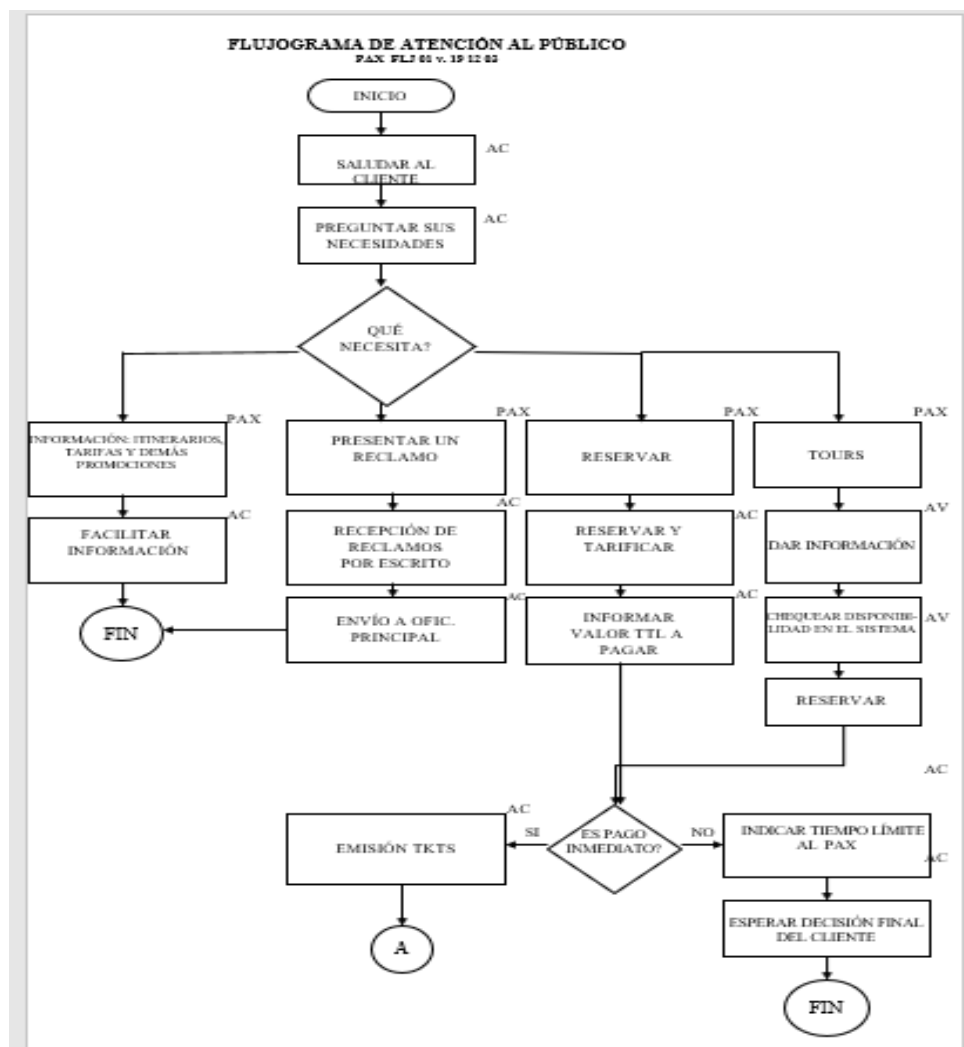


Figura 16 Flujoograma del proceso de Emisión y Venta de pasajes aéreos

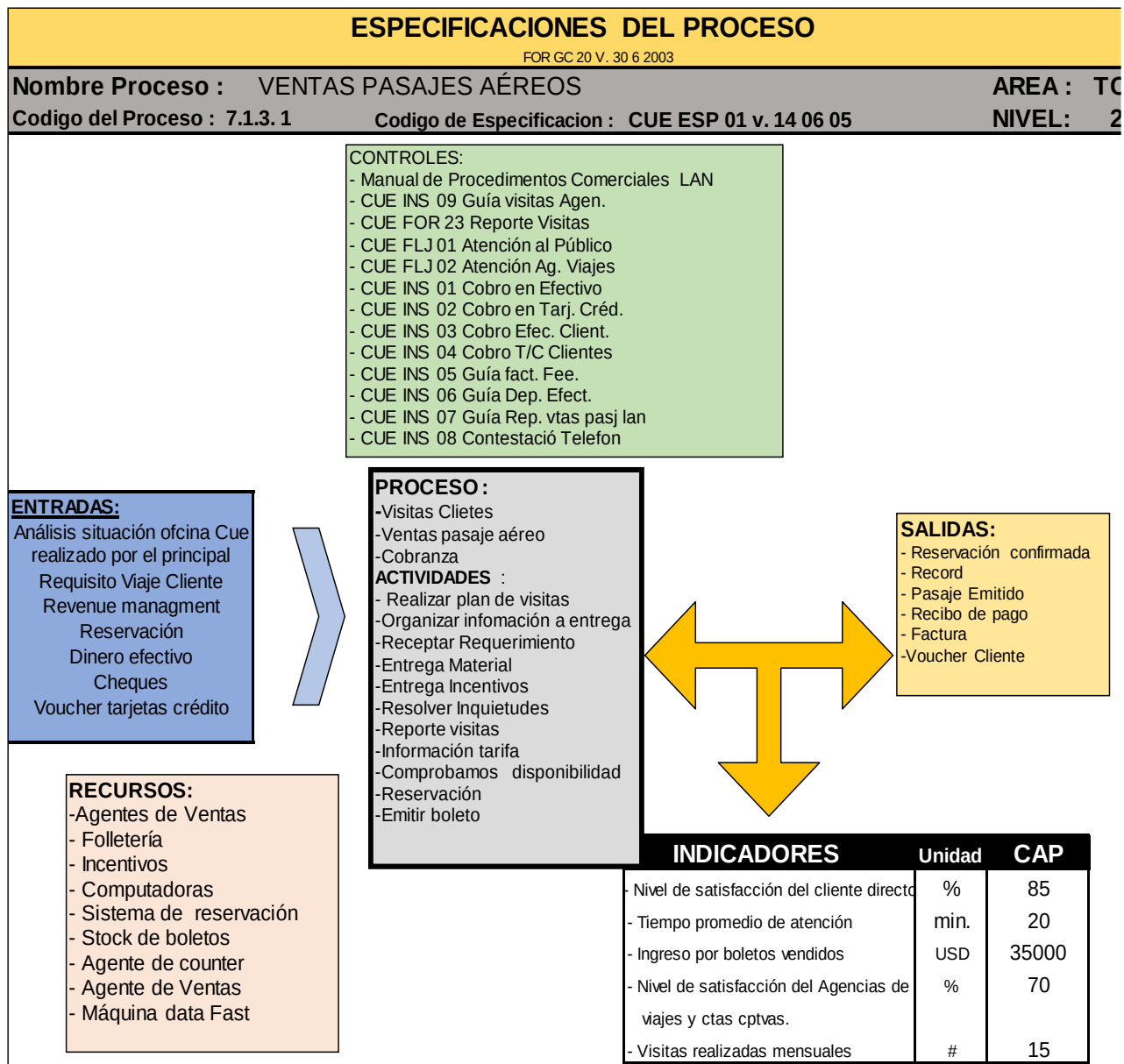


Figura 17 Especificaciones del proceso de venta de tickets

Elaborado por: El autor

Fuente: Empresa

Los aspectos anteriormente expuestos servirán como base para la identificación de las principales fuentes de riesgos potenciales, causas y consecuencias mediante la información de las personas responsables del proceso relacionando con el evento de riesgo [7, p. 659] y el flujograma del proceso Figura 16 y en este último se puede analizar con mayor profundidad identificando los puntos críticos dentro del proceso a su vez relacionando con el tipo de evento y el factor de riesgo operativo.

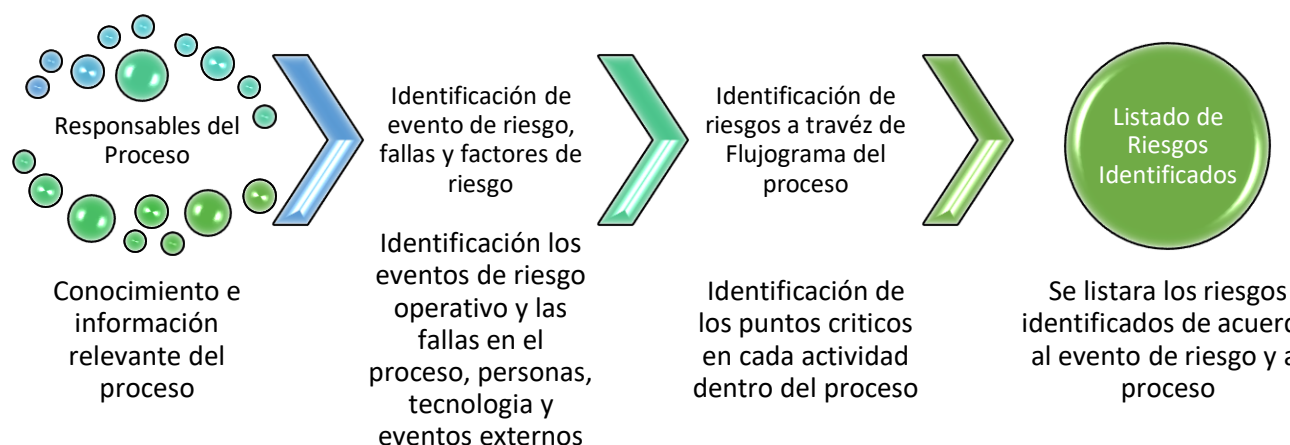


Figura 18 Metodología Identificación de Riesgos

Elaborado por: El Autor

En esta fase de identificación de los riesgos se plantea de acuerdo a la Figura 18 en donde la persona responsable del proceso conformado con el equipo del área de emisiones de tickets aéreos contribuyeron en el proceso a través una “tormenta de ideas” como lo menciona la norma ISO 31010 [3, p. 26] es una de las técnicas más aplicables en cuanto a identificación de riesgo se refiere y es adecuada para el estudio en cuestión ya que implica reuniones que se realizarán con miembros conocedores del proceso con el fin de identificar fallos y peligros asociados al proceso, los riesgos y sus tratamientos cabe recalcar que cuando se utiliza esta técnica el debate es la modalidad que se llevara a cabo y las opiniones e ideas vertidas por los miembros serán analizadas en formal grupal en el cual al final se llegara a un resultado que respondan tres preguntas: ¿Qué puede suceder?, ¿Por qué puede suceder?, ¿Cuáles son sus consecuencias?

