

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“PROPUESTA DE LA NORMA ISO 31000:2011 PARA LA GESTIÓN DE LOS  
RIESGOS SISTEMÁTICOS RESEDISA EIRL TRUJILLO AÑO 2021”**

---

**Línea de Investigación:**

Gerencia e Innovación

**Autor (es):**

Br. SANCHEZ YAÑEZ, ANA GABRIELA

Br. TIZNADO RODRÍGUEZ, JOSE RUPERTO

**Asesor:**

Dr. CASTAÑEDA NASSI, JOSE ALFREDO

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0415-7681>

**TRUJILLO - PERÚ**

**2022**

Fecha de sustentación: 2022/06/03

La presente tesis ha sido revisada y aprobada por el siguiente jurado:

**Presidente** : Mg. Fiesta Dejo, Iris Paola

**Secretario** : Mg. García Gutti, Alan Enrique

**Vocal** : Mg. Chuecas Wong, Efrain Ricardo

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del Jurado

Dado el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: *“PROPUESTA DE LA NORMA ISO 31000:2011 PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS SISTEMÁTICOS RESEDISA EIRL TRUJILLO AÑO 2021”*, luego de haber culminado cada etapa por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación, trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitario en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de los docentes, siendo por ello oportuno para expresar nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Br. SÁNCHEZ YAÑEZ, Ana  
Gabriela

Br. TIZNADO RODRÍGUEZ, José  
Ruperto

## DEDICATORIA

*A mi madre María por todo su apoyo, comprensión y consejos para que yo pueda conseguir ser un profesional de una prestigiosa universidad.*

**Br. José Ruperto Tiznado Rodríguez**

*A mis padres Germán y Anita, las personas más importantes de mi vida, quienes constantemente me dieron la fuerza y motivación para luchar y salir adelante en mi carrera profesional.*

**Br. Ana Gabriela Sánchez Yañez**

## AGRADECIMIENTO

*A German, el gerente y fundador de Resedisa por darnos las facilidades necesarias para que este trabajo sea posible.*

*A Gabriela, por estos años de amistad y empeño para cumplir con este trabajo.*

*A nuestro asesor Jose, por sus enseñanzas y ayuda consistente.*

*A mi familia, amigos quienes sabían sobre este proyecto y siempre estuvieron conmigo.*

**Br. José Ruperto Tizado Rodríguez**

*A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis padres por ser el pilar más importante; por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.*

*A mis hermanos por sus aportes y por respaldarme en cada decisión tomada.*

*A José, por la amistad, dedicación y compromiso para cumplir este logro compartido.*

*Gracias y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.*

**Br. Ana Gabriela Sánchez Yañez**

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta basada en la norma ISO 31000: 2011 para la de gestión de riesgos de la empresa RESEDISA, cuya implementación está directamente ligada a la mejora continua de la organización. Asimismo, se identifica y evalúa el riesgo de la empresa para posteriores propuestas de diseño en materia de gestión de riesgos que faciliten la toma de decisiones por parte de la dirección de la organización para mitigar el impacto del riesgo en objetivos organizacionales. Se describió el estado de situación de la empresa RESEDISA, con el fin de conocer aquellos factores influyentes sobre los objetivos organizacionales; del mismo modo se definirán las características específicas del sector al que pertenece la organización, buscando comprender y evaluar la situación actual de la empresa. Tras la caracterización externa e interna, se han identificado los riesgos que puedan afectar directa o indirectamente al logro de los objetivos de la empresa. Se utilizaron dos metodologías para identificar el riesgo de RESEDISA: Risicar para identificar los riesgos externos a los que está expuesta una organización y para identificar los riesgos o modos de falla de los procesos internos se utilizó el Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF). Una vez identificados los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos, se valorizaron los riesgos de la empresa, para obtener dicha evaluación fue necesario antes realizar la calificación a todos los riesgos, en donde en el caso de los riesgos se calificaron de a acuerdo a la consecuencia y la probabilidad de ocurrencia. Finalmente, con los valores obtenidos se evaluó cada riesgo obteniendo la incidencia que tiene cada riesgo sobre el estado actual de la empresa. Como la investigación no especifica la implementación de un sistema de gestión de riesgos, solo se definen propuestas de tratamiento para los riesgos identificados y evaluados, lo que permite a la empresa RESEDISA aclarar una visión general de sus debilidades y fortalezas en cuanto al alcance de sus objetivos organizacionales.

*Palabras clave: Riesgos, estratégico, financiero, operativo, legal, RRHH, control interno*

## ABSTRACT

The objective of this study is to design a proposal based on the ISO 31000: 2011 standard for the risk management of the RESEDISA company, the implementation of which is directly linked to the continuous improvement of the organization. Likewise, the company's risk is identified and evaluated for subsequent design proposals in terms of risk management that facilitate decision-making by the organization's management to mitigate the impact of risk on organizational objectives. The state of situation of the RESEDISA company was described, to know those factors influencing the organizational objectives; in the same way, the specific characteristics of the sector to which the organization belongs will be defined, seeking to understand and evaluate the current situation of the company. After the external and internal characterization, the risks that may directly or indirectly affect the achievement of the company's objectives have been identified. Two methodologies were used to identify the risk of RESEDISA: Risicar to identify the external risks to which an organization is exposed and to identify the risks or failure modes of the internal processes, the Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) was used. Once the internal and external risks that affect the fulfillment of the objectives had been identified, the risks of the company were valued, to obtain said evaluation it was necessary to first perform the rating of all risks, wherein the case of risks they were classified as according to the consequence and the probability of occurrence. Finally, with the values obtained, each risk was evaluated, obtaining the incidence that each risk has on the current state of the company. As the research does not specify the implementation of a risk management system, only treatment proposals are defined for the risks identified and evaluated, which allows the RESEDISA company to clarify an overview of its weaknesses and strengths in terms of the scope of its organizational goals.

*Keywords: Risks, strategic, financial, operational, legal, HR, internal control*

## INDICE

	Página
PRESENTACIÓN.....	i
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	i
INDICE .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Problema de investigación.....	11
1.1.1. Formulación del problema .....	12
1.2. Objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo general .....	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Justificación del estudio.....	13
1.3.1. Justificación teórica .....	13
1.3.2. Justificación práctica .....	13
1.3.3. Justificación metodológica.....	13
1.3.4. Justificación social.....	13
II. MARCO DE REFERENCIA .....	14
2.1. Antecedentes del estudio .....	14
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	14
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	15
2.1.3. Antecedentes locales .....	16
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Identificación de los riesgos.....	17
2.2.2. Evaluación del riesgo .....	18
2.2.3. Tratamiento y control de los riesgos.....	18
2.2.4. Fundamentos basados en el ISO 31000:2011 .....	19
2.3. Marco conceptual .....	22

2.3.1. Riesgo .....	22
2.3.2. Gestión del riesgo.....	22
2.3.3. Valoración del riesgo .....	22
2.3.4. Calificación del riesgo.....	22
2.3.5. Administración del riesgo.....	22
2.3.6. Análisis de riesgo .....	22
2.3.7. Identificación del riesgo .....	22
2.3.8. Gestión de la calidad .....	23
2.3.9. Alineamientos basados en la norma ISO 31000:2011.....	23
2.4. Sistema de Hipótesis .....	23
2.5. Variables e indicadores .....	24
III. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	25
3.2. Población y muestra de estudio.....	25
3.3. Diseño de investigación.....	27
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación, validez y confiabilidad ....	28
3.4.1. Técnicas de investigación.....	28
3.4.2. Instrumento de investigación .....	28
3.4.3. Validez.....	29
3.4.4. Confiabilidad.....	29
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	30
3.5.1. Procesamiento de datos .....	30
3.5.2. Análisis de datos .....	30
IV. RESULTADOS .....	31
4.1. Análisis e interpretación de resultados .....	31
V. DISCUSIÓN.....	47
5.1. Discusión de resultados .....	47
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS .....	55

## INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las variables .....	24
Tabla 2 Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su género.....	25
Tabla 3 Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su edad .....	26
Tabla 4 Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su estado civil .....	26
Tabla 5 Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su género.....	26
Tabla 6 Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su edad .....	27
Tabla 7 Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su estado civil .....	27
Tabla 8 Estándares del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	29
Tabla 9 Estadístico de fiabilidad – Alfa de Cronbach .....	30
Tabla 10 Identificación de los riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA .....	32
Tabla 11 Identificación de los riesgos operativos de la empresa RESEDISA .....	33
Tabla 12 Identificación de los riesgos financieros de la empresa RESEDISA .....	34
Tabla 13 Identificación de los riesgos legales de la empresa RESEDISA .....	35
Tabla 14 Identificación de los riesgos de Recursos Humanos de la empresa RESEDISA .....	36
Tabla 15 Valoración del nivel de riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA .....	37
Tabla 16 Valoración del nivel de riesgos operativos de la empresa RESEDISA .....	38

Tabla 17 Valoración del nivel de riesgos financieros de la empresa RESEDISA .....	39
Tabla 18 Valoración del nivel de riesgos legales de la empresa RESEDISA .....	40
Tabla 19 Valoración del nivel de riesgos RRHH de la empresa RESEDISA .....	41
Tabla 20 Matriz de tratamiento y control de los riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA .....	42
Tabla 21 Matriz de tratamiento y control de los riesgos operativos de la empresa RESEDISA .....	43
Tabla 22 Matriz de tratamiento y control de los riesgos financieros de la empresa RESEDISA .....	44
Tabla 23 Matriz de tratamiento y control de los riesgos legales de la empresa RESEDISA .....	45
Tabla 24 Matriz de tratamiento y control de los riesgos RRHH de la empresa RESEDISA .....	46

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Problema de investigación

En la actualidad la gestión de riesgos es un tema que va tomando relevancia en el mundo empresarial, no importa si las empresas son grandes o pequeñas, todas estas se ven en la necesidad de mitigar los riesgos que puedan ocurrir, ya sean estos internos o externo, afirma Mejía (2017). Por su parte Leva, Bale, & Rucker (2016) señala que, el constante cambio y dinamismo en un mundo globalizado exige que se tomen las medidas necesarias y oportunas con respecto a la administración del riesgo dado que limita el accionar de las organizaciones en diversos aspectos como: los legales, financieros, estratégicos, operativos y los recursos humanos frenando su verdadero potencial.

En el Perú las empresas, presentan prácticas y procesos que carecen de una guía que involucre de manera correcta la gestión del riesgo desarrollando actividades de manera ineficiente entre los responsables operativos de los riesgos, como afirma Álvarez (2015) las organizaciones peruanas dentro del desarrollo del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) tan solo el 27% de los encuestados señalaron que las actividades de riesgo se encuentran bien coordinadas, mientras que el 58% anticipó que se proyectan a que lo estén dentro de los próximos 3 años , a su vez, el 58% de las empresas nacionales consultadas no cuenta con una gerencia de riesgos mientras que, del 42% restante, solo un 9% le reporta funcionalmente al directorio o alguno de sus respectivos comités debido a que las organizaciones son creadas para generar valor como parte de su visión y misión empresarial, por lo tanto, es importante que se enfoquen en prevenir los riesgos que afectan directamente sus estrategias y objetivos de negocio es así que el 97% de las organizaciones ha progresado en vincular la gestión de riesgos con sus objetivos de negocio; sin embargo, sólo un 16% de los encuestados a nivel global consideran que esto se cumple en la actualidad. En Perú, sólo el 55% de los encuestados indicó que la vinculación es cercana.

