



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:**

**Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no  
financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías  
de Guayaquil**

**AUTORES:**

**Almeida Maquilón, Genesis Ivonne  
Castro Matamoros, Eduardo Hernán**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TUTORA:**

**CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna. PH.D**

**Guayaquil, Ecuador**

**9 de febrero del 2024**

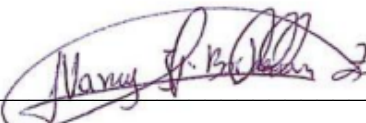


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Almeida Maquilón, Genesis Ivonne** y **Castro Matamoros, Eduardo Hernán**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **licenciados en contabilidad y auditoría**.

TUTORA

f. 

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna. PH.D

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Ph. D. Said Diez

Guayaquil, a los 9 días del mes de febrero del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotros, Almeida Maquilón, Genesis Ivonne  
Castro Matamoros, Eduardo Hernán**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: **licenciados en contabilidad y auditoría.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de febrero del año 2024**

---

**Almeida Maquilón, Genesis Ivonne**

---

**Castro Matamoros, Eduardo Hernán**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

**Nosotros, Almeida Maquilón, Genesis Ivonne**

**Castro Matamoros, Eduardo Hernán**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de **Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de febrero del año 2024

*Genesis Almeida M.*

---

**Almeida Maquilón, Genesis Ivonne**

*Eduardo Hernán Castro Matamoros*

---

**Castro Matamoros, Eduardo Hernán**

# REPORTE COMPILATIO

<https://app.compilatio.net/v5/report/e803ceda304442d0f3439c902559659f99d3409c/sources>

 **INFORME DE ANÁLISIS**  
magister

## Almeida\_Genesis\_y\_Hernan\_Castro\_Tesis100%

4%  
Textos  
sospechosos



3% **Similitudes**  
< 1% similitudes entre  
comillas  
< 1% entre las fuentes  
mencionadas  
< 1% **Idioma no reconocido**

Nombre del documento: Almeida\_Genesis\_y\_Hernan\_Castro\_Tesis100%.docx  
ID del documento: 197f36f8efab5b9faff54e9f6b492fd3793217d4  
Tamaño del documento original: 2,52 MB

Depositante: Nancy Johanna Barberán Zambrano  
Fecha de depósito: 24/1/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 24/1/2024

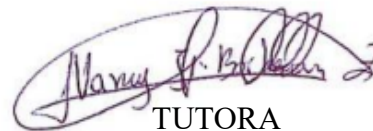
Número de palabras: 29.751  
Número de caracteres: 198.864

Ubicación de las similitudes en el documento:



☰ Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas



TUTORA

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna. PH.D

## AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento a Dios quien ha guiado mis pasos y me ha dado la fortaleza para continuar sin desfallecer en el día a día superando cada uno de los obstáculos presentados en el transcurso del camino.

A mi familia por su comprensión, apoyo y motivación constante a lo largo de la carrera universitaria. El camino no ha sido sencillo, pero gracias a su bondad e inmenso amor lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

A mi tutora de tesis MSc. Nancy Barberán por haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y capacidades científicas para culminar este arduo trabajo de tesis.

A todas las personas que de una u otra manera forman parte de este gran logro, gracias por todo el entusiasmo y confianza que pusieron en mí para llegar firme hasta la meta.

Castro Matamoros Eduardo Hernán

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Asesor de tesis quien estuvo guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo. También hago extenso este reconocimiento a todos los maestros de mi educación superior, quienes me han dado las pautas para mi formación profesional con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil

Almeida Maquilón Genesis Ivonne

## DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mis padres Elsa Matamoros y Marcos Castro que han sabido formarme con buenos hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles. Además, por estar siempre pendiente de mi educación y crecimiento profesional, por tales motivos les dedico este trabajo lleno de regocijo, de amor y esperanza.

A mi hijo Mathías Castro Intriago quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios, como padre solo deseo ser su mejor ejemplo a seguir, pero sobre todo el amigo incondicional con el que siempre pueda contar.

A mi hermano Mariano Castro por confiar en mí y siempre estar presente en todo momento.

A todos ustedes mi familia, su presencia en mi vida es un regalo invaluable y este logro académico es nuestro, es nuestro trabajo, porque siempre seremos un equipo. El mejor de todos los equipos.