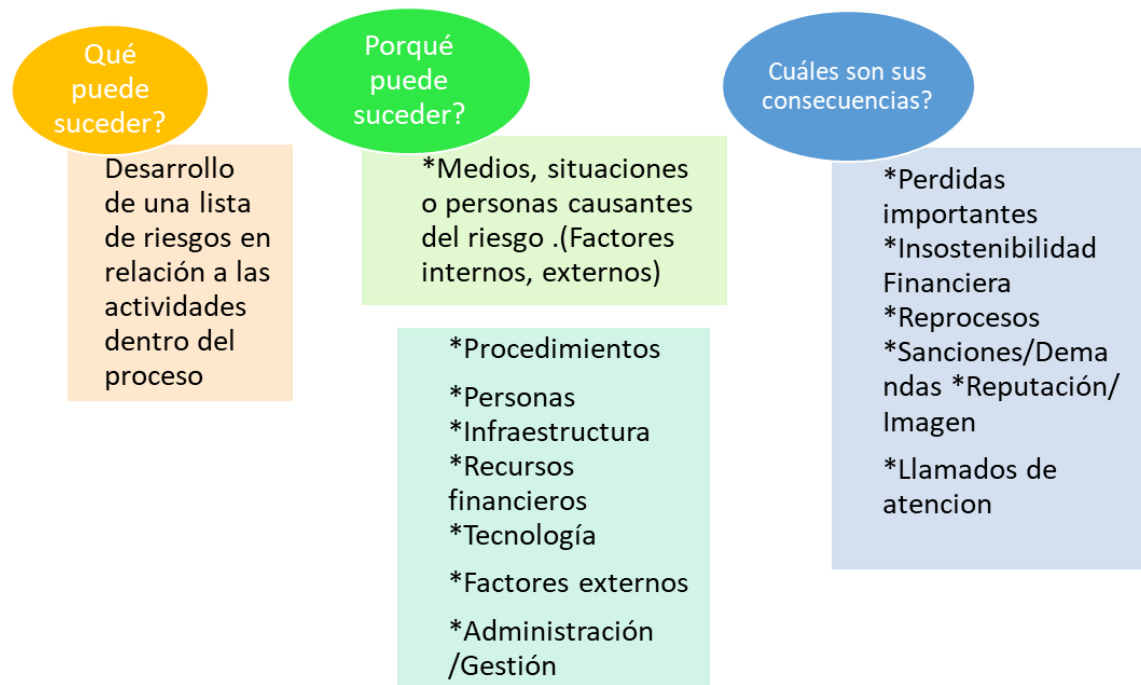


Figura 19 Procedimiento Identificación de Riesgo

Elaborado por: El autor

En la Figura 19 se observa la metodología de identificación de los riesgos, pero hay que tomar en consideración que las fuentes de riesgo pueden variar de acuerdo al contexto, estructura o naturaleza de cada institución y para mayor entendimiento y análisis es posible plasmarla en un matriz en la Figura 20 que muestre la relación entre las áreas de impacto y las fuentes de riesgo.

	AREA DE IMPACTO			
CAUSAS/FUENTES DE RIESGO	Recursos/Activos de la empresa	Ventas/Ingresos	Reputacion /Imagen	Desempeño del Personal
Situacion Economica				
Tecnologia/Sistemas de Informacion interno o externo				
Actividades de Control Interno				
Políticas de Gobierno				

Figura 20 Causas y áreas involucradas del riesgo

Elaborado por: El Autor

El propósito de la identificación de riesgos es generar una lista amplia que podrían afectar o tener impacto en el logro de los objetivos estratégicos y operacionales en un determinado proceso. Una vez que se ha identificado es necesario que se considere las causas, consecuencias y escenarios en el que puede estar expuesta la empresa ante su materialización. Para ello se plantea una planilla de identificación del riesgo (Figura 18) en el que permite detallar los riesgos considerando cada objetivo, proceso o actividad definiendo las causas en base a los factores de riesgo, una breve descripción, que persona o grupo de personas lo generan y finalmente los efectos o posibles consecuencias.

PROCESO	EMISION Y VENTA DE TICKETS AEREOS
Objetivo	Entregar el mejor servicio en la emision y venta de pasajes aereos tanto al publico como a nivel empresarial estimulando el mejoramiento continuo en la calidad y tiempos de atencion.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	N°	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Contar con el suficiente grado de comprensibilidad y cocomiento para captar las necesidad del cliente	Identificar las necesidades o solicitudes de pasajeros	1	Inexacitud	Presentacion de datos o informacion equivocos, incompletos o no comprensibles para el pasajero	Responsables de ventas en counters o personal cotizador	*Desconocimiento del proceso por parte del personal *Falta de atencion o concentracion en atencion al pasajero	*Insatisfaccion en los clientes *Reduccion en las ventas *Incremento de reclamos *valores de ajuste entregados por los pasajeros o por los agentes
Ofrecer atencion inmediata y el debido seguimiento en la gestion de reservas de asientos a pasajeros directos, agencias de viaje o cuentas corporativas	Gestionar las reservas de los vuelos	2	Demora	Retraso olvido o falta de seguimiento en el sistema de reservas	*Personal de Emisiones *Personal del Corporate *Agentes Counter	*Correos electronicos enviados por clientes no se atienden de manera oportuna *Acumulacion de solicitudes de reservas *Inconvenientes en el sistema de reservas de distribucion o conexión	*Molestias o insatisfacciones en los clientes o pasajeros debido a los cambios de tarifas que la aerolinea emite en tiempo real. *Oportunidades de Ventas perdidas.
Obtener informacion actualizada y oportuna de las estructuras tarifarias de pasajes aereos para entregar informacion actualizada al cliente /pasajero	Realizar seguimiento de los cambios de las tarifas de los pasajes	3	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	Cambios que se experimenta en las tarifas de los tickets de acuerdo a cada destino	*Personal de Emisiones *Personal del Corporate *Agentes Counter	*Revisiones y analisis poco efectivos *Problemas en la Red y/o pagina web de consultas	*No se obtiene informacion en la que se pueda ofrecer al cliente y puede causar desconfianza al momento de la compra del pasaje
Cotizar, brindar paquetes turisticos de acuerdo a intereses de los clientes, descuentos corporativos	Direccionar al cliente informacion, tarifas, promociones, descuentos, opciones de itinerarios,etc	4	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	Bloqueo temporal del sistema general de emisiones y reservas	*Redes inaccesibles o con problemas de conexión * Personal de emisiones *Agentes Counter	*Excesos de procesos no finalizados en cola *El numero de usuarios que interactuan en el sistema produce colapsos o demoras	*Perdidas en ventas en pasajeros directos *Demoras en respuestas (Cotizaciones de vuelos agencias de viajes y clientes corporativos)
Mejorar continuamente los procesos subyacentes realizados en check in, control de equipajes, guias turisticos	Atender oportunamente los reclamos o peticiones presentados por los clientes	5	Demandas- acciones legales	Inicio de acciones legales en contra de una entidad o una persona ante un organismo judicial	*Personal de Check In *Supervisores aeroportuarios	*No se notifica a tiempo al supervisor regional los reclamos presentados por el cliente	*Desprestigio del servicio que brinda la empresa por falta de atencion especial al cliente.
Verificar que la forma de pago este acorde con la que el pasajero o agencia de viaje solicito de acuerdo a la reserva	Cobros de pasajes aereos, cambios,pena lidades, equipaje adicional	6	Error en los cobros/For mas de Pago	Cobro equivocos a pasajeros y/o agencias de viaje	*Personal de Emisiones *Personal del Corporate *Agentes Counter	*Cuando la forma de pago es en T/C genera confusion o alteraciones en los numeros de tarjeta detalladas en los correos enviados al personal de emisiones	*Incomodidad, inseguridad y perdida de confianza en los clientes.

Figura 21 Identificación de Riesgos Proceso de emisión y venta directa de Tickets Aéreos

Fuente: Elaboración propia con información de expertos y/o responsables del proceso

ANALISIS DE RIESGOS

Una vez identificado los posibles riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos en los procesos de venta y emisiones de tickets aéreos conjuntamente con el personal responsable del mismo que a su vez determinó el cálculo de la probabilidad y consecuencia que constituyen variables fundamentales para dar el primer paso en esta fase de análisis. De acuerdo a la Tabla 6 y Tabla 7 se podrá observar la correspondiente valoración y categorización de la probabilidad y consecuencia del riesgo respectivamente.

En el análisis de riesgo se considera todo lo desarrollado en la Fase 1 -Identificación del Riesgo-, es por ello que para efecto de este análisis se consideran las fuentes de riesgo, consecuencias y su probabilidad de ocurrencia mediante el contexto interno y externo establecido. El resultado de esta fase tiene como objetivo priorizar los riesgos para ser evaluados y tratados posteriormente, los riesgos que al final resulten de bajo impacto se podrían excluir de la lista de estudio, pero siempre es importante que estos figuren en el análisis preliminar del riesgo para demostrar que se inició excluyendo riesgos de bajo impacto que no son objeto de evaluación ni tratamiento es decir son de nivel aceptable.