La empresa RESEDISA lleva 22 años al servicio del parque automotor del norte del país, siendo especialistas en la reparación, mantenimiento técnico y venta de autopartes eléctricas brindando servicios a empresas en diversos rubros como mineras y empresas de transporte, en el desarrollo de sus actividades se

ve expuesta a diversos riesgos como accidentes laborales, problemas contractuales, desempeño inadecuado del personal, riesgos técnicos, negligencias por parte del personal, robo o fraude por parte de algún colaborador, RESEDISA EIRL cuenta con un sistema básico de gestión de riesgos. Por tanto, las actividades que se llevan a cabo en cada uno de sus procesos están expuestas a diferentes tipos de amenazas que afectan el logro de sus objetivos estratégicos. A la luz de la búsqueda constante de la mejora del desempeño, RESEDISA ha constatado que la mayoría de sus procesos no cuentan con planes de contingencia ni con las herramientas necesarias para gestionar y monitorear los riesgos que puedan surgir en las diferentes áreas de su organización.

En consecuencia, la norma ISO 31000:2011 se adopta como guía de referencia para el presente trabajo de investigación, puesto que permite analizar todas las actividades de una organización que implican un riesgo mediante la identificación de él, analizar y luego evaluar si el riesgo debe ser modificado por el tratamiento del mismo, a fin de satisfacer sus criterios de riesgo. La misma que se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, ya sean financieros, infraestructura, operativo, de mercado, tecnológico, etc., el presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta basada en la norma ISO 31000:2011 para la gestión del riesgo de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Una propuesta de la norma ISO 31000:2011 puede aportar a RESEDISA las estrategias y métodos necesarios para contrarrestar y controlar las amenazas a cada uno de sus procesos?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Diseñar una propuesta de la norma ISO 31000:2011 para la gestión de los riesgos sistemáticos de la empresa RESEDISA EIRL Trujillo año 2021.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Conocer el estado de situación de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021.
- Identificar los riesgos estratégicos, operativos financieros, legales y de los recursos humanos de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021.

- Categorizar con una valorización el nivel de riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021.
- Elaborar una matriz tratamiento y control para los principales riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021.

### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

La presente investigación aborda la norma ISO 31000:2011 en el cual se expone en fundamentos teóricos de la gestión de riesgos y los principios definidos por la norma.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Pretende dar solución a un problema del entorno real relacionado con la gestión de riesgos en base a una propuesta de la norma ISO 31000:2011 para que la empresa pueda utilizar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo, mejorar la eficacia operacional y la eficiencia, mejorar la salud y de seguridad, gestión de incidentes y el aprendizaje de la organización empresa RESEDISA Trujillo año 2021.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

Mediante la investigación descriptiva se utilizó una guía metodológica que se implementó a la empresa para poder identificar y valorar los riesgos de manera interna y externa de la organización basados en la norma ISO 31000:2011.

#### **1.3.4. Justificación social**

Esta investigación beneficia a las organizaciones para que tenga dentro de sus prioridades desarrollar oportunidades de mejoras en la identificación y disminución de riesgos tanto en sus trabajadores, como en sus clientes externos dentro de lo que determina la norma ISO31000:2011.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. Antecedentes del estudio**

### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Díaz & Forero (2018) menciona en su trabajo de investigación “*Diseño de un sistema de gestión del riesgo basado en la norma NTC ISO 31000:2011 para la empresa NEGOTEC*”. (Trabajo de investigación). Universidad de Bogotá, Colombia. Se pudo identificar varios factores externos e internos que influyen en el logro de las metas organizacionales de NEGOTEC. Los factores políticos y económicos tuvieron el mayor impacto en los objetivos de la empresa, lo que a su vez incidieron en factores ambientales, sociales y tecnológicos, generando diversos tipos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para NEGOTEC. Los factores internos que se han identificado que tienen un impacto significativo en el proceso son la falta de programas de marketing y publicidad, la falta de servicios automatizados al usuario y la falta de líneas de crédito para financiar proyectos. Actualmente, NEGOTEC tiene 17 riesgos estratégicos, de los cuales 8 son riesgos externos y 9 son riesgos internos. Por tanto, en general, los principales impactos de los riesgos externos a los que está expuesto NEGOTEC son las potenciales pérdidas de clientes, la disminución de los ingresos, la dificultad para encontrar personal calificado, el aumento de los costos operativos y las sanciones en caso de incumplimiento de la normativa aplicable. Asimismo, los modos de falla que existen en los procesos internos de NEGOTEC provocan la insatisfacción del cliente debido al incumplimiento de los requisitos, el retiro, la pérdida económica y la mala asignación de recursos.

Rodríguez (2016) en su trabajo de investigación “*Diseño y formulación de un sistema de gestión de riesgos basados en los lineamientos establecidos por la norma NTCISO 31000 versión 2011 para la empresa Simma LTDA*”. (Tesis de grado de ingeniero industrial). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. La evaluación del riesgo puede llevar a una decisión de proceder a su posterior análisis. El riesgo de evaluación también puede dar lugar no a una decisión de tratar el riesgo de cualquier otra forma de mantener los controles existentes. Esta decisión está influenciada por las actitudes de riesgo de la organización en la que se despliega el sistema de gestión de riesgos, a partir de la identificación de contextos externos e internos que actúan como herramientas de apoyo a la toma de decisiones de SIMMA LTDA. La efectividad

del sistema de gestión de riesgos se puede evaluar mediante la realización de auditorías internas que permiten evaluar el estado de varios procesos en base a los lineamientos de NTC ISO 31000 2011. Se han desarrollado estrategias para que las empresas puedan establecer un control sobre los riesgos a los que están expuestas, se aclara que este seguimiento y gestión se concretan como tareas continuas dentro de la organización.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

González (2017) en su tesis para optar el grado de licenciado titulado *“Gestión del riesgo empresarial en la atención del cliente: Caso de la empresa de transportes Mi Chaperito, 2016”*. Desarrollado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Los autores llegaron a la conclusión de que la gestión del riesgo en la atención al cliente beneficia a la empresa de transporte Mi Chaperito en el logro de sus objetivos estratégicos. El contexto en el que se encuentra la empresa de transportes Mi Chaperito evidencia la necesidad de invertir esfuerzos en la gestión del riesgo. Un sistema de transportes calificado como uno de los más deficientes de Latinoamérica, su alto número de vías sin pavimentar, la alta cantidad de accidentes de tránsito, y la sorprendente antigüedad del parque automotor, son algunos de los factores que evidencian esta necesidad de esta gestión. Por ello, un estudio de gestión del riesgo empresarial para una empresa perteneciente al sector transportes es relevante no solo para la misma empresa, sino también para todos los actores comprendidos en el ambiente de sus operaciones: otros transportistas, peatones y sociedad en general.

Dulano, Mamaní & Ruiz (2017) en su trabajo de investigación titulada *“Propuesta de diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo para el ejército del Perú”*. Realizado por la Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Muestran que el éxito de la implementación de la gestión de riesgos depende fuertemente del buen diseño del marco, debido a la complejidad y diversidad de actividades y procesos que se desarrollan en las Fuerzas Armadas peruanas. Pues ahí se desarrolla la gestión de riesgos en las entidades empresariales que la integran. En el ejército peruano, la gestión de riesgos no se desarrolla de manera integral. Sin embargo, como algunas dependencias están determinadas a tener sus propios procedimientos internos de gestión de riesgos, la gestión de riesgos se

implementa utilizando un marco adecuado a su misión, objetivos estratégicos, características y cultura organizacional. El diagnóstico situacional ayudó a comprender la organización y su contexto, encontrando que la cultura organizacional es un obstáculo importante para la implementación exitosa de la gestión de riesgos en las fuerzas armadas peruanas. Se ha encontrado que la metodología de gestión de riesgos más práctica implementada por el ejército peruano es NTP ISO 31000. Proporciona un marco de gestión de riesgos adaptado a las necesidades del establecimiento y debe ser completado por el NTP /RT-ISO/TR 31004.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Vargas (2018) en su trabajo de investigación titulado *“Labores desempeñadas como coordinador del sistema integrado de gestión en la empresa de servicio público de electricidad Hidrandina S.A”*. Realizado por la Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Manifiestan en su investigación que, en la actualidad las empresas a nivel mundial están modificando o integrando, a su sistema de gestión empresarial, los requisitos de las normas internacionales como ISO y OHSAS. Encontrando en instituciones o empresas, funcionarios con falta de conocimiento de los temas relacionados a los sistemas de gestión y la forma de integrarlos. Algunas universidades del país, que en sus mallas curriculares no contemplan cursos relacionados a Sistemas de Gestión, resaltan la importancia de los Sistema de Gestión en las empresas, pues se define los procesos de esta, los clasifica e interrelaciona, alineándolos al logro de los objetivos empresariales. Lo importante de los sistemas de gestión para establecer la definición de la estructura, responsabilidades y objetivos en la organización. El alineamiento de las organizaciones, que se logra al cumplir los requisitos de un Sistema de Gestión, por la metodología de trabajo en busca de la mejora de las competencias del personal, cambio de una actitud reactiva a una actitud proactiva o preventiva, por parte del personal. Los sistemas de gestión enfocan a las organizaciones en el cumplimiento del marco legal vigente y la medición sistemática de indicadores de desempeño en los procesos. Asimismo, la importancia de los sistemas de gestión en la mejora de la imagen de la empresa, ante sus clientes, proveedores y sociedad en general.

## **2.2. Marco teórico**

Una de las tendencias hoy en día para mejorar el rendimiento empresarial en cualquier mercado es la gestión del riesgo. “El riesgo es una parte inevitable de la actividad humana, pero se pueden utilizar varios enfoques para abordarlo y minimizar las consecuencias negativas” (Chang, 2012).

“La gestión de riesgos es el elemento central de cualquier dirección organizativa estratégica, es el proceso que las organizaciones utilizan metódicamente para hacer frente a los riesgos asociados con sus actividades con el fin de obtener beneficios a largo plazo de cada actividad y proceso. El objetivo de una buena gestión de riesgos es identificarlos, evaluarlos y tratarlos” (Institute of Risk Management, 2012).

### **2.2.1. Identificación de los riesgos**

De acuerdo con Mejía (2013), al identificar un riesgo empresarial, “se busca determinar los posibles eventos que puedan tener un impacto en los objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de una empresa; para disminuir su frecuencia de ocurrencia y minimizar su efecto”.

Así mismo Mejía (2013) expone que “los cambios en la gestión de riesgos han permitido implementar medidas, ya no aisladas, sino de forma estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales”.

Por su parte Chang (2012) indican que “comprender los riesgos estratégicos es relevante tanto para evaluar la estrategia de los gerentes como para dar recomendaciones estratégicas. Las evaluaciones de estrategia implican evaluar el desempeño actual de una estrategia implementada, donde se puede lograr un mejor desempeño a expensas de riesgos estratégicos más altos, que afectan la exposición general al riesgo y la sustentabilidad del negocio”. Los juicios basados en recomendaciones estratégicas requieren una evaluación de si se debe seguir o no la estrategia. En este contexto, la información sobre riesgos estratégicos es relevante, puesto que estos riesgos representan factores que pueden dificultar el éxito de la estrategia en el futuro.

“Esta fase del sistema de gestión de riesgos tiene como objetivo identificar las amenazas externas e internas que afectan el desarrollo de las actividades

de la organización. A su vez, busca caracterizar las causas y los posibles efectos que genera cada riesgo” (Cuantas, 2015).

- **RISICAR:** Como lo establece Mejía (2013) en su libro “Identificación de riesgos”, RISICAR es un método sistemático para identificar, evaluar y diseñar instrumentos de tratamiento de riesgos externos.
- **AMEF:** Es una metodología que “permite identificar los modos de falla, sus causas y efectos adversos en los procesos internos de la organización, y también ofrece la posibilidad de priorizar los modos de falla según su importancia y su naturaleza”.

### 2.2.2. Evaluación del riesgo

De acuerdo con la norma ISO 31000 (2011), el propósito de la evaluación de riesgos es “facilitar la toma de decisiones sobre los riesgos a abordar y las prioridades para implementar el tratamiento, en base a los resultados del análisis anterior”.

En un sistema de gestión de riesgos, la evaluación de riesgos determina el impacto y la gravedad de este en los objetivos estratégicos de una empresa. Todo ello para priorizar los riesgos a la hora de diseñar tratamientos (ICONTEC, 2011).