Castro Matamoros Eduardo Hernán

Dedico este trabajo primero a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

Almeida Maquilón Genesis Ivonne



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

Ph. D. Said Vicente Diez Farhat  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

CPA. Salazar Torres, Patricia María, MSc.  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

Eco. Guim Busto, Paola Elizabeth, Mgs.  
OPONENTE





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna. PH.D

TUTORA

## Índice General

Introducción .....	2
Contextualización del Problema.....	4
Antecedentes de Problema.....	4
Las metodologías de administración del riesgo en el mundo .....	4
La gestión de riesgos y su impacto en los negocios.....	5
Los riesgos financieros .....	6
Los riesgos no financieros en la logística de transporte .....	7
Definición del Problema.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9
Preguntas de Investigación .....	9
Limitación.....	9
Delimitación .....	10
Capítulo 1: Fundamentación Teórica .....	11
Marco Teórico .....	11
Teoría del cambio.....	11
Teoría de las incertidumbres .....	12
Marco Conceptual.....	14
Administración del Riesgo.....	14
Herramientas administrativas para la identificación de riesgos.....	20
Gestión de transporte .....	23
Estándar ISO 31000 .....	26
Marco Referencial .....	28
Estudio sectorial – Empresas dedicadas a la actividad de acería en el Ecuador.....	28
Estudios relacionados con la investigación.....	31
Marco Legal.....	32
Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo.....	33
Capítulo 2: Metodología de la Investigación .....	36
Diseño de Investigación.....	36
Enfoque de Investigación .....	37
Tipo de Investigación .....	37
Fuente de Información.....	38
Población .....	38
Muestra .....	38
Muestreo .....	38
Técnicas de Recolección de Datos .....	41
Entrevista .....	41
Guía de entrevista.....	41
Elaboración del instrumento definitivo.....	42
Análisis de Datos .....	44

Levantamiento de datos primarios - entrevistas.....	44
Hallazgo.....	61
Matrices de datos primarios provenientes de empresas .....	61
Matrices de datos primarios provenientes de expertos .....	63
Discusión .....	66
Capítulo 3: Diseño y Validación de la Propuesta Metodológica .....	69
Propósito y alcance.....	69
Beneficios de la propuesta.....	69
Desarrollo del enfoque metodológico de la propuesta .....	70
Etapas del proceso de gestión de riesgos .....	71
Ejecución del enfoque práctico de la propuesta .....	74
Validación de la propuesta metodológica.....	77
Identificación de riesgos internos .....	77
Identificación de riesgos externos.....	77
Casos de estudio en la identificación de riesgos financieros en el subproceso de transporte de una empresa del sector de acerías de Guayaquil.....	78
Casos de estudio en la identificación de riesgos no financieros en el subproceso de transporte de una empresa del sector de acerías de Guayaquil.....	79
Conclusiones .....	80
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	83
Apéndice.....	89

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Empresas del sector de acería</i> .....	30
Tabla 2	<i>Empresas del sector de acería (parte dos)</i> .....	31
Tabla 3	<i>Muestra</i> .....	39
Tabla 4	<i>Información de los expertos</i> .....	40
Tabla 5	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería</i>	44
Tabla 6	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte dos)</i> .....	45
Tabla 7	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte tres)</i> .....	46
Tabla 8	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte cuatro)</i> .....	47
Tabla 9	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería</i>	48
Tabla 10	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería (parte dos)</i> .....	49
Tabla 11	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería (parte tres)</i> .....	50
Tabla 12	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos</i> .....	50
Tabla 13	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)</i> .....	51
Tabla 14	<i>Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)</i> .....	52
Tabla 15	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos</i> .....	52
Tabla 16	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)</i> .....	53
Tabla 17	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)</i> .....	54
Tabla 18	<i>Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte cuatro)</i> .....	55
Tabla 19	<i>Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos</i> .....	56
Tabla 20	<i>Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)</i> .....	57
Tabla 21	<i>Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)</i> .....	58
Tabla 22	<i>Datos primarios obtenidos de la cuarta entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos</i> .....	59
Tabla 23	<i>Datos primarios obtenidos de la cuarta entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)</i> .....	60