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

Definición de Criterios de Probabilidad

Valoración	Categoría	Descripción	Frecuencia
1	Escasa	Muy difícil que ocurra. Se estima que ocurra un caso cada 10 años	El evento ocurre muy difícilmente al menos una vez o mas cada 10 años en alguna operación de venta o emisión de Tickets
2	Poco Probable	Puede ocurrir ocasionalmente	El evento ocurre mas de una vez o mas cada 3 años
3	Posible	Puede ocurrir en cualquier momento futuro	El evento ocurre mas de una vez cada año
4	Probable	Se espera que el evento ocurra en la mayor parte de las circunstancias	El Evento ocurre una vez o mas cada mes
5	Extrema	El evento ocurriría en la mayor parte de las circunstancias	El evento ocurre minimo una vez o mas a la semana

Tabla 6 Criterios y categorización de Probabilidad de ocurrencia

Elaborado por: El Autor basado en criterios de expertos del proceso de emisión y ventas

Niveles de Impacto en términos cualitativos y cuantitativos

Calificación	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico
	1	2	3	4	5
Cualitativa	Afecta al cumplimiento de ojetivos de manera no significativa generando daños que podrian rrecuperarse o regularizarse en el corto plazo a travez de procedimients de rutina.	Las consecuencias dificultan el cumplimiento de los objetivos representados por daños en menores proporciones.	Las consecuencias dificultan de manera parcial al proceso afectando considerablemente la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos, podrian implicar cambios importantes de operaciones de diferentes procesos.	Las consecuencias afectan de forma total a la ejecucion del proceso dando lugar a paralizaciones y desorganizacion, exposicion a peligros en cuanto a estabilidad. Afectando directamente a la imagen, reputacion de la empresa.	Las consecuencias afectan de forma total al cumplimiento de objetivos generando daños, la continuidad de las operaciones en todas las unidades de negocio o procesos, en el peor de los casos es posible un cierre del establecimiento.
Cuantitativa	Los costos no representan afeccion a la liquidez y estabilidad en el mercado	Las perdidas incurridas no se consideran preocupantes pero si su frecuencia es alta podria cnvertirse en costos asumidos sujetos a evaluacion	Las ventas actuales experimentan una disminucion desde un 5% hasta un 15% en relacion a lo vendido el mes pasado ademas de los costos asumidos.	Las ventas actuales experimentan una disminucion desde un 16% hasta un 25% en relacion a lo vendido el mes pasado ademas de los costos asumidos seran mas altos.	Las ventas disminuyen hasta un 65%, se rrecurre financiacion externa para cubrir costos irrecuperables bastante altos generando inestabilidad.

Tabla 7 Impacto en términos Cualitativos y Cuantitativos del Riesgo

Elaborado por: El Autor y responsables del proceso de venta y emisión de Tickets aéreos

Definición de Criterios de Evaluación: Actividades de Control

EVALUACION	Categoria	ACCION/CONTROL	DESCRIPCION
4	MUY ALTO	Control Efectivo	Los controles demuestran estar correctamente diseñados y cumplen su funcion para hacer frente a los riesgos que pudieran afectar a un proceso o actividad.
3	ALTO	Oportunidades de mejora dentro del proceso	Los controles son apropiados y ofrece oportunidades de mejora en ciertos actividades o areas relacionadas en un proceso determinado
2	BAJO	Oportunidades de mejora limitadas	Los controles existentes se limitan ya que existe altos niveles de riesgo.
1	MUY BAJO	Muy baja o nula posibilidad de de mejora en el proceso	Los controles muestran deficiencias o no cumplen su funcion para el cual fueron diseñados.

Tabla 8 Criterios de Evaluación Actividades de Control

Elaborado por: El Autor

El análisis cuantitativo utiliza descripciones en el cual describen magnitudes de las consecuencias y su probabilidad. Estas escalas son completamente adaptables o ajustadas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por otra parte, el análisis cualitativo se utiliza valores numéricos en lugar de descripciones tanto para las consecuencias y su probabilidad.

La calidad de análisis que se realice dependerá de la precisión y de la forma como se integran los valores numéricos con el modelo de gestión de riesgos utilizado.

Dentro de los criterios de evaluación se debe considerar características cualitativas y cuantitativas o ya sea una combinación de estas, el grado o magnitud dependerá de los datos y de las necesidades que la empresa tenga para la toma de decisiones [3], de acuerdo a esto la empresa para llevar un sistema de gestión de riesgos eficaz que le brinde resultados que espera, deberá realizar revisiones periódicas de los criterios de evaluación de riesgos ya que los eventos que pudieran presentarse pueden ser diferentes ya sea por cambios en las actividades, nuevas áreas o creación de subprocessos, es de vital importancia que la empresa tome como una medida de control y seguimiento este análisis con la finalidad de comprobar la efectividad de los criterios.

Determinación del perfil de Riesgos

Una vez identificado los riesgos conjuntamente con la participación de personal responsable y el jefe departamental, se considerará su esencia y se valorará individualmente de acuerdo a los criterios de impacto y probabilidad y para calificarlos no se considerará actividades de control o procesos que se hayan diseñado anteriormente para dar respuesta al riesgo que se está evaluando.

La multiplicación resultante de impacto y probabilidad constituye el perfil de riesgo inherente que es de importante utilidad para la empresa porque contribuye a una orientación y enfoque hacia los riesgos más relevantes con la intención del desarrollo de un plan de acción a los riesgos con el propósito de fortalecer y asegurar efectividad en sus controles y por supuesto que oriente y permita a la gerencia determinar su capacidad de hasta qué nivel de aversión al riesgo podría tener para aprovechar al máximo la presencia de oportunidades y determinar cuáles riesgos están dispuestos a aceptar, mitigar o transferir.

Categorización de Riesgos

Tipo	Categoría	Descripción	Valoración del Riesgo	CLASIFICACION	NIVEL
Riesgo Bajo	Bajo Impacto -Baja Probabilidad	Son riesgos que tienen poca significancia pero son controlados por la organizacion	1 al 3	RIESGOS TOLERABLES	RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS
Riesgo Medio	Bajo Impacto -Alta Probabilidad	Son bastante frecuentes dentro de las operaciones y son facilmente predecibles mediante los controles preventivos existentes	4 al 6	REISGOS MODERADOS	RIESGOS SIGNIFICATIVOS
Riesgo Alto	Alto Impacto -Baja Probabilidad	Son riesgos relevantes para la organizacion y dificiles de predecir su ocurrencia	7 al 12	RIESGOS IMPORTANTES	
Riesgo Extremo	Alto impacto-Alta Probabilidad	Requieren monitoreo permantente y controles preventivos y de detencion	13 al 25	RIESGOS INACEPTABLES	

Tabla 9 Niveles de Categorización de Riesgos

Elaborado por: El Autor

VALORACION DE RIESGOS

Una vez concluida la fase de análisis preliminar y considerando las herramientas y criterios establecidos con el objeto de determinar la importancia del nivel y tipo de riesgo, se aplica todo lo que se obtuvo durante la fase de análisis siendo información útil para la toma de decisiones sobre acciones futuras de acuerdo al tratamiento, prioridad, actividades, lineamientos, etc.

Es importante mencionar que en la Figura 12 en el establecimiento del contexto las decisiones a tomar y los criterios que se utilizaran fueron definidos dentro de este escenario, es por eso que debe ser revisado y analizado particularmente por los altos mandos de la compañía ya que pueden existir cambios lo que conlleva que puedan existir riesgos diferentes y como consecuencia tengan que ser evaluados de distinta manera.

La decisión sobre la manera de tratamiento de los riesgos dependerá de los costos y/o beneficios de aceptar los riesgos [3, p. 13] y a su vez de los costos y beneficios de implementar controles.

IMPACTO							
Calif.Cualitativa		Afecta al cumplimiento de ojetivos de manera no significativa generando daños que podrian rrecuperarse o regularizarse en el corto plazo a travez de procedimients de rutina.	Las consecuencias dificultan el cumplimiento de los objetivos representados por daños en menores proporciones.	Las consecuencias dificultan de manera parcial al proceso afectando considerablemente la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos, podrian implicar cambios importantes de operaciones de diferentes procesos.	Las consecuencias afectan de forma total a la ejecucion del proceso dando lugar a paralizaciones y desorganizacion, exposicion a peligros en cuanto a estabilidad. Afectando directamente a la imagen, reputacion de la empresa.	Las consecuencias afectan de forma total al cumplimiento de objetivos generando daños, la continuidad de las operaciones en todas las unidades de negocio o procesos, en el peor de los casos es posible un cierre del establecimiento.	
Calif. Cuantitativa		Los costos no representan afeccion a la liquidez y estabilidad en el mercado	Las perdidas incurridas no se consideran preocupantes pero si su frecuencia es alta podria cnvertirse en costos asumidos sujetos a evaluacion	Las ventas actuales experimentan una disminucion desde un 5% hasta un 15% en relacion a lo vendido el mes pasado ademas de los costos asumidos.	Las ventas actuales experimentan una disminucion desde un 16% hasta un 25% en relacion a lo vendido el mes pasado ademas de los costos asumidos seran mas altos.	Las ventas disminuyen hasta un 65%, se rrecurre financiacion externa para cubrir costos irrecuperables bastante altos generando inestabilidad.	
Categoria	Valoracion	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Escasa	1	1 (B)	2 (B)	3 (B)	4 (M)	5 (M)
	Poco Probable	2	2 (B)	4 (M)	6 (M)	8 (A)	10 (A)
	Posible	3	3 (B)	6 (M)	9 (A)	12 (A)	15 (E)
	Probable	4	4 (M)	8 (A)	12 (A)	16 (E)	20 (E)
	Extrema	5	5 (M)	10 (A)	15 (E)	20 (E)	25 (E)
TIPO	CATEGORIA	ACCION		NIVEL			
B	RIESGO TOLERABLE	Asumir el riesgo		RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS			
M	RIESGO MODERADO	Asumir el riesgo, reducir el riesgo		RIESGOS SIGNIFICATIVOS			
A	RIESGO IMPORTANTE	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo					
E	RIESGO EXTREMO	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo					

Tabla 10 Valoración de Riesgos

Elaborado por: El Autor

Evaluación de Riesgos

Esquema de evaluación de riesgos

Es de mucha importancia para el proceso de evaluación de riegos definir criterios referentes a:

Impacto: Magnitud resultante ante la materialización de un evento de riesgo

Probabilidad: Indica la posibilidad de ocurrencia de un evento puede estar definida objetiva o subjetivamente, descrita en términos generales o matemáticos (como una probabilidad matemática o una frecuencia relacionada con el tiempo).