### 2.2.3. Tratamiento y control de los riesgos

“El tratamiento de riesgos tiene en cuenta la importancia de cada uno y establece las medidas que se toman para mitigar el impacto en los objetivos estratégicos de una empresa” (ICONTEC, 2011).

Las opciones de tratamiento de riesgos pueden no ser mutuamente excluyentes o apropiadas en todas las situaciones. Las opciones pueden incluir las siguientes acciones:

- Evite el riesgo
- Tome o aumente el riesgo
- Eliminar la causa del riesgo
- Cambiar la probabilidad
- Cambiar el resultado
- Comparte el riesgo
- Tomar el riesgo

“Los indicadores son herramientas que le permiten medir el desempeño de los objetivos estratégicos definidos por la empresa, y su función principal es expresar las acciones de los objetivos para facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia” (Zengjun, 2009).

#### **2.2.4. Fundamentos basados en el ISO 31000:2011**

- **Teorías sobre las normas ISO**

Ortiz (2014) afirma que las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización.

- **Ventajas de las normas ISO**

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2011) acota que las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las normas ISO se han desarrollado y adoptado por multitud de empresas de muchos países por una necesidad y voluntad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios.

- **El riesgo en el contexto interno y externo**

Rodríguez (2016) argumenta que “es necesario tener en cuenta las condiciones internas y externas del entorno, que generan eventos y oportunidades que afectan negativa y positivamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, la definición del contexto interno y externo es importante para gestión de riesgos, para determinar los criterios de riesgo para la política de gestión de riesgo”.

De acuerdo con ICONTEC (2011) la identificación de los contextos es “una herramienta para la gestión de riesgo como el conjunto de componentes que brindan bases a la organización para diseñar, monitorear, revisar los factores que pueden influir significativamente en los procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

“Una relación importante en el contexto interno de acuerdo externo en la organización permite dar una visión clara y objetiva de los diferentes procesos de la gestión de riesgo, siendo la base esencial para determinar criterios de riesgos” (González, 2017).

Como afirma Mejía (2013) el entorno externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos: “Un ambiente cultural, social, político, jurídico, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya sea internacional, nacional, regional o local; conductores claves y tendencias con repercusiones en los objetivos de la organización”.

- **Ventajas de las normas ISO para las empresas**

Mejía (2013) asevera que las principales ventajas de las normas ISO para las empresas son:

- Proporcionan elementos para que una organización puede alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Permite a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.
- Constituye uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva.
- Reducir rechazos o incidencias en la producción o en la prestación de servicios.
- Implementar procesos de mejora continua.
- Conseguir un mayor y mejor acceso a grandes clientes y administraciones y a los mercados internacionales.

- **Origen de la norma ISO 31000:2011**

Por otro lado, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2011) sostiene que “el ISO 31000 es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones”.

Esta norma fue publicada en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con IEC, y tiene “por objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades”.

Como complemento a esta norma se ha desarrollado otro estándar: la ISO 31010 “Gestión del riesgo. Técnicas de evaluación de riesgos”. Esta norma provee una herramienta que le permita identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos.

- **Principios de la norma ISO 31000:2011**

Frett (2017) acota que existen once principales principios que rigen a la norma ISO 3100 que son los siguientes:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos.
- Motivar una dirección proactiva.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en todas partes de la organización.
- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Cumplir con exigencias legales y requerimientos de regulación y normas internacionales.
- Mejorar la gobernabilidad.
- Mejorar la confidencialidad y confianza en las partes interesadas.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar controles.
- Asignar con eficacia el uso de los recursos para el tratamiento de riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operacional.
- Mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes.
- Minimizar pérdidas.
- Mejorar el conocimiento de la organización.
- Mejorar la capacidad de recuperación de la organización.

- **Estructura de la norma ISO 31000:2011**

Díaz & Forero (2018) acota que la “norma NTC-ISO 31000:2011 es una norma de carácter general y no certificable, cuya publicación fue noviembre del 2009 por la Organización 32 Internacional de Estandarización (ISO) en colaboración con Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), y tiene por objetivo que organizaciones diferentes objetivos y tamaños pueden gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva”. Conjuntamente tuvo lugar la publicación de la Guía 137:2011 (ISO 73:2009), el vocabulario y definición de gestión de riesgos que “complementa la norma ISO 31000, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo”.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Riesgo**

“Impacto de la incertidumbre en los objetivos” (ICONTEC, 2011).

### **2.3.2. Gestión del riesgo**

“Realizar actividades de gestión de riesgos internas y externas para la organización” (ICONTEC, 2011).

### **2.3.3. Valoración del riesgo**

“Proceso global de identificación de riesgos, análisis de riesgos y evaluación de riesgos” (ICONTEC, 2011).

### **2.3.4. Calificación del riesgo**

“Esto implica determinar el grado de representatividad de los riesgos identificados para una organización. Para ello, se realiza un análisis de frecuencia e impacto” (Mejía, 2013).

### **2.3.5. Administración del riesgo**

“Es la capacidad que tiene la empresa determinar acciones que permitan el manejo de los diferentes eventos que afectan negativamente los diferentes procesos de la empresa” (Díaz, & Forero, 2018).

### **2.3.6. Análisis de riesgo**

“Clasificación e identificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad e impacto dentro de la empresa” (González, 2017).

### **2.3.7. Identificación del riesgo**

“Determinar los riesgos que afectan la empresa para el cumplimiento de sus objetivos” (Rodríguez, 2016).

### **2.3.8. Gestión de la calidad**

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2011).

### **2.3.9. Alineamientos basados en la norma ISO 31000:2011**

“Tiene el objetivo de ayudar a generar un enfoque para mejorar la gestión de riesgos, de manera sistemática y brindar diversidad de posibilidades para que de forma integral exista una gestión que permita conseguir los objetivos que persigue la organización, el documento normativo establece todos los procesos y principios que se deben seguir para realizar gestión del riesgo, en la que recomienda a las empresas el desarrollo, la implantación y el mejoramiento continuo como un importante componente de los sistemas de gestión” (Díaz, & Forero, 2018).

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

De acuerdo con Hernández (2010) por la característica de la investigación, esta no contiene hipótesis.

## 2.5. Variables e indicadores

Tabla 1

### Operacionalización de las variables

Variables por investigar	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variables	Escala de medición
La norma ISO 31000:2011	“El documento normativo establece todos los procesos y principios que se deben seguir para realizar gestión del riesgo, en la que recomienda a las empresas el desarrollo, la implantación y el mejoramiento continuo como un importante componente de los sistemas de gestión” (Díaz, & Forero, 2018)	Frett (2013) acota que existe once principales principios que rigen a la norma ISO 3100 que son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos.</li> <li>- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.</li> <li>- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.</li> <li>- Asignar con eficacia el uso de los recursos para el tratamiento de riesgo.</li> <li>- Mejorar la eficacia y eficiencia operacional.</li> <li>- Mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes.</li> <li>- Minimizar pérdidas</li> </ul>	Principios de la norma ISO 31000:2011	Probabilidad de alcanzar sus objetivos  Identificar y tratar el riesgo en todas partes de la organización  Toma de decisiones y la planificación  Uso de los recursos para el tratamiento de riesgo  Minimizar pérdidas  Prevención de pérdidas y manejo de incidente	Cualitativa	Escala de Likert
Gestión de riesgos	“Tiene el objetivo de ayudar a generar un enfoque para mejorar la gestión de riesgos, de manera sistemática y brindar diversidad de posibilidades para que de forma integral exista una gestión que permita conseguir los objetivos que persigue la organización” (Díaz, & Forero, 2018)	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2011) acota que los tipos de riesgos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno</li> <li>- Externo</li> </ul>	Riesgos internos/externos	Estratégicos  Operativos  Financieros  Legales  RRHH	Cualitativa	Escala de Likert
			Perfil de los trabajadores	Edad  Genero  Estado civil	Cuantitativa  Cualitativa	Nominal

Fuente: Elaboración propia

### **III. METODOLOGÍA**

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación

Aplicada, Bernal (2010) indica que la investigación aplicada es aquella que tiene como finalidad utilizar los resultados de la investigación, para resolver un determinado problema que se presente en la actividad empresarial y/o social. Es decir, va a llevar por objetivo central brindar la solución al inconveniente en el cual esté basada una investigación, a través de un estudio que lleve una búsqueda de datos y una propuesta de mejora.

#### 3.1.2. Nivel de investigación

Descriptivo, Baena (2017) afirma que es descriptiva puesto que se conoce particularidades y situaciones mediante la descripción correcta de las mismas, para ser sometidos a análisis de estudio.

### 3.2. Población y muestra de estudio

#### 3.2.1. Población

Carrasco (2017), manifiesta que la población es un conjunto finito o infinito de objetos, acontecimientos o ideas, con una misma característica o combinación de características comunes que se examinan y conducen a los datos de la investigación.

Para el presente trabajo de investigación, la población sujeta de estudio estuvo conformado por los colaboradores de las distintas áreas de la empresa RESEDISA, siendo esta de 55 colaboradores.

Tabla 2

*Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su género*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Femenino	19	34.5
Masculino	36	65.5
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

Tabla 3

*Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su edad*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Menoras a 20	12	21.8
Entre 21 a 30	25	45.5
Entre 31 a 40	14	25.5
Mayores a 41	4	7.2
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

Tabla 4

*Población de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su estado civil*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Soltero (a)	34	61.8
Casado (a)	18	32.7
Divorciado (a)	3	5.5
Viudo (a)	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

### 3.2.2. Muestra

Censal, debido a que la población es pequeña se consideró toda la población de 55 colaboradores de las distintas áreas de la empresa RESEDISA – Trujillo año 2021. Carrasco (2017), afirma que en la muestra censal todas las unidades de investigación son tomadas como muestra.

Tabla 5

*Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su género*

<b>MUESTRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Femenino	19	34.5
Masculino	36	65.5
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

Tabla 6

*Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su edad*

<b>MUESTRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Menoras a 20	12	21.8
Entre 21 a 30	25	45.5
Entre 31 a 40	14	25.5
Mayores a 41	4	7.2
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

Tabla 7

*Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021, de acuerdo con su estado civil*

<b>MUESTRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Soltero (a)	34	61.8
Casado (a)	18	32.7
Divorciado (a)	3	5.5
Viudo (a)	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Cuarto reporte trimestral 2021 de RESEDISA*

### **3.2.3. Marco de muestreo**

Relación de los colaboradores con responsabilidad de las distintas áreas empresa RESEDISA – Trujillo año 2021.

### **3.2.4. Unidad de análisis**

Cada uno de los colaboradores con responsabilidad de las distintas áreas empresa RESEDISA – Trujillo año 2021.

### **3.3. Diseño de investigación**

El esquema lógico del diseño de investigación es el siguiente:

$$M : O_1$$

Donde:

M: Muestra de colaboradores de RESEDISA – Trujillo año 2021.

O<sub>1</sub>: Percepción de los riesgos en la empresa RESEDISA – Trujillo año 2021 después de la propuesta basada en la Norma ISO 31000:2011.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación, validez y confiabilidad**

#### **3.4.1. Técnicas de investigación**

- Entrevista: Para Hernández, Fernández & Baptista (2010) manifiestan que la entrevista es una técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información.

La entrevista se realiza mediante preguntas abiertas en las cuales se puede sustraer información más precisa y obtener un mejor punto de vista de la realidad problemática.

- Encuesta: Según Bernal (2010), expresa que la encuesta es la técnica en la cual se recopilan información de las preguntas que se les hace a las personas, para que así, los encuestados de manera voluntaria expresen sus experiencias o lo que quieran dar a conocer por medio de esta técnica.

La encuesta es aplicada a los colaboradores de la empresa RESEDISA, donde se recopiló información de las variables a estudiar, que en este caso es la variable independiente "Norma ISO 31000:2011" donde deben tener una relación con los indicadores de la variable dependiente "Riesgo empresarial".