Tabla 24	<i>Matriz de hallazgos sobre los resultados de empresas del sector de acerías</i> .....	61
Tabla 25	<i>Matriz de hallazgos sobre los resultados de empresas del sector de acerías (parte dos)</i> .....	62
Tabla 26	<i>Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos</i>	63
Tabla 27	<i>Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos (parte dos)</i> .....	64
Tabla 28	<i>Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos (parte tres)</i> .....	65
Tabla 29	<i>Criterio de probabilidad</i> .....	72
Tabla 30	<i>Matriz de riesgo, control y acción propuesta</i> .....	76
Tabla 31	<i>Clasificación del nivel de riesgo</i> .....	76
Tabla 32	<i>Análisis FODA</i> .....	77
Tabla 33	<i>Análisis PESTEL</i> .....	77
Tabla 34	<i>Aplicación del enfoque de gestión de riesgo basado en la ISO 31000, mediante el uso de la herramienta matriz de riesgo, control y acción propuesta ...</i>	78
Tabla 35	<i>Aplicación del enfoque de gestión de riesgo basado en la ISO 31000, mediante el uso de la herramienta matriz de riesgo, control y acción propuesta ...</i>	79

## Lista de Figuras

Figura 1	<i>Monitoreo continuo</i> .....	17
Figura 2	<i>Clasificación de los riesgos</i> .....	17
Figura 3	<i>Investigación de los tipos de riesgos</i> .....	19
Figura 4	<i>Casos que se relacionan con los factores del análisis PESTAL</i> .....	21
Figura 5	<i>Cadena de valor</i> .....	22
Figura 6	<i>Modelo de distribución directa desde fábrica</i> .....	24
Figura 7	<i>Modelo de distribución vía plataforma carga-descarga</i> .....	25
Figura 8	<i>Recursos a emplear</i> .....	26
Figura 9	<i>Proceso de Gestión de Riesgo</i> .....	27
Figura 10	<i>Variación interanual sobre la participación del PBI del Sector de Acería</i> .....	28
Figura 11	<i>Principales Destino</i> .....	29
Figura 12	<i>Exportaciones en FOB (Miles\$)</i> .....	30
Figura 13	<i>Etapa para la adopción de buenas prácticas de gestión de riesgos</i>	70
Figura 14	<i>Fuente de riesgos</i> .....	72
Figura 15	<i>Criterio de consecuencia</i> .....	73

## Lista de Apéndice

Apéndice 1 Repuesta del experto en metodología .....	90
Apéndice 2 Carta de validación del experto en metodología.....	91
Apéndice 3 Anexos de validación del experto en metodología .....	92
Apéndice 4 Carta de validación del experto en ISO31000 .....	93
Apéndice 5 Anexos de validación del experto en ISO31000.....	94
Apéndice 6 Constancia de respuestas de las industrias de acerías .....	96

## Resumen

La presente propuesta parte de los desafíos que ha enfrentado las empresas que conforman el sector de acería en sus subprocesos de transporte. Esto se debe a que están expuesta a múltiples riesgos. Por tanto, se aplicó una estrategia metodológica enfocada en la obtención de datos cualitativo mediante el uso de la técnica entrevista que permitió evidenciar que este subproceso se ha visto afectado por riesgos financieros, tales como: (a) pagos excesivos en los costos de transportes, (b) gastos ocasionados por retrasos en el cumplimiento de rutas o por situaciones no controladas como accidentes de tránsitos, (c) gastos generados por mantenimientos correctivos en vez del preventivo que puede incidir en las operaciones de transportes por unidades en mal estado, (d) fluctuaciones en el precio del combustible y en el mantenimiento vehicular, (e) fraude interno por colusión entre jefe de transporte y transportistas, (f) creación de nuevas rutas sin sustento técnico, (g) falta de análisis críticos a través de escenarios para inversión de unidades, (h) siniestro, por robos, entre otras no identificadas. En cuanto a los riesgos no financieros, se expone eventos no deseados como: (a) falta de seguridad en el transporte, (b) inoperatividad de unidades, (c) fallas en la gestión interna en los procesos, (d) cuerpo automotor obsoletos, (e) falta de evaluación de calidad para prestadoras de servicios de transporte, (f) problemas en los despachos, (g) desaprovechamiento de rutas, (h) falta de competencia del personal de transporte, entre otras. Por tanto, se propuso un modelo de gestión de riesgo ágil basado en los requisitos de la norma ISO 31000:2018 Risk Management, la cual se estructuró en seis etapas, tales como:(a) comunicación y consulta, (b) establecer el contexto, (c) evaluación de riesgos, (d) tratamiento de riesgo, (e) seguimiento y revisión y (f) ejecución del enfoque práctico propuesto. Esta busca proporcionar un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, paso a paso, que puede aplicarse en todo los procesos y subprocesos de negocios.