De acuerdo a la norma el resultado del proceso de evaluación es una lista que detalla los riesgos identificados priorizados por categoría, riesgo extremo, alto, medio, bajo en el cual

servirán para la estructuración de acciones que posteriormente se encarguen del tratamiento del riesgo o en caso de que si la entidad asuma los riesgos se debe tomar en cuenta los objetivos y las oportunidades o amenazas que se podrían presentar considerablemente entre el medio y largo plazo tratándose de riesgos tolerables.

Categoría de los Riesgos

- **Riesgo Tolerable:** Son aquellos riesgos que se caracterizan por que su probabilidad de ocurrencia puede ubicarse en los niveles de escasa, poco probable y posible con niveles de impacto insignificante, menor o moderado. Dadas estas características la empresa podría asumir el riesgo ya que no condensan impactos significativos y son suficientes con los controles en el que siempre se ha estado ejecutando.
- **Riesgo Moderado/Alto:** Se caracterizan principalmente porque reciben el mismo tratamiento y este dependerá de las medidas y acciones que se implementen en los controles con el fin de que los riesgos altos se conviertan moderados o en mejor de los casos bajos, es recomendable que para este tipo de riesgos la empresa esté orientada al fortalecimiento y efectividad en sus controles si es posible en el corto plazo.
- **Riesgo Extremo:** Su probabilidad de ocurrencia se ubica en posible, muy posible y extrema y su impacto en el mayor de los casos son catastróficos o mayores, sin embargo estos tipos de riesgos son objeto de un análisis de más profundidad y a nivel departamental o de procesos ya que por su impacto significativo la empresa puede verse en situaciones especiales de realizar cambios estructurales en los procesos también incluye lo que son adiciones o eliminaciones de actividades, en el caso de que las actividades no puedan ser eliminadas, es el caso de que sean modificadas para disminuir a la exposición al riesgo pero lo que no se debe descuidar es el mejoramiento y supervisión de los controles existentes.

N°	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION DEL RIESGO	CATEGORIA
1	Inexacitud	3	3	9	RIESGO ALTO
2	Demora	3	2	6	RIESGO MEDIO
3	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	2	3	6	RIESGO MEDIO
4	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	3	5	15	RIESGO EXTREMO
5	Demandas-acciones legales	1	3	3	RIESGO BAJO
6	Error en los cobros/Formas de Pago	4	2	8	RIESGO ALTO

Tabla 11 Evaluación de Riesgos

Elaborado por el Autor

Priorización de Riesgos

N°	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACION DEL RIESGO	CATEGORIA	CLASIFICACION	RESPUESTA AL RIESGO	NIVEL
1	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	3	5	15	RIESGO EXTREMO	Riesgo Inaceptable	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	RIESGOS SIGNIFICATIVOS
2	Inexacititud	3	3	9	RIESGO ALTO	Riesgo importante	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	
3	Error en los cobros/Formas de Pago	4	2	8	RIESGO ALTO	Riesgo moderado	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	
4	Demora	3	2	6	RIESGO MEDIO	Riesgo moderado	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	
5	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	2	3	6	RIESGO MEDIO	Riesgo moderado	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	
6	Demandas-acciones legales	1	3	3	RIESGO BAJO	Riesgo Tolerable	Asumir el riesgo	RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS

Tabla 12 Priorización del Riesgo

Elaborado por: El Autor

Matriz de Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	Extrema	5					
	Probable	4		3			
	Posible	3		5 4	2		1
	Poco Probable	2					
	Escasa	1			6		
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico
			IMPACTO				

Figura 22 Matriz de Riesgo Inherente Proceso Emisión y Venta de Tickets Aéreos

Elaborado por: El Autor

TRATAMIENTO DEL RIESGO

Los riesgos una vez cuantificados y ponderados es necesario priorizarlos de acuerdo a su ponderación e ilustrar en una matriz de Riesgo con el objeto de tener una mejor percepción y entendimiento sobre la importancia de los riesgos que se están evaluando considerando la probabilidad e impacto.

Los riesgos de nivel significativo necesitan mayor atención y la formulación acciones preventivas a corto plazo para que los controles a aplicarse garanticen disminuciones importantes de la probabilidad de que un riesgo se materialice. El nivel de riesgo considerado como no significativos necesitaran atención, pero no muy inmediata y normalmente se toma acciones entre el mediano y largo plazo y este tratamiento se orienta más en el fortalecimiento de los controles.

Análisis de Efectividad de los controles.

Los controles son un elemento esencial ya sea dentro de un proceso determinado o un área y su efectividad va encaminada al cumplimiento de la política de riesgos adoptada por la compañía. Para que los controles sean implementados de manera efectiva deberá atender a las causas que originan los diferentes riesgos que se hayan identificado y estos deberán ser valorados de tal forma que permita comparar los resultados de la evaluación de riesgos con los controles identificados o existentes, sin embargo, para llevar a cabo este proceso es importante que se conozca bien los controles existentes en los procesos para posteriormente poder medir su efectividad.

Los controles que pueden implantarse pueden ser de dos clases.

- a) **Preventivos:** Son aquellos que actúan directamente en la eliminación de la causa del riesgo para prevenir su materialización.
- b) **Correctivos:** Son controles que permiten la continuidad, reorganización o modificación de una actividad después de ser detectado el evento.

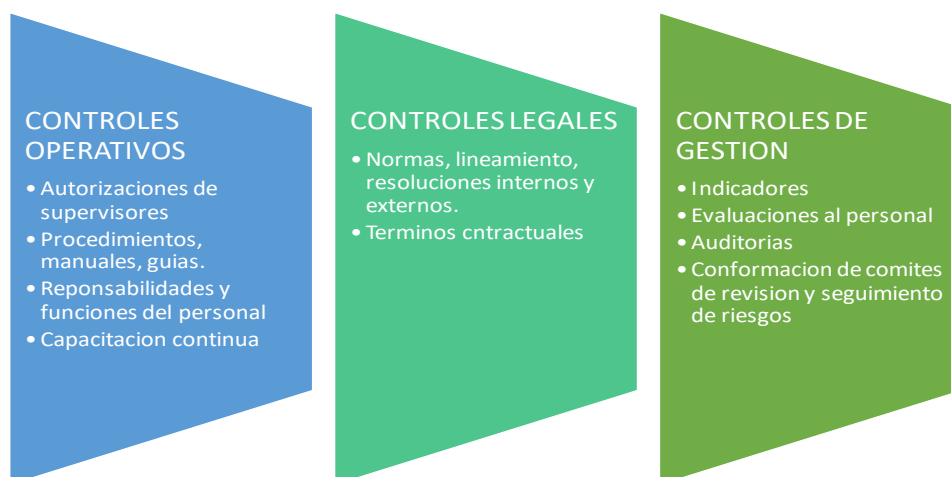


Tabla 13 TIPOS DE CONTROLES

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los diferentes tipos de riesgo de acuerdo a su naturaleza pueden ser operativos, legales y de gestión, cualesquiera de estos pueden ser implementados en función principalmente a los objetivos planteados, así como su política de administración de riesgos

y cultura organizacional. Lo que principalmente busca el establecimiento de controles ya sean preventivos o correctivos están orientados a reducir tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto de los riesgos sin embargo los controles de naturaleza operativa y de gestión dan respuesta a los cambios en la probabilidad de ocurrencia mientras los controles legales reducen el impacto.

Es necesario mencionar que es muy recomendable llevar una matriz en donde se identifique y analice los controles y calificarlos de acuerdo su efectividad en cuanto a la asignación de recursos como a su seguimiento o monitoreo en el tiempo.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DE CONTROLES	
CRITERIOS	CAMBIOS EN LA MATRIZ DE VALORACION DE RIESGOS
Ausencia de Controles	Se mantiene el Riesgo Inherente que consta en la matriz de evaluacion de riesgos antes de controles
Los controles implementados no son efectivos	Se mantiene el Riesgo Inherente que consta en la matriz de evaluacion de riesgos antes de controles
Los controles existentes son efectivos pero no constan en manuales de procedimientos	Existen desplazamientos en la matriz de evaluacion de riesgos antes de controles dependiendo si el control tiene afeccion a la probabilidad o al impacto.
Los controles son efectivos y se encuentran normados y documentados	Existen desplazamientos en la matriz de evaluacion de riesgos antes de controles dependiendo si el control tiene afeccion a la probabilidad o al impacto.