#### **3.4.2. Instrumento de investigación**

- Guía de entrevista: Según Hernández (2010), manifiesta que la guía de entrevista es una manera en la cual se llega a una conversación con el entrevistado, puesto que es una guía que contiene diferentes temas y preguntas que se debe tratar en el tiempo de conversación, en ella se contiene temas importantes para el desarrollo del estudio.

La guía de entrevista es aplicada al gerente general de la empresa RESEDISA y sirve de ayuda para recolectar información, puesto que contiene preguntas relevantes sobre lo que se quiere saber y así tener un claro ejemplo de la realidad de la empresa.

- Cuestionario: Para Hernández et al. (2010), expresan que el cuestionario está compuesto por preguntas de las variables a medir puesto que permite hacer un análisis de una realidad más precisa con la información de la muestra que se ha escogido.

El cuestionario en este trabajo de investigación está compuesto por 28 ítems con alternativas de escala Likert que nos permitió obtener información de lo que se está investigando.

### 3.4.3. Validez

### 3.4.4. Confiabilidad

Bernal (2010) es el grado en el cual se representa que tan confiable puede ser el instrumento para aplicar dentro de la investigación para la obtención de los datos. Complementando con lo anterior, Velis (2006) sostienen que el coeficiente de Alfa de Cronbach es un elemento fundamental para determinar la confiabilidad de un instrumento, pues tiene la ventaja que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Por lo expuesto, la confiabilidad de la presente investigación fue comprobada a través de la prueba estadística de Alfa de Cronbach, el cual se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario piloto a 15 colaboradores del total de la población de la empresa RESEDISA de la ciudad de Trujillo año 2021.

Tabla 8

#### *Estándares del coeficiente de Alfa de Cronbach*

<b>Coeficiente</b>	<b>Nivel</b>
Menores a 0.53	Confiabilidad nula
Entre 0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
Entre 0.60 a 0.65	Confiable
Entre 0.66 a 0.71	Muy confiable
Entre 0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

*Fuente: Velis (2006)*

De acuerdo con los resultados adquiridos, se determinó la confiabilidad general de la prueba, que arrojó un 0.815 siendo superior a 0.72, estos fueron significativos; de esta manera, demostraron una excelente confiabilidad. De tal manera, tuvo validez de contenido puesto que habla del concepto de cada uno de los ítems de cada variable a estimar; sólo como base de legitimidad.

Tabla 9

*Estadístico de fiabilidad – Alfa de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
,815	28

*Fuente: SPSS V.25*

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

#### **3.5.1. Procesamiento de datos**

El procedimiento de la investigación dio inicio con la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores y la guía de entrevista al gerente general de la empresa RESEDISA de la ciudad de Trujillo, el total de encuestados fueron los 55 colaboradores, luego de ello se organizó la recolección de datos, es decir, se realizó una tabulación de todo lo obtenido en el programa Microsoft Excel 2021, realizando diferentes fórmulas para obtener el resultado exacto de cada dimensión. Posteriormente, se trasladaron todos los datos de forma ordenada al software del SPSS IBM Statics V25. Con todo ello se procedió a aplicar la estadística descriptiva, es decir, aplicar en el Excel tal metodología con la finalidad de obtener tablas que representen de una manera ordenada lo obtenido en la recolección de datos.

#### **3.5.2. Análisis de datos**

Bernal (2010) indica que el que el análisis de datos son los resultados obtenidos a través del análisis y que nos permite plantear conclusiones y recomendaciones.

- Análisis descriptivo: Hernández et al. (2010), mencionan que se efectúa el análisis estadístico descriptivo para las variables de estudio.

## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

**Objetivo específico uno:** Conocer el estado de situación de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021.

En los últimos años, las empresas del sector de autopartes han jugado un papel cada vez más importante con clientes empresariales, comercios y hogares, esto se debe a la relación muy beneficiosa entre menores costos relativos y mayor protección debido a la mayor tecnología aplicada. Estos elementos de progreso son sostenidos por los comunes y tradicionales (sistema contable, RRHH, logística, etc.) y como tales son la base para la empresa.

Por tanto, la empresa evaluada cumple cada uno de sus requisitos legales y técnicos exigidos para su existencia, funcionalidad y desempeño correcto, en un mercado cada vez más exigente, dinámico y amenazante. Por lo que, desarrollar metodologías proactivas para hacer frente a las amenazas y oportunidades que, para bien o para mal, puedan afectarlos.

Amenazas, que inexcusablemente y en caso de generar algún impacto, puede afectar a los clientes o parecer improvisada o no preparada.

Oportunidades, que no se debe dejar pasar, para colocarse en una mejor posición, en un nivel significativo en el mercado de autopartes.

La empresa participa en varios programas de evaluación y mejora tanto nacionales y locales. Sin embargo, el alcance de estos programas era parcial, particular o específico sin tener en cuenta a toda la empresa y no revisaba específicamente cada una de sus actividades y los aspectos que las componen.

Es importante señalar que el riesgo es lo opuesto a la seguridad. Y los clientes que compran productos o adquieren los servicios esperan y quieren resultados que reduzcan su exposición al riesgo. El "riesgo" no es él era, es cómo se conoce y se trata en la empresa. Es la suma de las condiciones adversas. Sin embargo, se rige por metodologías externas que se ofrecen a los clientes, sin considerar los riesgos inherentes que se pueden incorporar a la empresa. Este estudio intenta incorporar (y mitigar) los riesgos propios de la empresa y el contexto asociado a esta.

**Objetivo específico dos:** Identificar los riesgos estratégicos, operativos financieros, legales y de los recursos humanos de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021.

Tabla 10

*Identificación de los riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA*

Ámbito	ID	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	1	Sustitución	Ingresar un producto/servicio que ofrece una alternativa
Externo	2	Cambio de mercado	Estamos mal orientados al segmento objetivo
Externo	3	Competidores	Los competidores se vuelven más preferibles
Interno	4	Ética	La forma de trabajar puede generar conflictos éticos
Interno	5	Reputación	La reputación de la empresa está comprometida
Interno	6	Valor percibido	El valor percibido no es importante para los clientes
Interno	7	Misión, visión, valores	No está correctamente orientada la función de la empresa
Interno	8	Mal diseño	Los productos/servicios no funcionan correctamente
Interno	9	Marketing	Los productos/servicios no se presentan correctamente
Interno	10	Gobernanza	La forma de trabajar no es clara para la organización
Interno	11	Calidad de trabajo	Las instalaciones o condiciones son pobres
Interno	12	Cultura empresarial	No se entiende la función de servicio en la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación

De acuerdo con la tabla 10, muestra los riesgos dentro de la familia estratégicos, donde se identificó los riesgos que pertenecen al idealismo de la empresa, eliminando aquellos que no son una concepción de ideas. En el ámbito externo o amenazante, el que destacó fue el riesgo “Competidores” puesto que puede representar un riesgo potencial. En el ámbito interno o propio, se buscó aquellos que son percibidos por los clientes, para entender nuestras propias limitaciones como estrategia de modelo de la empresa, el que destacó en este ámbito fue el riesgo “Valor percibido” por los clientes, puesto que menoscaban el hecho de la significancia preocupada y consiente que brinda la empresa.

Tabla 11

*Identificación de los riesgos operativos de la empresa RESEDISA*

Ámbito	ID	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	13	Vandalismos	Ataques porque si, o en función de algún conflicto
Externo	14	Logística	Conflictos de transporte impiden la llegada de productos
Externo	15	Servicios públicos	Energía / Gas / Comunicaciones se ven comprometidos
Externo	16	Proveedores	Los proveedores dejan de ofrecer sus servicios
Externo	17	Tercerización	Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar
Interno	18	Movilidad	Quedarse sin movilidad para el transporte
Interno	19	Fuego / Destrucciones	Que se quemen las instalaciones
Interno	20	Robo / Fraude	Que se robe o se cometa fraude a la empresa
Interno	21	Fuga de información	Que información interna se difunda fuera de la empresa
Interno	22	Sistemas IT	Que fallen los sistemas IT
Interno	23	Máquinas y elementos	Que no se disponga de las maquinas o elementos
Interno	24	Procesos	Que los procesos no sean los adecuados
Interno	25	Calidad	Que la calidad percibida por el cliente no sea la adecuada
Interno	26	Gestión	Que no se entiendan perfectamente los roles y resultado
Interno	27	Stock	Que no se disponga de stock suficiente para trabajar

*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación

De acuerdo con la tabla 11, muestra los riesgos dentro de la familia Operativos, donde se identificó los riesgos que pertenecen al hacer el negocio, eliminando aquellos que no para la realización del producto o servicio. En el ámbito externo o amenazante, se encontró significativo a aquellos que sirven a la ejecución de las tareas. El que destacó fue el riesgo “Tercerización” de los servicios, en caso de alguna incidencia que les afecte, estos servicios interrumpidos pueden suponer una fuente de riesgo muy importante por su restablecimiento o por la imposibilidad o tiempo considerable para su restablecimiento. En el ámbito interno o propio, se buscó el que se alinea a la misión de la empresa, el que destacó en este ámbito fue el riesgo “Sistemas IT”, dado que los sistemas informáticos son parte fundamental de la empresa y se distingue porque casi todo lo que hace se basa en sistemas informáticos.

Tabla 12

*Identificación de los riesgos financieros de la empresa RESEDISA*

Ámbito	ID	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	28	Demanda	Que la demanda este por debajo de lo necesario
Externo	29	Financiación	Que no se disponga de financiación a costos bajos
Externo	30	Precio Proveedores	Que los precios de los proveedores se disparen
Externo	31	Impuestos	Que los impuestos impacten negativamente
Externo	32	Tipo de Cambio	Que se dispare el tipo de cambio
Interno	33	Facturación	Que no se facturen trabajos en forma correcta
Interno	34	Sueldos	Liquidar mal o retrasado los sueldos
Interno	35	Valor de la Empresa	Que la empresa pierda valor de mercado
Interno	36	Liquidez	Tener suficiente caja para enfrentar imprevistos
Interno	37	Capital de trabajo	Perder capacidad de capital de trabajo
Interno	38	Apalancamiento	Que las compras y ventas se desfasen en el tiempo
Interno	39	Contabilidad	Que no se lleve correctamente la misma, o se haga mal
Interno	40	Oferta	Que el precio ofrecido a los clientes no sea el adecuado

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 12, muestra los riesgos dentro de la familia Financieros, donde se identificó los riesgos que pertenecen al dominio de los números como factor de la empresa. En el ámbito externo o amenazante, se encontró significativo a aquellos que pueden restringir el negocio, ya sea en oportunidades o amenazas. El que destacó fue el riesgo “Financiación”, puesto que, al ser una empresa con 22 años de trayectoria, es la que los permitió crecer y mantener su ritmo de crecimiento. Asimismo, destaca su importancia, puesto que gracias a la financiación y sus costos se logró apaciguar otros riesgos en el ámbito externo, como son el tipo de cambio, por ejemplo. En el ámbito interno o propio, se buscó los que puedan significar un riesgo de eficiencia o de eficacia contable en la empresa, siendo estos muy controlados, por lo que no se encontró riesgos muy significativos en este ámbito.