**Palabras claves:** Gestión, Riesgos, Subproceso, Transporte, Financiero, No Financiero.



## **Abstract**

This proposal is based on the challenges that the companies that make up the steel sector have faced in their transportation subprocesses. This is because they are exposed to multiple risks. Therefore, a methodological strategy focused on obtaining qualitative data was applied through the use of the interview technique, which made it possible to demonstrate that this subprocess has been affected by financial risks, such as: (a) excessive payments in transportation costs, (b) expenses caused by delays in the fulfillment of routes or by uncontrolled situations such as traffic accidents, (c) expenses generated by corrective maintenance instead of preventive maintenance that may affect transportation operations due to units in poor condition, (d) fluctuations in the price of fuel and vehicle maintenance, (e) internal fraud due to collusion between the head of transportation and carriers, (f) creation of new routes without technical support, (g) lack of critical analysis through scenarios to investment of units, (h) accident, theft, among other unidentified. Regarding non-financial risks, unwanted events are exposed such as: (a) lack of security in transportation, (b) inoperability of units, (c) failures in internal management in processes, (d) obsolete automotive bodies, (e) lack of quality evaluation for transportation service providers, (f) problems in dispatches, (g) waste of routes, (h) lack of competence of transportation personnel, among others. Therefore, an agile risk management model was proposed based on the requirements of the ISO 31000:2018 Risk Management standard, which was structured in six stages, such as: (a) communication and consultation, (b) establishing the context, (c) risk assessment, (d) risk treatment, (e) monitoring and review and (f) execution of the proposed practical approach. It seeks to provide a proactive and structured, step-by-step risk management approach that can be applied across all business processes and sub-processes.

**Keywords:** Management, Risks, Subprocess, Transportation, Financial, Non-Financial.

## Introducción

La situación de emergencia sanitaria del 2020 generó nuevos retos para las empresas y reveló la necesidad de incorporar buenas prácticas que permitan una gestión de riesgos oportuna. Estos nuevos desafíos han impulsado en las empresas la incorporación de acciones para: (a) responder a la crisis, (b) estabilizar y optimizar el negocio, y (c) transformar sus operaciones para la sostenibilidad y continuidad operativa (Useche et al., 2021).

Las empresas que han incorporado como parte de sus procesos la utilización de metodologías y procedimientos de gestión de riesgos, han obtenido diversos beneficios como: (a) protección de los recursos humano, económico, imagen corporativa y medio ambiente, (b) estabilización el flujo de caja empresarial, (c) operación bajo un nivel de riesgo tolerable, (d) preparación para afrontamiento de eventos no esperados, (e) logros en el tratamiento de los riesgos de forma integrada, (f) monitoreo sistemático de las diferentes amenazas, considerando y diseñando estrategias de respuesta, (g) disposición de mejores herramientas para la evaluación de oportunidades de negocio, y (h) otros que garanticen el crecimiento sustentable y sostenible del negocio. Es importante que la entidad mantenga un marco estratégico y de las etapas que la constituyen el ciclo de planeación, ejecución y control para asegurar el éxito de las prácticas de administración de riesgos (Cajamarca et al., 2022).

La ocurrencia de eventos de riesgo debe estar vinculada a la viabilidad empresarial para la sostenibilidad en un entorno altamente competitivo. Por tanto, se necesita de un marco de referencia apropiado para el desarrollo de la gestión de riesgos financieros y no financieros. Este tipo de implementación generalmente consta de seis pasos respaldados por los principios de mejora continua: (a) análisis cualitativo, (b) análisis semicuantitativo, (c) medición de riesgos, (d) respuesta al riesgo, (e) integración y diversificación, y (f) Estrategia centrada en las partes interesadas (Cagua, 2022).