Tabla 14 Análisis de Efectividad de Controles

Elaborado por: El Autor

MATRIZ VALORACION DE CONTROLES													
PROCESO :EMISION Y VENTA DE TICKETS AEREOS													
		1		2		3		4		5		6	
RIESGOS		Caída del sistema general de emisiones y reservas		Inexactitud		Demora		Fluctuaciones en los precios de los pasajes		Error en los cobros/Formas de Pago		Demandas/Acciones legales	
TIPOS DE CONTROL		CONTROL OPERATIVO		CONTROL OPERATIVO		CONTROL DE GESTION		CONTROL OPERATIVO		CONTROL OPERATIVO		CONTROL LEGAL	
Parametros	CRITERIOS	Probab	Impacto	Probab	Impacto	Probab	Impacto	Probab	Impacto	Probab	Impacto	Probab	Impacto
Recursos para el proceso de control	Se cuenta con los recursos o herramientas suficientes para ejercer control	20		5		10		10		5			20
	Existe procedimientos, manuales, políticas para el adecuado manejo de los recursos de control en la entidad	15		10		10		15		10			10
	Los recursos o herramientas actualmente utilizados han demostrado ser efectivas ante riesgos	15		10		10		10		5			5
Seguimiento del control	Existe delegación de responsables en el proceso de control y seguimiento del mismo	25		10		10		20		10			15
	La frecuencia y seguimiento de los controles es adecuada	10		10		10		20		20			10
TOTALES VALORACION DE CONTROLES		85	0	45	0	50	0	75	0	50	0	0	60

Tabla 15 Matriz valoración de Controles

Elaborado por: El Autor

Una vez realizado el correspondiente análisis de efectividad de los controles de acuerdo a la Tabla 14 y Tabla 15, dependiendo si el control afecta a la probabilidad o al impacto, el desplazamiento de los riesgos en la matriz de evaluación se basaran en la Tabla 16.

RANGOS DE DESPLAZAMIENTO PROBABILIDAD - IMPACTO		
CALIFICACION CONTROL	Nº de cuadrantes a desplazar en Probabilidad	Nº de cuadrantes a desplazar en Impacto
0-50	0	0
51-75	1	1
76-100	2	2

Tabla 16 Rango de Desplazamiento Probabilidad-Impacto

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los resultados de la valoración de controles que se obtuvo en la Tabla 15 se procede a realizar un análisis para determinar el número de cuadrantes en que los riesgos se desplazarán en la matriz de evaluación de riesgo inherente en el cual se detalla en la Tabla 17.

Matriz de valoración de riesgos									
Proceso : EMISION Y VENTA DE TICKETS AEREOS									
N°	RIESGOS	CALIFICACION DE RIESGOS			CONTROLES		PUNTAJES		
		Probab	Impacto	TEGORIA/ACCION	CLASE	Prob o Impacto	Recursos para proceso de	Seguimieinto del control	Puntaje
1	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	3	5	Extremo/Reducir, evitar, compartir, transferir	OPERATIVO	PROBABILIDAD	50	35	85
2	Inexacitud	3	3	Alto/Reducir, evitar, Moderado/Asumir, reducir el riesgo	OPERATIVO	PROBABILIDAD	25	20	45
3	Demora	3	2	Moderado/Asumir, reducir el riesgo	GESTION	PROBABILIDAD	30	20	50
4	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	2	3	Moderado/Asumir, reducir el riesgo	OPERATIVO	PROBABILIDAD	35	40	75
5	Error en los cobros/Formas de Pago	4	2	Importante/Reducir, evitar, compartir, transferir	OPERATIVO	PROBABILIDAD	20	30	50
6	Demandas-acciones legales	1	3	Tolerable/Asumir el riesgo	LEGAL	IMPACTO	35	25	60

Tabla 17 MATRIZ VALORACION DE CONTROLES

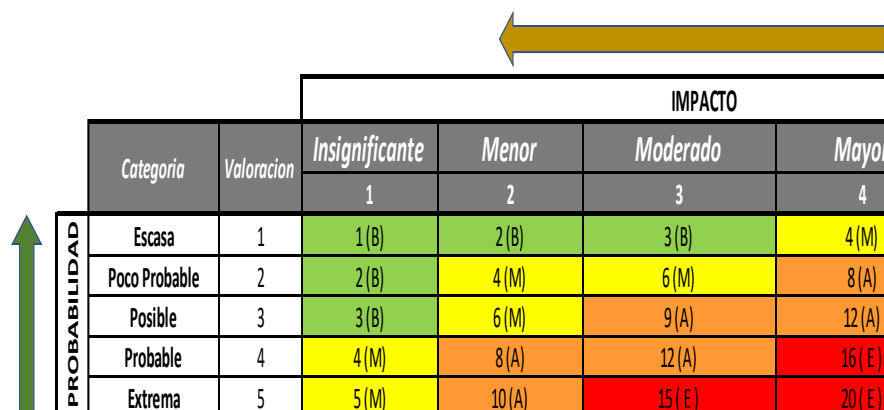
Elaborado por: El Autor

Los puntajes obtenidos en la Tabla 17 se debe convalidar con los rangos establecidos en la Tabla 14 y determinar los cambios en el desplazamiento de la probabilidad (hacia arriba) y el impacto (hacia la izquierda), esto conlleva a que si los controles no han demostrado suficiente efectividad se debería estructurar planes de acción para que estos controles demuestren efectividad y proponga alcanzar una disminución aceptable en la probabilidad de los riesgos que puedan impactar negativamente a la empresa, evaluar el impacto de las consecuencias en el logro de objetivos y el desarrollo de criterios de calificación y evaluación que permita tratamientos más adecuados y exactos.

EVALUACION DESPUES DE LA VALORACION DE LOS CONTROLES								
EMISION Y VENTA DE TICKETS AEREOS	N°	RIESGO	CALIFICACION DEL RIESGO INHERENTE			CALIFICACION POSTERIOR A EV. DE CONTROLES		
			Probabilidad	Impacto	Categoría	Probabilidad	Impacto	Categoría
	1	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	3	5	Extremo/Reducir, evitar, compartir, transferir	1	3	Tolerable/Asumir el riesgo
	2	Inexacititud	3	3	Alto/Reducir, evitar, compartir, transferir	3	3	Alto/Reducir, evitar, compartir, transferir
	3	Demora	3	2	Moderado/Asumir, reducir el riesgo	3	2	Moderado/Asumir, reducir el riesgo
	4	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	2	3	Moderado/Asumir, reducir el riesgo	1	2	Tolerable/Asumir el riesgo
	5	Error en los cobros/Formas de Pago	4	2	Importante/Reducir, evitar, compartir, transferir	4	2	Importante/Reducir, evitar, compartir, transferir
	6	Demandas-acciones legales	1	3	Tolerable/Asumir el riesgo	1	2	Tolerable/Asumir el riesgo

Tabla 18 Evaluación de riesgos después de valoración de controles

Elaborado por: El Autor



		IMPACTO					
PROBABILIDAD	Categoría	Valoración	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			1	2	3	4	5
			1 (B)	2 (B)	3 (B)	4 (M)	5 (M)
	Escasa	1	1 (B)	2 (B)	3 (B)	4 (M)	5 (M)
	Poco Probable	2	2 (B)	4 (M)	6 (M)	8 (A)	10 (A)
	Posible	3	3 (B)	6 (M)	9 (A)	12 (A)	15 (E)
	Probable	4	4 (M)	8 (A)	12 (A)	16 (E)	20 (E)
	Extrema	5	5 (M)	10 (A)	15 (E)	20 (E)	25 (E)

Dentro del marco de la gestión de riesgos en base a la Norma ISO 31000:2018 lo que se busca es que los riesgos que no son de aceptación de la empresa se transfieran o se mitiguen de tal forma de que experimenten una menor probabilidad e impacto posible. Es por ello que a más de los controles establecidos en la empresa es importante proponer acciones que con su eficaz aplicación los riesgos deberían desplazarse hacia la zona verde en la matriz presentada anteriormente.

En la Tabla 12 se visualiza que a partir del análisis y priorización de riesgo inherente considerando seguidamente los debidos controles actuales que corresponde al proceso, es posible observar los riesgos que son más significativos y necesitan perfeccionar efectividad en sus controles y monitoreo continuo, en este caso el riesgo que más alta probabilidad e impacto es el número 1 que corresponde a Caída del sistema general de emisiones y reservas; el riesgo número 2 que corresponde a la Inexactitud ya que por la importancia de los controles existentes es un riesgo en el cual debería trabajarse con más atención con el objetivo de que su probabilidad e impacto tiendan a disminuir convirtiéndose un riesgo tolerable.

Matriz de Riesgo Residual (Riesgo Inherente + Controles considerando la estructura actual en el proceso)

El proceso de valoración de controles adopta una metodología que ayuda a dar atención, mejora y monitoreo a los mismos no obstante si resultan ser más efectivos, las actividades de control implementadas podrán dar la suficiente seguridad en la continuidad en los procesos y por su puesto tomar decisiones de mejora para alcanzar los objetivos de la institución. A continuación, se ilustra en la Tabla 19 Matriz de riesgo residual una vez concluido el análisis y valoración de controles detallada en la Tabla 18. De esta manera se demostrará el desplazamiento de los riesgos tanto en la probabilidad e impacto, este procedimiento como se mencionó anteriormente garantiza la mejora de la efectividad de los controles o si es el caso en que la probabilidad e impacto no hayan sufrido desplazamientos es por la razón de que sus controles no están siendo efectivos con una actividad en particular.

PROBABILIDAD	5						BAJO-MEDIO CRITICO ALTO MUY ALTO ACEPTAR MITIGAR TRANSFERIR EVITAR
	4		5				
	3		3	2			
	2						
	1		6 4	1			
		1	2	3		4	IMPACTO
		MUY BAJO	BAJO	ALTO	MUY ALTO	CATASTROFICO	

TIPO	CATEGORIA	ACCION	NIVEL
B	RIESGO TOLERABLE	Asumir el riesgo	RIESGOS NO SIGNIFICATIVOS
M	RIESGO MODERADO	Asumir el riesgo, reducir el riesgo	RIESGOS SIGNIFICATIVOS
A	RIESGO IMPORTANTE	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	
E	RIESGO EXTREMO	Reducir, evitar, compartir, transferir el riesgo	

N° Riesgo	1	2	3	4	5	6
Nombre	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	Inexacititud	Demora	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	Error en los cobros/Formas de Pago	Demandas-acciones legales
Ponderacion R.Inherente	15	9	6	6	8	3
Ponderacion R.Residual	3	9	6	2	8	2

Tabla 19 Matriz de Riesgo Residual

Elaborado por: El Autor

Una vez obtenido los niveles de riesgo residual se procede a dar tratamiento a los mismos y esto dependerá si se tratan de riesgos calificados como extremos, importantes, moderados y tolerables. De acuerdo a este análisis de riesgos y lo que este modelo pretende es que la organización logre en primer lugar identificar riesgos y valorar adecuadamente los controles y de acuerdo al riesgo residual tratarlos de modo que la organización solamente asuma un nivel de riesgos prudente es decir que sus riesgos alcancen un nivel tolerable o aceptable.