Tabla 13

*Identificación de los riesgos legales de la empresa RESEDISA*

Ámbito	ID	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	41	Normativas	Que se establezcan nuevas normativas de trabajo
Externo	42	Reglamentos	Que se establezcan nuevos reglamentos de trabajo
Externo	43	Regulaciones	Que se necesite cumplir con nuevos requisitos
Externo	44	Leyes	Que se impongan nuevas legislaciones
Externo	45	Política	Que la política genere una alteración en las reglas de juego
Interno	46	Contratos	No contar con suficiente formalidad al presentar ofertas
Interno	47	Documentación	Tratamiento incorrecto los documentos empresariales
Interno	48	Comunicación	Que la comunicación sea fuera de la legalidad o nos exponga
Interno	49	Resguardo de imagen	Que nos usurpen o afecten el resguardo de imagen
Interno	50	Cumplimiento	Que no presentemos correctamente requerimientos legales
Interno	51	Demandas / juicios	Que no contestemos demandas/juicios correctamente

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 13, muestra los riesgos dentro de la familia Legales, donde se identificó los riesgos que pertenecen al dominio del cumplimiento obligatorio o de imposición. En el ámbito externo o amenazante, se encontró significativo a aquellos que pueden cambiar el desempeño o las reglas de juego. El que destacó fue el riesgo “Leyes”, debido a que los gobiernos (locales, regionales o nacionales) están ávidos de recursos o intervenciones en las empresas (o ganancias en forma de impuestos), pueden tener un impacto muy grande con poco o ningún potencial de cambios o acciones posteriores a la promulgación de leyes, normas o reglamentos. En el ámbito interno o propio, se buscó los que puedan significar un riesgo o exposición por incumplimiento de los requisitos legales que le corresponden y que no hayan cumplido la empresa, los que destacaron fueron los “contratos” que se suscribe con los clientes, si no son lo suficientemente claros, pueden exponerlos a reclamos, quejas, malentendidos y otras situaciones complejas que afectan a la empresa. Otro riesgo es no responder correctamente a las demandas/juicios, ya se esto por tiempo o una mala respuesta.

Tabla 14

*Identificación de los riesgos de Recursos Humanos de la empresa RESEDISA*

Ámbito	ID	Riesgo	Identificación del Riesgo
Interno	52	Contratación	Que no se contrate a la persona adecuada
Interno	53	Motivación	Que el personal no esté motivado
Interno	54	Negligencia	Que el personal trabaje negligentemente o despreocupado
Interno	55	Salud	Que el personal sea afectado en su salud
Interno	56	Capacitación	Que el personal no sepa de algún tema de trabajo
Interno	57	Mal trabajo	Que el personal no realice correctamente su trabajo
Interno	58	Accidentología	Que el personal se accidente realizando su trabajo
Interno	59	Renuncia	Que el personal abandone la empresa por otra
Interno	60	Registración	Que el personal este mal registrado laboralmente
Interno	61	Reprimendas	Hacer mal el procedimiento de reprimendas y exponerse
Interno	62	Despido	Hacer mal el procedimiento de despido y quedar expuesto

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 14, muestra los riesgos dentro de la familia Recursos Humanos, donde se identificó los riesgos que pertenecen a la fuerza laboral o intelectual. En este ámbito todos son internos o propios, en ellos se busca los riesgos que pueden perjudicar al ejecutor y sus tareas. En este ámbito destaco dos riesgos, el primero fue el riesgo “contratación” puesto que, es el inicio de cualquier colaborador y su importancia se incrementa conforme pasa el tiempo. El segundo riesgo fue el de “negligencia” puesto que, la empresa no es un ente, ella esta conformada por un equipo de personas, con sentimientos, deseos y aspiraciones. Y cada colaborador es tan necesario en sus funciones y las tareas que realiza. Por lo que, cada individuo, es responsable de sus actividades y las de sus compañeros; para así evitar fallos, puesto que estos pueden llegar a comprometer a toda la empresa, desde cualquier puesto.

**Objetivo específico tres:** Categorizar con una valorización el nivel de riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021.

Tabla 15

*Valoración del nivel de riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Valor del riesgo	Calificación del riesgo
1	Sustitución	3	2	6	Bajo
2	Cambio de mercado	3	3	9	Medio
3	Competidores	4	4	16	Alto
4	Ética	5	1	5	Bajo
5	Reputación	3	3	9	Medio
6	Valor percibido	5	3	15	Medio
7	Misión, visión, valores	3	3	9	Medio
8	Mal diseño	5	3	15	Medio
9	Marketing	5	3	15	Medio
10	Gobernanza	3	1	3	Bajo
11	Calidad de trabajo	3	1	3	Bajo
12	Cultura empresarial	3	1	3	Bajo

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 15, muestra la calificación de los riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA, en ella se puede observar que el riesgo con calificación de alto fue el de “competidores” con un valor de 16, puesto que pueden tener un impacto significativos en la subsistencia de la empresa y por ende el tratamiento debe recibir todos los recursos disponibles, especialmente el intelectual. Otros riesgos cuya calificación fueron de medio son: el valor percibido, el mal diseño y finalmente el marketing, todos ellos con un valor de riesgo de 15.

Tabla 16

*Valoración del nivel de riesgos operativos de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Valor del riesgo	Calificación del riesgo
13	Vandalismos	5	1	5	Bajo
14	Logística	1	3	3	Bajo
15	Servicios públicos	3	5	15	Medio
16	Proveedores	5	1	5	Bajo
17	Tercerización	5	4	20	Alto
18	Movilidad	1	3	3	Bajo
19	Fuego / Destrucciones	5	1	5	Bajo
20	Robo / Fraude	3	3	9	Medio
21	Fuga de información	5	3	15	Medio
22	Sistemas IT	5	5	25	Muy alto
23	Máquinas y elementos	3	1	3	Bajo
24	Procesos	3	5	15	Medio
25	Calidad	5	3	15	Medio
26	Gestión	5	3	15	Medio
27	Stock	5	3	15	Medio

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 16, muestra la calificación de los riesgos operativos de la empresa RESEDISA, los riesgos asociados con los sistemas informáticos son los más resaltantes, puesto que alcanzó el valor más alto en la calificación del riesgo. Este riesgo es muy evidente, no por la parte operativa, sino por los servicios de apoyo, como por ejemplo sus servicios de facturación, la administración de su base datos, entre otros. Asimismo, se muestra que el riesgo “tercerización” obtuvo una calificación alta, puesto que algunos riesgos que enfrenta la empresa se dan por los proveedores.

Tabla 17

*Valoración del nivel de riesgos financieros de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Valor del riesgo	Calificación del riesgo
28	Demanda	4	3	12	Medio
29	Financiación	4	4	16	Alto
30	Precio Proveedores	5	1	5	Bajo
31	Impuestos	3	1	3	Bajo
32	Tipo de Cambio	5	3	15	Medio
33	Facturación	3	5	15	Medio
34	Sueldos	3	2	6	Bajo
35	Valor de la Empresa	5	3	15	Medio
36	Liquidez	5	3	15	Medio
37	Capital de trabajo	3	1	3	Bajo
38	Apalancamiento	3	1	3	Bajo
39	Contabilidad	3	3	9	Medio
40	Oferta	3	3	9	Medio

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 17, muestra la calificación de los riesgos financieros de la empresa RESEDISA, los riesgos asociados con la financiación provienen a que la empresa no disponga de financiación a tasas de interés baja, en estos momentos coyunturales, este requisito es de gran valor para que la empresa continúe creciendo y desarrollándose. Y hoy, el financiamiento a bajo costo se ha convertido en un bien escaso.

Tabla 18

*Valoración del nivel de riesgos legales de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Valor del riesgo	Calificación del riesgo
41	Normativas	3	3	9	Medio
42	Reglamentos	3	3	9	Medio
43	Regulaciones	3	3	9	Medio
44	Leyes	5	4	20	Alto
45	Política	5	3	15	Medio
46	Contratos	5	3	15	Medio
47	Documentación	5	3	15	Medio
48	Comunicación	3	1	3	Bajo
49	Resguardo de imagen	3	3	9	Medio
50	Cumplimiento	3	3	9	Medio
51	Demandas / juicios	4	3	12	Medio

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 18, muestra la calificación de los riesgos legales de la empresa RESEDISA, como persona jurídica, se tienen en cuenta aspectos legales y es muy necesario para que la organización funcione correctamente. Por lo tanto, la idoneidad y el orden también están estrictamente controlados. El riesgo con una calificación alta es externa a la empresa, como lo es la promulgación de una ley, puesto que hay antecedentes, en el rubro y otros, leyes que cambiaron fundamentalmente las oportunidades, las operaciones o la rentabilidad de la empresa. Ante este riesgo, se debe estar atento y tratar de influir antes de la promulgación de la ley o su reglamentación.

Tabla 19

*Valoración del nivel de riesgos RRHH de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Valor del riesgo	Calificación del riesgo
52	Contratación	5	3	15	Medio
53	Motivación	3	3	9	Medio
54	Negligencia	5	4	20	Alto
55	Salud	3	3	9	Medio
56	Capacitación	3	3	9	Medio
57	Mal trabajo	3	4	12	Medio
58	Accidentología	4	1	4	Bajo
59	Renuncia	3	1	3	Bajo
60	Registración	3	1	3	Bajo
61	Reprimendas	1	1	1	Bajo
62	Despido	3	1	3	Bajo

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 19, muestra los riesgos dentro de la familia Recursos Humanos. El personal, son esenciales para cualquier negocio, pero también son la fuerza impulsora detrás del aumento del riesgo y los beneficios de esta. El riesgo con una calificación alta fue la negligencia, desde el punto de vista que los colaboradores trabajen despreocupadamente, puesto que la empresa no es un ente por si mismo, más bien, depende de su personal y del resultado de sus actividades, si producen el efecto deseado y si el personal no se encuentra comprometido, evaluado y calificado, el resultado puede ser devastador para la empresa.

**Objetivo específico cuatro:** Elaborar una matriz tratamiento y control para los principales riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021.

Tabla 20

*Matriz de tratamiento y control de los riesgos estratégicos de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Calificación del riesgo	Tratamiento	Control
1	Sustitución	Bajo	Tolerar (Administrar)	Generar una evaluación anual de las amenazas latentes Instruirse sobre la evolución del mercado
2	Cambio de mercado	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento periódico de las preferencias de los clientes Performance en el universo del mercado Evaluar la cuota de mercado obtenida
3	Competidores	Alto	Tratar (Reducir)	<b>Hacer un seguimiento mensual de la oferta ofrecida en el mercado</b> Conseguir información cuantitativa y cualitativa de los fracasos y ventas Contratar a una consultora para obtener información calificada
4	Ética	Bajo	Tratar (Reducir)	En la entrevista anual preguntar, como se siente cada empleado con lo ofrecido
5	Reputación	Medio	Tratar (Reducir)	Llevar una rápida información a la dirección, frente a problemas de reputación Tener un manual de respuesta ante posibles incidentes
6	Valor percibido	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores
7	Misión, visión, valores	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer una revisión externa y asegurar que se esté bien orientado
8	Mal diseño	Medio	Terminar (Evitar)	Continuar con las revisiones periódicas de prestaciones ofrecidas
9	Marketing	Medio	Tratar (Reducir)	Contratar a una consultora de seguimiento Hacer entrevistas a los clientes si se entendió correctamente la presentación
10	Gobernanza	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de trabajo
11	Calidad de trabajo	Bajo	Tolerar (Administrar)	Revisar e invertir constantemente en la adecuación de las instalaciones
12	Cultura empresarial	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer periódicas evaluaciones a todos los niveles para asegurar la cultura

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los posibles tratamientos de los riesgos estratégicos, priorizar el alto riesgo de descuido de la competencia es necesario.

Lograr un sistema continuo, rápido y eficiente de movimientos de la oferta que se ofrece en el mercado, responder al mismo, anticipar el impacto que podría llevar a una pérdida en la empresa.

Asimismo, implementar un método de comparación con la competencia para determinar qué tan bien está posicionada la empresa para atender y responder a los clientes potenciales. Al mismo tiempo, se presenta a los clientes un estudio sistemático de propuestas, beneficios y matrices alternativas para enfrentar a los competidores, evaluando su situación y su posición en cada oportunidad de venta y la competencia.

Finalmente, esta matriz se utiliza para trabajar en el departamento de recursos humanos para procesar las actividades de capacitación y evaluación de los empleados para determinar qué productos y servicios necesitan ser ajustados o mejorados.