La coherencia y separación de las responsabilidades de gestión de riesgos presenta varios desafíos: (a) aplicación de principios, (b) cultura corporativa, (c) resistencia al cambio, y (d) entre otras situaciones. Esto afecta la razón de ser de la empresa: agregar valor a los propietarios y partes interesadas (Moran et al., 2021).

Es importante mencionar que procesos representa una secuencia de actividades que permite una determinada salida (*output*) con un valor intrínseco para su usuario u cliente. En esta se toma en consideración determinados recursos conocidos como entradas (*input*). Es decir, constituye el núcleo de una entidad al conformarse de tareas, actividades y subprocesos que se ejecutan para la generación de un servicio o bien para sus usuarios, con el propósito de agregar

valor a este resultado (*output*). Mientras que un subproceso representa la gestión de operaciones que se ejecuta dentro de un proceso general. Esta puede conformarse por uno o varios subprocesos (Hernández, 2022).

En concordancia con lo señalado, se observa la importancia de gestionar oportunamente las incertidumbres que se presentan en las empresas a nivel de riesgo financiero y no financiero. Esto considerando que actualmente las empresas carecen prácticas efectivas para gestionar dichos riesgos. Lo cual denota la relevancia de establecer una propuesta que permita la apropiada gestión de riesgos que afectan al Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil.

De modo que, en el capítulo uno se determinará los fundamentos teóricos que promoverán el cambio y la mejora continua en la gestión de riesgos de los negocios. Asimismo, los apartados conceptuales, referenciales y legales que permitirán una comprensión objetiva del alcance de dichas prácticas y su aplicabilidad en las industrias como en el caso de las empresas que conforman el sector de acería.

En el capítulo dos, se planteará la respectiva metodología de investigación que servirá de estrategia metodológica para el direccionamiento de la obtención de datos primarios propios de la problemática existente. Por consiguiente, se establecerán los respectivos diseños y tipo de investigación, enfoque de investigación, población, muestra, las técnicas e instrumentos de recopilación de información y finalmente se analizarán los datos obtenidos para la determinación de hallazgos y las respectivas discusiones que servirán de base para el diseño de la respectiva propuesta metodológica.

En el capítulo tres se establecerá necesidad de proponer un marco de gestión de riesgos empresariales eficaz y eficiente basado en la ISO31000, para garantizar un enfoque coherente para la: (a) identificación, (b) análisis, (c) evaluación, (d) tratamiento, y (e) notificación de riesgos. Esto ayudarán a los propietarios de los riesgos a gestionarlos.

## **Contextualización del Problema**

### **Antecedentes de Problema**

Los estudios que buscan promover las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros para la mitigación de su impacto y probabilidad de ocurrencia en los procesos y subprocesos de negocios parte de la importancia de asegurar los objetivos empresariales. Esto se debe, a que las empresas deben poseer una orientación efectiva de la gestión por procesos en la búsqueda de resultados favorables mediante la optimización y mejora continua de sus prácticas internas (Quintana et al., 2022).

Los riesgos para la información financiera de una empresa deben formar parte de su plan interno para determinar su estrategia de gestión (identificar, evaluar y actuar). También debe ir acompañado de criterios de impacto, riesgo o pérdida e identificar y cuantificar costos potenciales. En investigaciones recientes han demostrado que los riesgos más importantes se centran en: (a) la liquidez, (b) los niveles de deuda y (c) las condiciones que afectan la recuperación de la cartera. Los sectores más afectados son (a) servicios, (b) manufactura, (c) construcción y (d) energía (Bandrés et al., 2021).

Asimismo, Estupiñán (2021) destacó que:

Toda actividad empresarial está sujeta a estos riesgos potenciales de información financiera como : (a) transacciones, que no están debidamente autorizadas, (b) transacciones contabilizadas, que no son válidas, (c) transacciones realizadas, que no están contabilizadas; (d) transacciones, que están indebidamente valuadas, (e) transacciones, que están indebidamente clasificadas, (f) transacciones, que no están registradas en el período que corresponde, (g) transacciones, que están indebidamente anotadas en los submayores o incorrectamente resumidas en el mayor. Para prevenir o detectar estos siete riesgos potenciales, la empresa establece controles administrativos y contables (p. 8).

En relación con lo expuesto se determinaron los siguientes antecedentes del problema.