De acuerdo a la norma ISO 31000:2018 el objetivo del tratamiento de los riesgos es la selección e implementación de acciones para abordar el riesgo [1, p. 21] evaluando la eficacia y si el riesgo residual es aceptable, caso contrario se deberá establecer un análisis para la implementación de un tratamiento adicional. Los tratamientos que se seleccione se lo realizarán de acuerdo a un análisis costo-beneficio de su implementación.

Las opciones de tratamiento que indica la norma no son necesariamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias por tanto dependerá del nivel de riesgo residual resultante, entre las opciones se considera:

- **Evitar el Riesgo.** Se decide la iniciación o la no continuidad de la actividad generadora del riesgo.
- **Reducir el riesgo.** Reducción de probabilidad e impacto normalmente este tratamiento se aplica mediante la optimización de procedimientos y controles existentes.
- **Transferir o compartir.** Se lo realiza a través de contratos o adquisición de seguros permitiendo la distribución de una parte del riesgo, sin embargo, en este tipo de tratamiento se refiere a compartir el riesgo en otra empresa que se encargara de gestionarlo, pero como en toda actividad existe riesgo sería un tema de discusión y análisis en que la empresa aseguradora no lo gestione como eficientemente.
- **Asumir o Aceptar.** Este tratamiento se lo efectúa generalmente a los riesgos que son tolerables y estén correctamente manejados, en este caso la empresa asume el riesgo residual restante ya sea después de transferir un riesgo o una mitigación, simplemente acepta la perdida resultante de acuerdo a los criterios establecidos.

Consideraciones acerca del tratamiento de riesgos.

- Su seguimiento y revisión son de mucha importancia ya que la selección de uno o dos tratamientos no solamente pueden traer resultados esperados.
- La selección de un tratamiento puede introducir nuevos riesgos que tienen que ser gestionados.
- Si ninguna de las opciones de tratamiento modifica considerablemente en el riesgo, se deberá registrar, documentar y ser objeto de revisión continua.

Estructura del proceso de selección y tratamiento de riesgos.

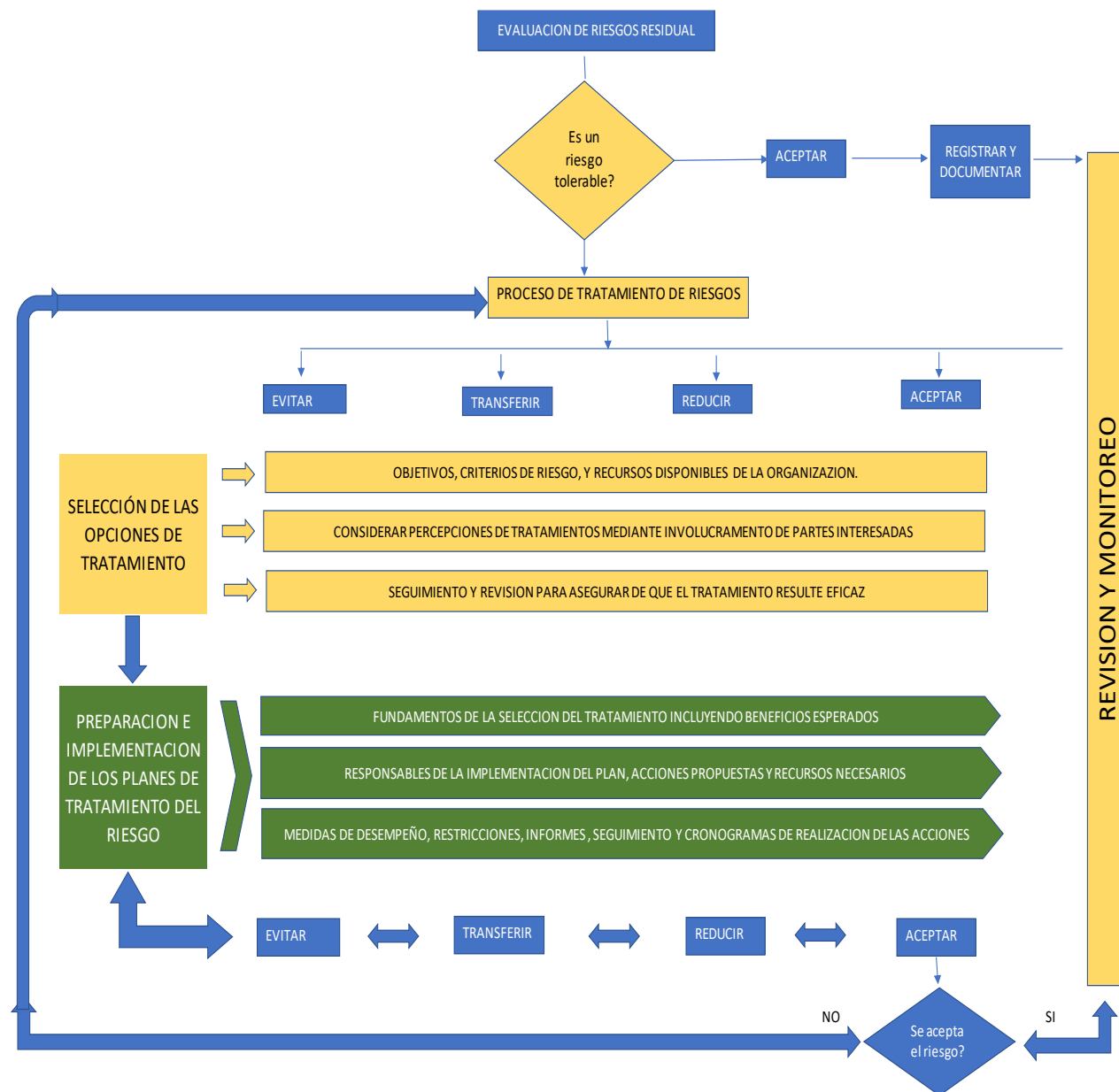


Figura 23 Proceso de Selección y Tratamiento de Riesgos [1, pp. 21-23]

Elaborado por: El autor

Acciones con Indicadores para el manejo de riesgos

En cuanto a los indicadores es un factor fundamental que nos permite en primer lugar medir variables que resulten críticas dentro de los riesgos identificados y consecuentemente permite conocer los resultados obtenidos a lo largo del proceso de gestión de riesgos alertando en que magnitud se están distanciando de los objetivos, es por esta razón que los indicadores deben evidenciarse en la parte estratégica, dirección y procesos para que contribuyan en la selección de tratamiento de riesgos.

Mediante la aplicación de indicadores clave de Riesgo KRI como se presenta en la Tabla 20 asegura el monitoreo continuo para conseguir que se alerte falencias en cada una de las actividades en un proceso determinado y gracias a esto se analizará para el desarrollo de planes de acción ya sea preventivos o correctivos con la finalidad de que el impacto y probabilidad de los riesgos resulte menor y logre favorecer en la toma de decisiones dando paso a una asignación de tiempo y recursos de manera óptima demostrando que tan eficiente resulta ser la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. Estos indicadores son de mucha utilidad ya que ayudan a identificar las tendencias o predecir comportamientos de los riesgos de manera proactiva fortaleciendo la cultura de riesgos de la empresa, además, esta herramienta de identificación y control es posible su aplicación en distintas áreas y/o procesos proponiendo de que se integre estratégicamente a un sistema de gestión de riesgos basados en la norma ISO 31000 [6]

Una vez que se haya determinado y definido el tratamiento y el nivel sobre el riesgo residual es recomendable como parte de la gestión en generar un reporte que consolide toda la información que detalle a los riesgos identificados o en el caso de riesgos nuevos esta tabla se tiene que actualizar a medida que se vayan evaluando los riesgos cada cierto tiempo. En el formato que se presenta en la Tabla 20 presenta una herramienta que permitirá mapear los diferentes riesgos de tal manera que se podrá visualizar cada elemento descrito como es el objetivo del proceso, nombre de los riesgos, categoría, tratamiento, plazo de ejecución del plan y su indicador KRI. A partir de aquí se empieza a analizar las estrategias que se formuló en el apartado de establecimiento del contexto con el fin de buscar los planes de acción adecuados que contrarresten directamente contras las causas de los riesgos. Es importante señalar que las acciones que se establezcan son de aplicación inmediata con el objeto de reestablecer el proceso a la normalidad ante la materialización de un riesgo. Por último, se diseña indicadores clave (KRI's) que servirá como herramienta de monitoreo enfocado al cumplimiento y efectividad de los planes de acción.

Las acciones que se consideraran para abordar los diferentes riesgos necesariamente deben prometer ser factibles y efectivas, un balance de costo beneficio favorable para llevar a cabo su implementación en áreas o procesos involucrados, para conseguir el respectivo control de las acciones que se van a implementar es necesario delegar responsables, estructurar un cronograma de actividades de seguimiento de las actividades realizadas.