Tabla 21

*Matriz de tratamiento y control de los riesgos operativos de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Calificación del riesgo	Tratamiento	Control
13	Vandalismos	Bajo	Tolerar (Administrar)	Generar una evaluación anual de las amenazas latentes Tomar precauciones sobre los posibles daños que nos pudieran ocasionar
14	Logística	Bajo	Tolerar (Administrar)	Trabajar con suficiente stock y proveedores para que no sea crítico Hacer los pedidos con demasía de tiempo Hacer los pedidos escalonados para evitar riesgos
15	Servicios públicos	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un plan para migración de contingencia de las funciones de la empresa Continuar con la implementación de migración rápida de contingencia
16	Proveedores	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tener suficiente stock y prever proveedores alternativos
17	Tercerización	Alto	Tratar (Reducir)	<b>Hacer planes de contingencia por cada proveedor tercerizado</b> <b>Iniciar un plan de la posible reincorporación rápida del proceso</b>
18	Movilidad	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer un procedimiento de mantenimiento/control de los vehículos Tener vehículos de reemplazo
19	Fuego / Destrucciones	Bajo	Tratar (Reducir)	Instalar en todos los ambientes sensores de humo y monitoreo Sobredimensionar la necesidad de matafuegos necesarios
20	Robo / Fraude	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar los procedimientos internos para evaluar la posibilidad y tratarla Hacer auditorías sorpresas
21	Fuga de información	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar en los procedimientos la información generada y tratarla Fraccionar y resguardar la información necesaria por cada personal
22	Sistemas IT	Muy alto	Tratar (Reducir)	<b>Asegurar como mínimo un sistema de respaldo de todos los sistemas</b> <b>Disponer de un sistema alternativo siempre para cada proceso</b>
23	Máquinas y elementos	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tener proveedores de suficiencia de máquinas y elementos para reponer Ampliar los convenios con aprovisionadores
24	Procesos	Medio	Tratar (Reducir)	Trabajar en un proceso de certificación de todos los procesos de la empresa
25	Calidad	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores
26	Gestión	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de gestión Generar un cronograma de trabajo sistémico
27	Stock	Medio	Terminar (Evitar)	Tener un stock suficiente para aguantar hasta 6 meses de desabastecimiento Preparar equipos de despliegue rápido probados

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los posibles tratamientos de los riesgos operativos, se priorizan los riesgos de Sistemas IT y Tercerización.

Para la Tercerización, en inspecciones de operaciones, finanzas y gobernanza de los proveedores y en la planificación de seguridad o soporte de estos, establecer indicadores de confiabilidad y probabilidad de pérdida o sustitución de la información. Asimismo, se debe establecer planes de respaldo, contingencia y cambios con otros proveedores en caso de producirse un impacto severo.

En el caso de los riesgos que afectan a los sistemas de información, los recursos disponibles deben ser asignados en cuanto se identificaron los riesgos, distribuyéndolos en equipos, licencias, solicitudes, procedimientos entre otros.

Tabla 22

*Matriz de tratamiento y control de los riesgos financieros de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Calificación del riesgo	Tratamiento	Control
28	Demanda	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un sistema de acción para ofertar y mantener constante la demanda
29	Financiación	Alto	Tratar (Reducir)	<b>Trabajar en el valor de la empresa y su flujo de caja para evitar inconvenientes</b> <b>Mantener las carpetas crediticias actualizadas</b>
30	Precio Proveedores	Bajo	Tolerar (Administrar)	Llevar un nivel de cercanía a los proveedores y asegurar otros de reemplazo
31	Impuestos	Bajo	Tratar (Reducir)	Buscar formas de fomentar la reducción o amortiguamiento de estos
32	Tipo de Cambio	Medio	Tratar (Reducir)	Cubrirse con stock y resguardo de posiciones para mitigar su impacto Hacer las compras con financiación crediticia de mejor expectativa
33	Facturación	Medio	Tratar (Reducir)	Que los procedimientos y su aplicación impidan su posibilidad errónea
34	Sueldos	Bajo	Tolerar (Administrar)	Disponer de procedimientos y caja suficiente para afrontar los sueldos Adherir al convenio de salvataje por inconvenientes
35	Valor de la Empresa	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar periódicamente que el valor de la empresa sea incremental Establecer tableros de mando integral
36	Liquidez	Medio	Tratar (Reducir)	Disponer de suficiente liquidez para enfrentar sobradamente los imprevistos Las inversiones de caja deben de seguir siendo de rápida liquidez
37	Capital de trabajo	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tratar con stock y liquidez a fin de que sea consecuente en el tiempo
38	Apalancamiento	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer una revisión contante, sobre todos (se trabaja a mucho crédito) Ofrecer incentivos para pagos contado o de corto tiempo
39	Contabilidad	Medio	Transferir (Asegurar)	Contar con sistemas y profesionales externos para salvaguardar inconvenientes Trabajar en un plan de consulta cruzada a nuevos profesionales
40	Oferta	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer revisiones constantes de oferta de mercado y resultado de esta

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los posibles tratamientos de los riesgos financieros, se prioriza el riesgo de Financiación.

En este caso, gracias a la información recolectada, permite que el efecto de un año complejo dirigiera esos fondos a propuestas comerciales, para obtener descuentos para la oferta ofrecida, con el aumento de la demanda subsiguiente.

Un tratamiento que se volvió importante a medida que evolucionó la investigación fue el tipo de cambio, que enfrenta la amenaza de devaluación. Lo que obliga a tomar posición, al no poder cubrirse en moneda local, se puede hacer en el stock, puesto que los productos que se comercializan son importados y están cotizados en dólares.

Tabla 23

*Matriz de tratamiento y control de los riesgos legales de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Calificación del riesgo	Tratamiento	Control
41	Normativas	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento activo, participando en ferias
42	Reglamentos	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer acciones activas a fin de estar cumplimentando lo ultimo
43	Regulaciones	Medio	Tolerar (Administrar)	Participar con las municipales en las posibles alteraciones que nos afecten
44	Leyes	Alto	Tratar (Reducir)	<b>Ampliar la participación de trabajo con los organismos de regulación</b>
45	Política	Medio	Tolerar (Administrar)	Estar atentos y preparados para reaccionar rápidamente Programar un sistema de seguimiento temprano
46	Contratos	Medio	Terminar (Evitar)	No permitir el trabajo sin la formalidad consecuente Cumplimentar un procedimiento de información y resguardo
47	Documentación	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimental su acción
48	Comunicación	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer supervisión contante del modo y forma de comunicarse
49	Resguardo de imagen	Medio	Transferir (Asegurar)	Contratar un estudio de resguardo de imagen y modelo de negocio
50	Cumplimiento	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimental
51	Demandas / juicios	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimental Hacer un convenio con un importante estudio, para resguardo legal

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los posibles tratamientos de los riesgos legales, se prioriza el riesgo referente a las leyes.

Desarrollar una estrategia integral de cumplimiento normativo en la empresa actualmente es una necesidad fundamental para mitigar los riesgos legales y optimizar y mejorar la eficiencia de los distintos departamentos que componen la organización.

El cumplimiento normativo y los controles internos son un aspecto cada vez más necesario de la mayoría de las empresas que operan en mercados complejos y cambiantes como lo es actual. Por lo que, no disponer de estos tipos de procedimientos internos, implican sanciones y riesgos comerciales muy elevados que pueden comprometer la continuidad de las actividades de la empresa.

Tabla 24

*Matriz de tratamiento y control de los riesgos RRHH de la empresa RESEDISA*

ID	Riesgo	Calificación del riesgo	Tratamiento	Control
52	Contratación	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento activo y participativo en la contratación de personal Participar más activamente con las consultoras de contratación Seguir con el plan de pasantías y evaluación para contratar a los mejores
53	Motivación	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento activo del personal y sus intereses
54	Negligencia	Alto	Tratar (Reducir)	<b>Hacer un contante seguimiento del desempeño y resultado del personal Seguir y ampliar el proceso de seguimiento cruzado de las tareas</b>
55	Salud	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar continuamente sus actividades e impacto sobre la salud ocupacional Recordar en el manual de conductas, las actividades que afectan el desempeño
56	Capacitación	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer capacitaciones, tanto internas como externas Seguir y ampliar el uso de los programas de fomento de capacitación
57	Mal trabajo	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar constantemente el resultado y la interacción de su trabajo Implementar la evaluación de desempeño y capacidades
58	Accidentología	Bajo	Tratar (Reducir)	Revisar periódicamente los procedimientos aplicados de trabajo
59	Renuncia	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento del personal y sus inquietudes laborales Estar atento a los requisitos externos de otras empresas
60	Registración	Bajo	Transferir (Asegurar)	Revisar lo actuado y consultar permanentemente a los profesionales
61	Reprimendas	Bajo	Tratar (Reducir)	Realizar un CheckList para tener en cuenta ante una reprimenda
62	Despido	Bajo	Transferir (Asegurar)	Realizar un CheckList de los elementos para tener en cuenta ante un despido

*Fuente: Elaboración propia*

Entre los posibles tratamientos de los riesgos RRHH, se prioriza el riesgo referente a la negligencia.

Trabajar con el departamento de recursos humanos casi siempre hace que todo sea impredecible, fuera del alcance de un control exhaustivo. En este caso, implementar un programa integral de evaluación y monitoreo del desempeño de los empleados. Para ello, se debe establecer una metodología de trabajo que evite riesgos involuntarios o imprudentes.

## **V. DISCUSIÓN**

## 5.1. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general “Diseñar una propuesta basada en la norma ISO 31000:2011 para la gestión de riesgos de la empresa RESEDISA EIRL Trujillo año 2021” , como la investigación no especifica la implementación de un sistema de gestión de riesgos, solo se definieron propuestas de tratamiento para los riesgos identificados y evaluados, lo que permite a la empresa RESEDISA aclarar una visión general de sus debilidades y fortalezas en cuanto al alcance de sus objetivos organizacionales. Esta afirmación guarda relación con Chang (2012) quien señala que una propuesta de acción sirve para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Por lo que es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización.

Con respecto al primer objetivo específico: Conocer el estado de situación de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021; en todo proceso, área u organización, el riesgo está siempre presente, independientemente si estos son detectados o no. En los últimos años, RESEDISA ha jugado un papel cada vez más importante con clientes empresariales, comercios y hogares, esto se debe a la relación muy beneficiosa entre menores costos relativos y mayor protección debido a la mayor tecnología aplicada. Por tanto, RESEDISA cumple cada uno de sus requisitos organizativos y técnicos exigidos para su existencia, funcionalidad y desempeño correcto, en un mercado cada vez más exigente, dinámico y amenazante. Por lo que, desarrollar metodologías proactivas para hacer frente a las amenazas y oportunidades que, para bien o para mal, puedan afectarlos. De acuerdo con Cuantas (2015) señala que definir el contexto de la empresa es importante puesto que establece los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para cuando se gestiona el riesgo, y establecer el alcance y los criterios del riesgo para la política y para la gestión del riesgo de la empresa.

Con respecto al segundo objetivo específico: Identificar los riesgos estratégicos, operativos financieros, legales y de los recursos humanos de la empresa RESEDISA Trujillo año 2021. Se identificó los riesgos de la empresa RESEDISA, presenta 62 riesgos, de los cuales 12 son riesgos estratégicos, 15 son riesgos operativos, 13 son riesgos financieros, 11 son riesgos legales y 11

son riesgos de RRHH. De manera que, en términos generales, los principales efectos de los riesgos estratégicos a los que está expuesta RESEDISA son: Los competidores y el valor percibido, entre los principales riesgos operativos son: Los sistemas IT y la tercerización, entre el principal riesgo financiero es: La financiación, entre los principales riesgos legales son: Las leyes y los contratos y finalmente entre los principales riesgos RRHH son: La contratación y negligencia. Esto se corrobora con la investigación de Diaz & Forero (2018) el cual identifica que los riesgos de una empresa a nivel externo fueron: la pérdida potencial de clientes, la disminución en los ingresos, la dificultad para encontrar personal calificado, el aumento de los costos operativos y la penalización por incumplimientos con la normatividad aplicable. Y a nivel interno fueron: insatisfacción en los clientes debido al incumplimiento de requerimientos, reprocesos, pérdidas económicas y mala asignación de recursos.