N°	Riesgo	Descripcion	Categoria	Tipo de Accion	Accion	Responsable	Plazo	KRI(indicadores de Riesgo)	Valor
1	Caida del sistema general de Emisiones y Reservas	Bloqueo temporal del sistema general de emisiones y reservas	RIESGO TOLERABLE	ACEPTAR	Ampliacion del numero de usuarios intreactuantes en el sistema con creacion de protocolos de seguridad	Jefes de Area de Emisiones y de Venta Directa/ IT	BIMESTRAL	Numero de bloqueos en el sistema de emisiones y reservas a nivel nacional	>2 veces
2	Inexacititud	Presentacion de datos o informacion equivocos, incompletos o no comprensibles para el pasajero	RIESGO ALTO	REDUCIR, EVITAR, TRANSFERIR	Control de lecturas de itinerarios de vuelo y capacitacion periodica sobre estructuras tarifarias vigentes	Supervisor del proceso	Mensual	N° de Atenciones a clientes favorables/Total de Ventas	< 80%
3	Demora	Retraso olvido o falta de seguimiento en el sistema de reservas	RIESGO MODERADO	REDUCIR, EVITAR, TRANSFERIR	Implementacion de un organizador de sistema de reservas que permita la creacion de alertas para su oportuna emision	Jefes de Area de Emisiones y de Venta Directa	Mensual	% de emisiones y reservas no emitidas oportunamente/Total de Reservas	>10%
4	Fluctuaciones en las tarifas de pasajes	Cambios que se experimenta en las tarifas de los tickets de acuerdo a cada destino	RIESGO TOLERABLE	ACEPTAR	Actualizacion y mantenimiento en la red de plataforma tarifaria	Jefes de Area de Emisiones y de Venta Directa	Mensual	Numero de veces de colapsos y fallas en la plataforma	<2 veces
5	Error en los cobros/Formas de Pago	Cobro equivocados a pasajeros y/o agencias de viaje	RIESGO MODERADO	REDUCIR, EVITAR, TRANSFERIR	Control de Metodologia en cobros y formas de pago con respecto al sistema de reservas y emisiones	Jefe Regional/ Administracion/Tesoreria	Diario	*Ventas a Credito/Total de ventas *Ventas al Contado/Total de Ventas	Ventas al Contado y Credito <> a los reportado
6	Demandas-acciones legales	Inicio de acciones legales en contra de una entidad o una persona ante un organismo judicial	RIESGO TOLERABLE	ACEPTAR	Mejorar el tiempo de atencion al buzón de recalcos y sugerencias de clientes	Supervisor del proceso	Mensual	Numero de actas y/o reclamos sin respuesta/Total de reclamos en el buzón (sistema)	>10

Tabla 20 Indicadores de Riesgo Proceso Emisión y venta de Tickets Aéreos

Elaborado por: El Autor

COMUNICACIÓN Y CONSULTA

La comunicación y consulta hace referencia a aquella actividad que debe desarrollarse entre partes internas o externas identificadas y que se encuentran envueltas en el proceso de gestión de riesgo por lo tanto su aplicación es continua ya que las partes interesadas traen consigo información y opiniones acerca de los riesgos en el que la empresa podría estar envuelta, esta información es de mucha importancia ya que por la diversidad desde diferentes puntos de vista de las partes internas y externas favorecen en el proceso de toma de decisiones en el marco de la gestión de riesgos. En esta fase lo que se pretende es:

- Establecer un buen contexto empresarial
- Garantiza de que los riesgos estén identificados de manera adecuada
- Garantizar la comprensibilidad de los intereses de las partes interesadas.



Figura 24 Procesos de Comunicación y consulta

Elaborado por: El autor. Fuente: [3]

Diseño del plan de Comunicación

Para el desarrollo del diseño de un plan de comunicación se lo deberá realizar en primera instancia de manera participativa a través de reuniones programadas en el cual intervendrán equipos de distintas áreas y partes interesadas, en donde se expondrán estrategias en la utilización de herramientas tecnológicas para la socialización del plan comunicacional de gestión de riesgos institucional tanto a los funcionarios y partes interesadas.

Implementación del plan de comunicación.

Una vez diseñado el plan de comunicación para implementarlo se deberá determinar un mecanismo adecuado para que las estrategias y herramientas utilizadas respondan a la importancia del proceso de gestión de riesgos.

Monitoreo al cumplimiento del plan de comunicación.

Se realizar revisiones periódicas mediante evaluaciones y análisis de indicadores de cumplimiento dando paso a la elaboración de mecanismos de evaluación de efectividad y eficiencia del plan comunicacional.

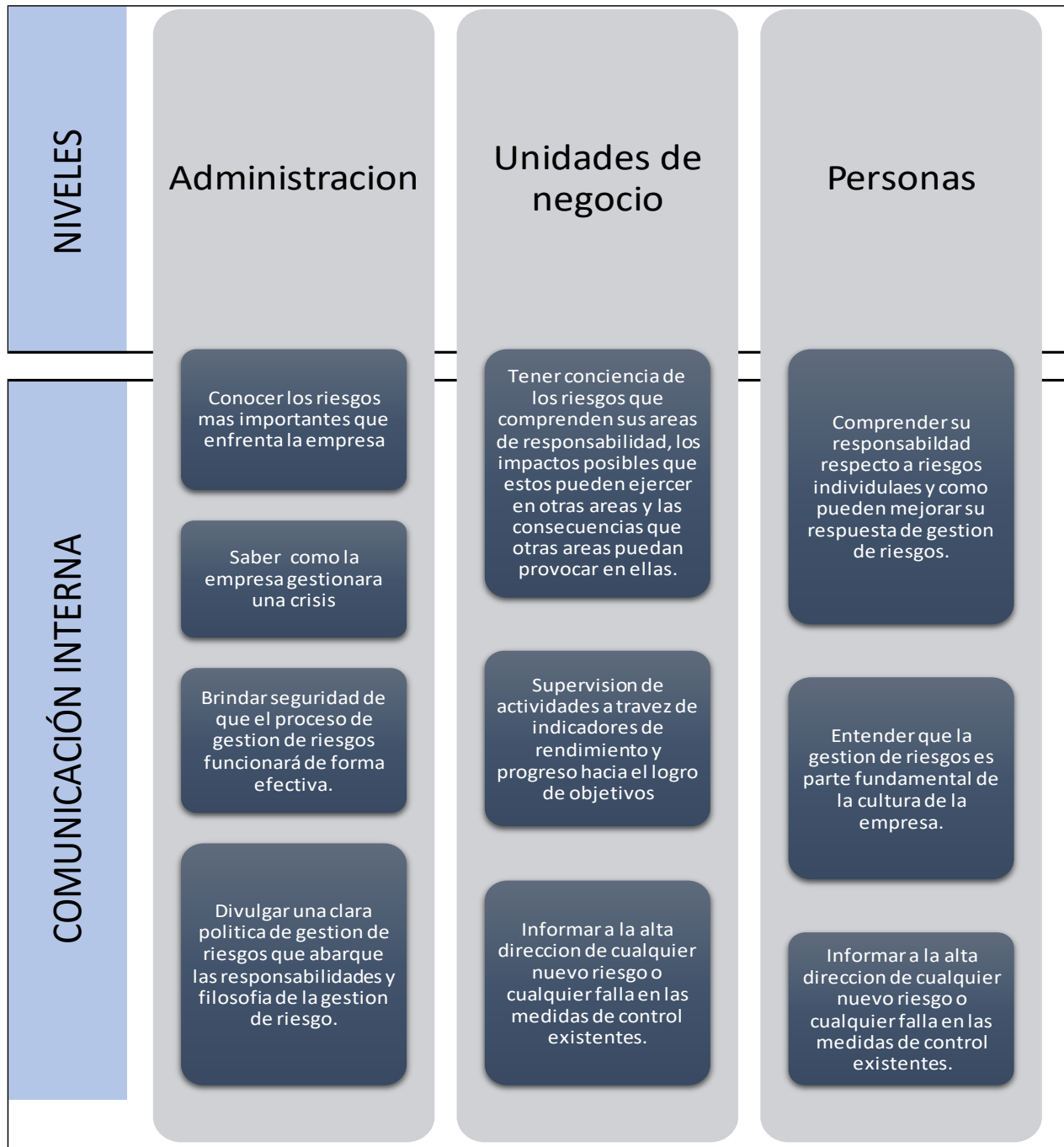
Mejora Continua.

El objetivo de la fase de comunicación y consulta es que se encuentre en constante mejora por consiguiente en base de los resultados obtenidos del seguimiento y monitoreo del plan de comunicación se realizara cambios o modificaciones pertinentes que involucren y garantice la mejora del plan comunicativo entre funcionarios, equipos de trabajo y partes interesadas.

Informe y comunicación de Riesgos

Los diferentes niveles de la empresa necesitan tener conocimiento del proceso de gestión de riesgos mediante informes que se dará a conocer internamente y externamente.

Estos informes deberán hacer referencia a los métodos de control acentuando las responsabilidades de la dirección sobre el proceso de gestión de riesgos; los procesos de identificación de riesgos, sus sistemas de control implantados y la supervisión y monitoreo del sistema implantado.



Comunicación Externa

La empresa deberá informar de manera regular a las partes interesadas las políticas de gestión de riesgos y el grado de efectividad en el cual está alcanzando sus objetivos mediante una gestión eficaz de riesgos que permita la protección de los intereses de partes interesadas, asegurando la responsabilidad de la alta dirección, creando valor y supervisando continuamente el rendimiento de la compañía y por supuesto que los controles implantados funciones de manera correcta.

SEGUIMIENTO Y REVISION

Para que una gestión de riesgos sea efectiva requiere una estructuración de un informe en donde se detallen que los riesgos identificados claramente hayan sido evaluados eficazmente, los controles sean adecuados y entendibles de acuerdo a las actividades del proceso y den cumplimiento a las políticas y procedimientos internos de la empresa. En esta etapa es importante garantizar que se tome en cuenta las necesidades de la empresa y permita encontrar puntos críticos dentro del proceso que podrían mejorar con el propósito de no solamente mitigar los riesgos inmersos sino de ofrecer un servicio de calidad a los clientes por esta razón se recomienda la participación de funcionarios de la empresa con mayor experiencia dentro del proceso ya que con su conocimiento sea un aporte sustancial en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

El monitoreo y revisión se debe aplicar en todas las etapas de la gestión del riesgo ya que se trata de un proceso de retroalimentación que principalmente intervienen nuevamente lo concerniente a planificar, recopilar, análisis de información y registro.