Con respecto al tercer objetivo específico: Categorizar con una valorización el nivel de riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021. Se valorizo los riesgos de RESEDISA, obteniendo que el riesgo más incidente sobre los objetivos de la empresa es el riesgo operativo "Sistemas IT", debido a que presento la calificación más alta, puesto que la gestión de riesgos TI busca garantizar la integridad, confidencialidad y accesibilidad a todos los datos informáticos de una organización, una tarea especialmente importante para las empresas en un escenario en que los sistemas de información se vuelven cada vez más indispensables. Esto lo sustenta Frett (2017), puesto que, la precisión en la valoración de los riesgos en las empresas, permiten acceder a planes de trabajo de mayor pertinencia técnica, lo que incidirá favorablemente en la prevención efectiva de eventos o situaciones que puedan limitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último, el cuarto objetivo específico: Elaborar una matriz tratamiento y control para los principales riesgos estratégicos, operativos financieros, legales, recursos humanos de la empresa RESEDISA - Trujillo año 2021. Se establecieron medidas de control sobre los riesgos evaluados a partir de propuesta de acciones, en donde se logró identificar que las medidas de control a realizar de manera inmediata por RESEDISA son: Asegurar como mínimo un

sistema de respaldo de todos los sistemas, así como de disponer de un sistema alternativo para cada proceso, realizar un seguimiento mensual de la oferta ofrecida en el mercado, Realizar planes de contingencia para cada proveedor tercerizado, trabajar en el valor de la empresa y su flujo de caja para evitar inconvenientes, ampliar la participación de trabajo con los organismos de regulación. De acuerdo con Mejía (2017) señala que el proceso de tratamiento de riesgos consiste en seleccionar y aplicar las medidas más adecuadas, con el fin de poder modificar el riesgo, para evitar de este modo los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien aprovechar las ventajas que pueda reportarnos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo permitió extraer las siguientes conclusiones:

1. En todo proceso, área u organización, el riesgo está siempre presente, independientemente si estos son detectados o no. Por tal motivo, se debe implementar una gestión de riesgo eficaz para mitigarlos, pero se debe gestionar de manera adecuada.
2. Como resultado de la identificación de riesgos de la empresa RESEDISA, se concluyó que la empresa actualmente presenta 62 riesgos, de los cuales 12 son riesgos estratégicos, 15 son riesgos operativos, 13 son riesgos financieros, 11 son riesgos legales y 11 son riesgos de RRHH. De manera que, en términos generales, los principales efectos de los riesgos estratégicos a los que está expuesta RESEDISA son: Los competidores y el valor percibido, entre los principales riesgos operativos son: Los sistemas IT y la tercerización, entre el principal riesgo financiero es: La financiación, entre los principales riesgos legales son: Las leyes y los contratos y finalmente entre los principales riesgos RRHH son: La contratación y negligencia.
3. La valoración de los riesgos de RESEDISA, permite concluir que el riesgo más incidente sobre los objetivos de la empresa es el riesgo operativo “Sistemas IT”, debido a que presenta la calificación más alta, puesto que la gestión de riesgos TI busca garantizar la integridad, confidencialidad y accesibilidad a todos los datos informáticos de una organización, una tarea especialmente importante para las empresas en un escenario en que los sistemas de información se vuelven cada vez más indispensables.
4. Se establecieron medidas de control sobre los riesgos evaluados a partir de propuesta de acciones, en donde se logró identificar que las medidas de control a realizar de manera inmediata por RESEDISA son: Asegurar como mínimo un sistema de respaldo de todos los sistemas, así como de disponer de un sistema alternativo para cada proceso, realizar un seguimiento mensual de la oferta ofrecida en el mercado, Realizar planes de contingencia para cada proveedor tercerizado, trabajar en el valor de la

empresa y su flujo de caja para evitar inconvenientes, ampliar la participación de trabajo con los organismos de regulación. La anteriormente descrito se tomó bajo el criterio de evaluación que comprende factores de viabilidad como: tiempo involucrado, costo a incurrir, mano de obra y beneficio institucional.

## RECOMENDACIONES

Dado que el alcance del presente estudio no incluye la implementación de los tratamientos específicos de cada riesgo, se presentan algunas recomendaciones para la implementación, monitoreo y seguimiento de los sistemas de gestión de riesgos:

1. **Distribución de información:** La gerencia de la empresa debe procurar difundir toda la información relacionada con los sistemas de gestión de riesgos a todos los niveles de la organización para que cada miembro comprenda y aplique plenamente su rol en el desarrollo de los sistemas de gestión de riesgos.
2. **Compromiso:** La empresa debe asegurarse de que todos los miembros estén comprometidos con la consecución de las metas marcadas a corto, medio y largo plazo.
3. **Asignación de recursos:** La implementación exitosa de un sistema de gestión de riesgos depende en gran parte de la calidad de los recursos asignados para su aplicación. Por ello, integrar los recursos permitirá desarrollar de forma eficaz cada una de las actividades, información y procesos en la empresa, teniendo en cuenta siempre los costos asociados con los beneficios institucionales.
4. **Auditoría:** Verificar el cumplimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo, realizando una auditoría interna en cada proceso de la empresa, en donde evalúe el impacto de todos los factores que afectan los objetivos estratégicos de RESEDISA.
5. **Mejora continua:** la empresa debe definir claramente actividades sistemáticas para monitorear y evaluar los resultados de los sistemas de gestión de riesgos con el fin de analizar el logro de las metas y establecer nuevos tratamientos según sea necesario.

## REFERENCIAS

- Álvarez, O. (2015). *La gestión del riesgo: Una estrategia de administración integral en empresas peruanas*. Lima, Perú.
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación, 3ra. Ed.* México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, 3ra.* Colombia: Pearson Educación.
- Carrasco, M. (2017). *Metodología de la investigación científica, 2da.* Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Chang, J. (2012). *Impacto a la Norma ISO 31000 sobre técnicas para la evaluación efectiva de riesgos*. Congreso Internacional de Finanzas y Auditoría - VII CIFA.
- Cuatas, J. (2015). *Desempeño, implementación, seguimiento y mejoramiento del sistema de gestión de riesgos*. Filminas.
- Díaz, A., & Forero, J. (2018). *Diseño de un sistema de gestión del riesgo basado en la norma NTC ISO 31000:2011 para la empresa NEGOTEC*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Dulano, C., Mamaní, S., & Ruiz, P. (2017). *Propuesta de diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo para el ejército del Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Frett, N. (2017). *Gestión de riesgos bajo la Norma ISO 31000:2011*.
- González, P. (2017). *Gestión del riesgo empresarial en la atención del cliente: Caso de la empresa de transportes Mi Chaperito, 2016*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta.* México: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed.* México: McGraw-Hill.
- ICONTEC. (2011). *NTC ISO 31000: Gestión del riesgo*. Colombia: ICONTEC.
- Institute of Risk Management. (2012). *A risk management standard*. United Kingdom: Institute of Risk Management.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *Gestión del riesgo: Principios y directrices*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- ISO 31000. (2011). *Herramientas de valoración del riesgo*. Estándar Internacional.
- Leva, M., Bale, N., & Rocker, D. (2016). *Risk registers: Structuring data collection to develop risk*. Ireland: Safety Science.
- Mejía, A. (2013). *Identificación de riesgos*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R. (2017). *Administración de riesgos: Un enfoque empresarial*. Colombia: Universidad EAFIT.
- Ortiz, S. (2014). *Modelo estándar de control interno para las empresas*.
- Rodríguez, M. (2016). *Diseño y formulación de un sistema de gestión de riesgos basados en los lineamientos establecidos por la norma NTCISO 31000 versión 2011 para la empresa Simma LTDA*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- Vargas, M. (2018). *Labores desempeñadas como coordinador del sistema integrado de gestión en la empresa de servicio público de electricidad Hidrandina S.A.* Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Velis, G. (2006). *Escala de confiabilidad del Alfa de Cronbach*. México: McGraw-Hill.
- Zengjun, C. (2009). *Information resource planning and it's application in indicator management system*. China: School of Information Management.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: CUESTIONARIO DE GESTION DE RIESGO INTEGRAL BASADOS EN LA NORMA ISO31000:2011

**INSTRUCCIÓN:** Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información acerca de la gestión de riesgo de la empresa RESEDISA

<i>Elementos del Marco de Gestión de Riesgo</i> <b>Pregunta</b>	<i>Respues</i>	
	<i>Si</i>	<i>No</i>
1. ¿Tiene usted objetivos claros para su organización?		
2. ¿Tiene un marco de gestión claro o un documento que describa la gobernanza de la organización?		
3. ¿Existe un claro compromiso de la alta dirección de la organización para implementar la gestión del riesgo?		
4. ¿Tiene objetivos claros, medibles para alinear su gestión de riesgos con la norma ISO 31000:2011?		
5. ¿Tiene medidas de desempeño específicas, medibles y con plazos para la gestión de riesgos, alineadas con los objetivos de su organización?		
6. ¿Ha identificado las partes interesadas internas y externas?		
7. ¿Ha comunicado el compromiso de gestión de riesgos de su organización a los grupos de interés internos y externos?		
8. ¿Está claro lo que incluye un marco de gestión de riesgo y cómo funciona?		
9. ¿Ha identificado las diferencias entre la aplicación actual de la gestión de riesgos y una implementación que este alineadas con la norma ISO 31000:2011, que muestre claramente los cambios que serán necesarios para alinearse con la norma ISO 31000:2011?		
10. ¿Tiene una idea clara de los 11 principios establecidos en la Clausula 3 de la norma ISO 31000:2011?		
11. ¿Tiene información clara, precisa y actualizada sobre los contextos internos y externos de la organización?		
12. ¿Sabe cómo desarrollar una política de gestión de riesgos?		
13. ¿Tiene claro como la política de gestión de riesgos debe alinearse con la organización, sus características y cultura?		

14. ¿Ha identificado la actitud de su organización ante el riesgo de una manera que le permita decidir si los riesgos requerirán tratamiento adicional?		
15. ¿Ha desarrollado criterios de riesgo claros que se pueden utilizar para determinar y evaluar la magnitud del riesgo y juzgar su importancia para los objetivos organizacionales?		
16. ¿Tiene usted una buena comprensión de la competencia, capacidad y cultura de su organización con respecto al riesgo?		
17. ¿Tiene un plan para la transición de su actual marco de gestión del riesgo a uno que esté alineado con la norma ISO 31000:2011?		
18. ¿Ha desarrollado una manera integral y eficaz para poner en práctica su marco de gestión de riesgo?		
19. ¿Tiene un plan específico para la implementación de la gestión de riesgos continua que este alineado con el marco de gestión de riesgos y objetivos?		
20. ¿Ha identificado y puesto a disposición los recursos financieros y humanos requeridos para apoyar la aplicación de la norma ISO 31000:2011?		
21. ¿Ha establecido el contexto para su gestión de riesgos?		
22. ¿Ha decidido que metodología usar para llevar a cabo la identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos y tratamiento de riesgos?		
23. ¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales para la comunicación y consulta con las partes interesadas internas y externas?		
24. ¿Ha desarrollado enfoques integrales y eficaces de seguimiento y revisión del marco de gestión de riesgos?		
25. ¿Ha desarrollado enfoques eficaces e integrales de supervisión y revisión del proceso de gestión de riesgos?		
26. ¿Ha desarrollado un enfoque fiable para evaluar la eficacia del marco de gestión de riesgos?		
27. ¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del marco de gestión del riesgo?		
28. ¿Ha desarrollado un enfoque fiable para la mejora continua del proceso de gestión de riesgos?		