El proceso de seguimiento y revisión como todos los componentes que menciona la norma ISO 31000 es elemental importancia ya que en esta fase abarca todos los aspectos en la gestión de riesgos con la finalidad de brindar la siguiente información [12, p. 14].

- Garantizar la eficiencia y efectividad de los controles diseñados, monitoreando su desempeño y permitiendo la obtención de datos adicionales que sirvan de utilidad para modificaciones de criterios de evaluación de riesgos.
- Estudio y análisis de sucesos, cambios, tendencias, logros y fracasos.
- Identificar variaciones que podrían afectar al contexto interno y externo de la organización.
- Identificación de nuevos riesgos.

SEGUIMIENTO Y REVISION DE RIESGOS INSTITUCIONALES																				
PROCESO: EMISION Y VENTA DE PASAJES AEREOS																				
AREA : EMISION Y VENTA DIRECTA																				
CONTEXTO EMPRESARIAL				EVALUACION DE RIESGOS							EVALUACION DE CONTROLES				VALORACION DE RIESGOS CON CONTROLES EXISTENTES			ACCIONES		INDICADORES
N° Riesgo	Unidad de Negocio	Alineacion con Objetivos, Estrategias	Descripcion	Proceso	Riesgo	Nivel Resolutivo del Riesgo	Clasificacio n del Riesgo	VALORACION INICIAL			Existe controles?	Tipo Control	Descripcion	Puntaje	VALORACION FINAL			Respuesta al Riesgo	Acciones	
								Probabilidad	Impacto	ZONA					Probabilidad	Impacto	ZONA			
1	VENTAS Y EMISIONES	Objetivo	Otorgar el mejor servicio a clientes en cuanto a calidad y a tiempos de atencion.	EMISION Y VENTA DE PASAJES AEREOS	Caida del sistema General de emisiones y Reservas	DIVISION AEREA	Operacional	3	5	Riesgo Importante	SI	OPERATIVO	Politica de Restrccion de cuentas de usuario y accesos a la plataforma	85	1	3	Riesgo Tolerable	Asumir el Riesgo	Fortalecimiento de protocolos de seguridad	N°de Bloqueos del sistema a nivel nacional
2	VENTAS Y EMISIONES	Objetivo		EMISION Y VENTA DE PASAJES AEREOS	Inexacititud	DIVISION AEREA	Operacional	3	3	Riesgo Importante	SI	OPERATIVO	Manual de Procedimientos para la emision de pasajes	45	3	3	Riesgo Importante	Reducir el Riesgo	Capacitaciones periodicas y actualizacion de estrucutras tarifarias vigentes/Lecturas de itinerarios.	N°de Atenciones de Buena y Excelente (favorables)

Tabla 21 Formato de seguimiento y revisión de Riesgos

Elaborado por: El Autor

Una gestión de riesgos efectiva dependerá de la manera de estructuración del informe en donde conste la información que asegure de que los riesgos están identificados y evaluados en conformidad con la política de riesgos adoptada y posteriormente se lleven a cabo los controles de igual manera asegurando que son los apropiados para las actividades del proceso y mediante esto realizar con regularidad revisiones o auditorias con respecto a los estándares o lineamientos existentes como es la norma ISO 31000 con el fin de identificar oportunidades de mejora y principalmente a obtener un mayor conocimiento de gestión y valoración de riesgos que permita a la alta gerencia tomar decisiones acertadas en conformidad con sus objetivos y estrategias.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La gestión de riesgos en la actualidad se ha transformado en una herramienta estratégica esencial no obstante varios estudios e investigaciones se ven referenciadas por la norma ISO 31000:2018 con la finalidad de mejorar el servicio que brindan las empresas, ayudando a alcanzar los objetivos (proteger y crear valor) y que los funcionarios y en especial la alta gerencia tomen en consideración que el proceso de gestión de riesgos debe formar parte en la toma de decisiones de manera proactiva por la razón de que si independientemente si se toma o no decisiones implica riesgos por esta razón se debe comprender los riesgos asociados.
2. Esta propuesta de modelo de gestión de riesgos aporta a empresas cuya actividad haga referencia a la emisión y venta de tickets aéreos con una guía práctica detallada y sistemática en lo que refiere a la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos con el propósito de estimular el crecimiento, sostenibilidad, mejora continua en servicio al cliente, fortalecimiento de estrategias y permita la elaboración de escenarios propios ante eventualidades ya identificadas.
3. El modelo propuesto solamente se lo realizó a una organización del sector aeronáutico y a un proceso específicamente por el cual se encuentra en proceso de aprobación e implementación. Cabe mencionar que esta propuesta puede ser tomada en consideración para la construcción de otros modelos de gestión de riesgo adaptando al ambiente empresarial, políticas, estrategias y objetivos de cada institución.
4. En relación a la selección y utilización de las técnicas de evaluación de riesgo es un aspecto subjetivo ya que se lo puede realizar a diferentes niveles en cuanto a su análisis, selección y aplicación ya sea utilizando desde técnicas de evaluación simples, complejas o una combinación de estas por tanto deben ser consecuentes con los criterios de riesgo formulados en el establecimiento del contexto de tal manera que proporcionen resultados para mejorar la comprensibilidad de la naturaleza de los riesgos y como tratarlos posteriormente. En el caso del modelo de gestión propuesto se utilizó la técnica "Tormenta de Ideas" ya que resulto ser la más apropiada para el proceso en cuestión por el motivo de que puede ser utilizada complementariamente con otra técnica que tenga por objeto la estimulación de la imaginación en cualquier etapa del proceso de gestión de riesgos y esto es sumamente útil en la identificación cuando se implementan nuevos sistemas o tecnologías que en muchas ocasiones los funcionarios o hasta la alta gerencia buscan soluciones para resolver problemas.

Esta técnica aplicada es apropiada también por su enfoque en la identificación de nuevos riesgos que podrían presentarse en el proceso debido a que implica la aplicación de la imaginación de sus integrantes por el que exponen sus diferentes puntos de vista o ideas ya sea de acuerdo a su experiencia o a su nivel de imaginación. Por otra parte, también esta técnica se caracteriza por estimular la comunicación dentro de la organización ya que implica participación de partes interesadas.

Para esta técnica existen limitaciones el cual de alguna manera podría tornarse compleja por el motivo de que es poco estructurada y se dificulta demostrar que se han identificado todos los riesgos potenciales existentes; o por la omisión de ideas por aspectos personales o políticos esto puede dificultar a que las ideas se puedan intercambiar libremente, lo que en ese caso se podría considerar es que la información que se transmita de forma anónima y posteriormente es discutida por el grupo de participantes dentro de un foro informático.

RECOMENDACIONES

1. Considerar el modelo de gestión de riesgos propuesto para el debido seguimiento y actualización por los responsables del área o proceso para una posible implementación en la empresa y que sirva de herramienta estratégica encargada de la identificación, análisis y tratamiento de riesgos y de esta manera la empresa se mantendrá informada sobre el estado de los controles existentes detallando niveles de efectividad y dar respuesta al riesgo de manera acertada disminuyendo lo más que se pueda la incertidumbre en el cumplimiento de sus objetivos.
2. Considerar los cambios sugeridos que se puedan integrar al modelo de gestión de riesgos propuesto como por ejemplo a más de implementar este modelo bajo la norma ISO 31000 mejorarlo más aun con la elaboración de un modelo complementario basado en la norma ISO 22301- Continuidad del negocio que se enfoca principalmente en responder a imprevistos que pudieran ocurrir en cualquier momento y poner en riesgo de continuidad de la operación de la organización por esa razón recomiendo en primer lugar la correcta aplicación del proceso de gestión de riesgos ya que es eje fundamental para la evaluación y construcción de un modelo basado en la norma ISO 22301 con el propósito de dar confianza a las partes interesadas y su compromiso con la aplicación de prácticas internacionalmente reconocidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] UNE, *Asociacion Española de Normalizacion -Norma Internacional ISO 31000:2018*, Genova, 2018.
- [2] *Asociacion Mercosur de Normalizacion (ISO/TR 31004:2016, IDT)*, Primera Edicion ed., 2016.
- [3] INN, *ISO 31010:2013*, 2013.
- [4] G. J. C. E. M. R. G. a. J. C. A. M. Henao, «Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico,» vol. 6, 2017.
- [5] INN, *ISO 22301 Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del negocio - Requisitos*, 2012.
- [6] ISOTools, *Resumen de la nueva norma ISO 31000 sobre Gestión de Riesgos*, 2018.
- [7] Grupo Transoceanica, «Transoceanica,» 2018. [En línea]. Available: <http://www.transoceanica.com.ec/quienes-somos-2/>.
- [8] R. T. Salome, *Estudio de Mercado de Transporte Aéreo de Pasajeros*, Loja, 2017, p. 58.
- [9] L. Nicolas, *Análisis de Mercado Aeronautico Ecuatoriano*, 2018.
- [10] L. Nicolas, *LLega Mercado LATAM a Ecuador en vuelos domesticos*, 2018.
- [11] S. d. B. y. Seguros, *Gestion del Riesgo Operativo*, Quito, 2005, p. 659.
- [12] E. A. N. F. L. E. Lizarzaburu, *Gestión de riesgos empresariales: marco de revisión ISO 31000*, vol. 38, Revista espacios, 2017.
- [13] R. F. V, *Metodologia para la Gestion de la Continuidad del Negocio*, 2015.