## ANEXO N° 2: MATRIZ PROBABILIDAD/CONSECUENCIA DE LA NORMA ISO31000:2011

Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información acerca de la probabilidad/consecuencia de la norma ISO 31000:2011

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO										CALIFICACIÓN DE RIESGO								
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS DEL RIESGO					VALOR TOTAL DE RIESGO	MUY ALTO (25-21)	ALTO (20-16)	MEDIO (15-9)	BAJO (8-0)				
									PROBABILIDAD										CONSECUENCIA			
RIESGOS ESTRATÉGICOS	Externo	1	Sustitución	Ingresa un producto/servicio que ofrece una alternativa					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	2	Cambio de Mercado	Estamos mal orientados al segmento objetivo					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	3	Competidores	Los competidores se vuelven más preferibles					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	4	Ética	La forma de trabajar puede generar conflictos éticos					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	5	Reputación	La reputación de la empresa está comprometida					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	6	Valor Percibido	El valor percibido no es importante para los clientes					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	7	Misión, Visión, Valores	No está correctamente orientada la función de la empresa					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	8	Mal Diseño	Los productos/servicios no funcionan correctamente					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	9	Marketing	Los productos/servicios no se presentan correctamente					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	10	Gobernanza	La forma de trabajar no es clara para la organización					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	11	Calidad de Trabajo	Las instalaciones o condiciones son pobres					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	12	Cultura Empresarial	No se entiende la función de servicio en la empresa					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO										CALIFICACIÓN DE RIESGO								
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS DEL RIESGO					VALOR TOTAL DE RIESGO	MUY ALTO (25-21)	ALTO (20-16)	MEDIO (15-9)	BAJO (8-0)				
									PROBABILIDAD										CONSECUENCIA			
RIESGOS OPERATIVOS	Externo	13	Vandalismos	Ataques porque si, o en función de algún conflicto					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	14	Logística	Conflictos de transporte impiden la llegada de productos					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	15	Servicios Públicos	Energía / Gas / Comunicaciones se ven comprometidos					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	16	Proveedores	Los proveedores dejan de ofrecer sus servicios					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Externo	17	Tercerización	Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	18	Movilidad	Quedarse sin movilidad para el transporte					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	19	Fuego / Destrucciones	Que se quemen las instalaciones					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	20	Robo / Fraude	Que se robe o se cometa fraude a la empresa					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	21	Fuga de Información	Que información interna se difunda fuera de la empresa					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	22	Sistemas IT	Que fallen los sistemas IT					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	23	Máquinas y Elementos	Que no se disponga de las maquinas o elementos					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	24	Procesos	Que los procesos no sean los adecuados					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	25	Calidad	Que la calidad percibida por el cliente no sea la adecuada					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	26	Gestión	Que no se entiendan perfectamente los roles y resultado					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	Interno	27	Stock	Que no se disponga de stock suficiente para trabajar					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

ID GA	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO										CALIFICACIÓN DE RIESGO					
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO										VALOR TOTAL DE RIESGO	MUY ALTO (25-21)	ALTO (20-16)	MEDIO (15-9)	BAJO (8-0)
					PROBABILIDAD					CONSECUENCIA									
RIESGOS LEGALES	Interno	41	Contratos	No contar con suficiente formalidad al presentar ofertas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	42	Documentación	Tratamiento incorrecto los documentos empresariales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	43	Comunicación	Que la comunicación sea fuera de la legalidad o nos exponga	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	44	Resguardo Imagen	Que nos usurpen o afecten el resguardo de imagen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	45	Cumplimiento	Que no presentemos correctamente requerimientos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	46	Demandas/Juicios	Que no contestemos demandas/juicios correctamente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Externo	47	Normativas	Que se establezcan nuevas normativas de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Externo	48	Reglamentos	Que se establezcan nuevos reglamentos de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Externo	49	Regulaciones	Que se necesite cumplir con nuevos requisitos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Externo	50	Leyes	Que se impongan nuevas legislaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Externo	51	Política	Que la política genere una alteración en la reglas de juego	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					

ID GA	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO										CALIFICACIÓN DE RIESGO					
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO										VALOR TOTAL DE RIESGO	MUY ALTO (25-21)	ALTO (20-16)	MEDIO (15-9)	BAJO (8-0)
					PROBABILIDAD					CONSECUENCIA									
RIESGOS RRHH	Interno	52	Contratación	Que no se contrate a la persona adecuada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	53	Motivación	Que el personal no este motivado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	54	Negligencia	Que el personal trabaje negligentemente o despreocupado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	55	Salud	Que el personal sea afectado en su salud	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	56	Capacitación	Que el personal no sepa de algún tema de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	57	Mal trabajo	Que el personal no realice correctamente su trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	58	Accidentología	Que el personal se accidente realizando su trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	59	Renuncia	Que el personal abandone la empresa por otra	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	60	Registración	Que el personal este mal registrado laboralmente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	61	Reprimendas	Hacer mal el procedimiento de reprimendas y exponerse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Interno	62	Despido	Hacer mal el procedimiento de despido y quedar expuesto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					

### ANEXO N° 3: MATRIZ CONSECUCENCIA/TRATIEMTO DE LA NORMA ISO31000:2011

Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información acerca de la probabilidad/consecuencia de la norma ISO 31000:2011

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO					PRINCIPALES TRATAMIENTOS
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR TOTAL DE RIESGO	Terminar (Evitar)	Transferir (Asegurar)	Tratar (Reducir)	Tolerar (Administrar)		
RIESGOS ESTRATÉGICOS	Externo	1	Sustitución	Ingresar un producto/servicio que ofrece una alternativa							
	Externo	2	Cambio de Mercado	Estamos mal orientados al segmento objetivo							
	Externo	3	Competidores	Los competidores se vuelven más preferibles							
	Interno	4	Ética	La forma de trabajar puede generar conflictos éticos							
	Interno	5	Reputación	La reputación de la empresa está comprometida							
	Interno	6	Valor Percibido	El valor percibido no es importante para los clientes							
	Interno	7	Misión, Visión, Valores	No está correctamente orientada la función de la empresa							
	Interno	8	Mal Diseño	Los productos/servicios no funcionan correctamente							
	Interno	9	Marketing	Los productos/servicios no se presentan correctamente							
	Interno	10	Gobernanza	La forma de trabajar no es clara para la organización							
	Interno	11	Calidad de Trabajo	Las instalaciones o condiciones son pobres							
	Interno	12	Cultura Empresarial	No se entiende la función de servicio en la empresa							

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO					PRINCIPALES TRATAMIENTOS
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR TOTAL DE RIESGO	Terminar (Evitar)	Transferir (Asegurar)	Tratar (Reducir)	Tolerar (Administrar)		
RIESGOS OPERATIVOS	Externo	13	Vandalismos	Ataques porque sí, o en función de algún conflicto							
	Externo	14	Logística	Conflictos de transporte impiden la llegada de productos							
	Externo	15	Servicios Públicos	Energía / Gas / Comunicaciones se ven comprometidos							
	Externo	16	Proveedores	Los proveedores dejan de ofrecer sus servicios							
	Externo	17	Tercerización	Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar							
	Interno	18	Movilidad	Quedarse sin movilidad para el transporte							
	Interno	19	Fuego / Destrucciones	Que se quemen las instalaciones							
	Interno	20	Robo / Fraude	Que se robe o se cometa fraude a la empresa							
	Interno	21	Fuga de Información	Que información interna se difunda fuera de la empresa							
	Interno	22	Sistemas IT	Que fallen los sistemas IT							
	Interno	23	Máquinas y Elementos	Que no se disponga de las máquinas o elementos							
	Interno	24	Procesos	Que los procesos no sean los adecuados							
	Interno	25	Calidad	Que la calidad percibida por el cliente no sea la adecuada							
	Interno	26	Gestión	Que no se entiendan perfectamente los roles y resultado							
	Interno	27	Stock	Que no se disponga de stock suficiente para trabajar							

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO					PRINCIPALES TRATAMIENTOS
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR TOTAL DE RIESGO	Terminar (Evitar)	Transferir (Asegurar)	Tratar (Reducir)	Tolerar (Administrar)		
RIESGOS FINANCIEROS	Interno	28	Facturación	Que no se facturen trabajos en forma correcta							
	Interno	29	Sueldos	Liquidar mal o retrasado los sueldos							
	Interno	30	Valor de la Empresa	Que la empresa pierda valor de mercado							
	Interno	31	Liquidez	Tener suficiente caja para enfrentar imprevistos							
	Interno	32	Capital de trabajo	Perder capacidad de capital de trabajo							
	Interno	33	Apalancamiento	Que las compras y ventas se desfasen en el tiempo							
	Interno	34	Contabilidad	Que no se lleve correctamente la misma, o se haga mal							
	Interno	35	Oferta	Que el precio ofrecido a los clientes no sea el adecuado							
	Externo	36	Demanda	Que la demanda este por debajo de lo necesario							
	Externo	37	Financiación	Que no se disponga de financiación a costos bajos							
	Externo	38	Precio Proveedores	Que los precios de los proveedores se disparen							
	Externo	39	Impuestos	Que los impuestos impacten negativamente							
Externo	40	Tipo de Cambio	Que se dispare el tipo de cambio								

	AMBITO	ID R	RIESGO	PROCESO DE VALORACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO					PRINCIPALES TRATAMIENTOS
				IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR TOTAL DE RIESGO	Terminar (Evitar)	Transferir (Asegurar)	Tratar (Reducir)	Tolerar (Administrar)		
RIESGOS LEGALES	Interno	41	Contratos	No contar con suficiente formalidad al presentar ofertas							
	Interno	42	Documentación	Tratamiento incorrecto los documentos empresariales							
	Interno	43	Comunicación	Que la comunicación sea fuera de la legalidad o nos exponga							
	Interno	44	Resguardo Imagen	Que nos usurpen o afecten el resguardo de imagen							
	Interno	45	Cumplimiento	Que no presentemos correctamente requerimientos							
	Interno	46	Demandas/Juicios	Que no contestemos demandas/juicios correctamente							
	Externo	47	Normativas	Que se establezcan nuevas normativas de trabajo							
	Externo	48	Reglamentos	Que se establezcan nuevos reglamentos de trabajo							
	Externo	49	Regulaciones	Que se necesite cumplir con nuevos requisitos							
	Externo	50	Leves	Que se impongan nuevas legislaciones							
	Externo	51	Política	Que la política genere una alteración en la reglas de juego							

## **ANEXO N° 4: GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA RESEDISA**

1. La empresa RESEDISA ha presentado problemas legales, financieros, operativos y recursos humanos que de alguna manera frene su desempeño o potencial.
2. Cuenta con algún manual o guía que oriente a la empresa a enfrentar los riesgos o como soluciona los riesgos.
3. Los riesgos afectados a sus resultados financieros.
4. Considera como un elemento importante y de desarrollo competitivo realizar un diagnóstico de los riesgos de la empresa RESEDISA.
5. Cuenta con alguna herramienta de la identificación, análisis, valoración de los riesgos
6. Realiza formulación y diseño de planes de acción para su seguimiento, evaluación y respuesta ante cualquier riesgo.
7. Considera importante establecer las medidas de control y tratamiento para la organización en cada uno de los riesgos.
8. En su opinión la gestión de riesgos es fundamental para garantizar su permanecía y rentabilidad.
- 9.Cuál es su opinión de la norma ISO 31000:2011 dentro de principios y directrices.
10. Considera que realizar un diagnóstico general de las áreas de producción y administrativo; basado en la estructura de gestión de riesgos según la Norma NTC ISO 31000:2011, permite la identificación de amenazas y debilidades que ponen en riesgo a la empresa RESEDISA.
11. Cree usted que la implementación del ISO 31000:2011 beneficiaría en gran medida a la empresa.