### ***Las metodologías de administración del riesgo en el mundo***

Las empresas quieren agregar valor a los propietarios y partes interesadas. Sin embargo, esta tarea está limitada por las incertidumbres inherentes a las actividades cotidianas. Por lo tanto, la tarea más importante de la gestión es determinar cuánto riesgo se puede asumir sin afectar el valor esperado y el potencial de crecimiento. Esto ha llevado al desarrollo de varias metodologías de gestión de riesgos ampliamente utilizadas, como: (a) NTC 5254 y AS/NZS 4360, que describen el ciclo de gestión de riesgos, (b) COSO, FERMA y Gestión Integral de Riesgos (GRC) que se centra en garantizar que los riesgos y oportunidades

se gestionan adecuadamente y (c) ISO31000 promueve la implementación de un sistema de gestión de riesgos y las etapas necesarias para su cumplimiento (Rodríguez et al., 2022).

La ISO31000 es el método más utilizado para describir el ciclo de gestión de riesgos, basado en los resultados de la experiencia de varios autores que controlan los procesos a nivel de práctica empresarial. Esto se aplica a la gestión de todo tipo de riesgos, independientemente de su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia. También contribuye a la mejora continua de la aplicación y a la evaluación periódica de la eficacia de su implementación. Datos recientes muestran que se han logrado avances significativos en la implementación de sistemas de gestión a nivel de grandes empresas en América Latina. Esto muestra (a) Chile, (b) México, (b) Colombia y (b) Brasil. En relación sobre caso de éxitos de PYMES destacan: (a) Costa Rica, (c) Brasil y Colombia (Cartwright et al., 2018).

### ***La gestión de riesgos y su impacto en los negocios***

La gestión de riesgos empresariales ha avanzado mucho en los últimos años debido a la creciente necesidad de conocer y gestionar el nivel de incertidumbre que se enfrenta en la implementación de estrategias y el logro de objetivos. Esto se remonta a la década de 1970, cuando muchas de las empresas fracasaron, situación que empezó a cambiar con el colapso del sistema de tipo de cambio fijo en 1971, y la crisis del petróleo de 1973 provocó inflación y fluctuaciones de los tipos de interés. Sin embargo, este panorama no fue el mismo después del Lunes Negro de 1987, cuando las bolsas norteamericanas cayeron en promedio un 23%, y el colapso del Nikkei en 1989, que marcó el inicio de la crisis. Japón. Este descubrimiento y sus implicaciones están cada vez más extendidos y requieren acciones para cuantificar y limitar los riesgos a los que estamos expuestos. También hay cuestiones como (a) la globalización, (b) la caída de los precios de materias primas como el acero y el petróleo, (c) los acuerdos y tratados de libre comercio, (d) el progreso tecnológico y (e) la información (González et al., 2018).

Estas situaciones hicieron aún más notorio el impacto de la Gran Recesión, ya que la enorme crisis financiera que estalló en Estados Unidos y en todo el mundo en septiembre de 2008 estuvo directamente relacionada con la influencia de las principales potencias del mundo. La paradoja de la crisis es que, a pesar de la debilidad de la economía estadounidense, el dólar ha subido, lo que refleja la necesidad de muchas personas de liquidar activos financieros ante la incertidumbre. Como resultado, todas las empresas han sufrido enormemente ya que el dólar sigue siendo el rey de las transacciones y la moneda internacional más popular (González et al., 2018).

Las numerosas incertidumbres que enfrentan las empresas y las demandas de las partes interesadas han llevado a debates sobre el concepto de gestión integrada de riesgos en los últimos años. Su objetivo es proporcionar una visión financiera y operativa para relaciones armoniosas entre los diferentes grupos de interés, controlar las múltiples situaciones adversas que puedan surgir e incluir definiciones estratégicas para asegurar el cumplimiento regulatorio en el corto plazo. Incluye el plazo Vivir Hoy durante el semestre y aprovechar oportunidades en el mediano plazo. Esta incertidumbre brinda a las empresas bien preparadas una ventaja en su capacidad para enfrentar desafíos futuros y tomar decisiones sobre acciones y resultados. Así, no sólo obtendrás una ventaja competitiva, sino que también podrás redefinir tus objetivos estratégicos. También le permite identificar los riesgos más relevantes y determinar los procedimientos de control y seguimiento de dichos riesgos, alineándolos con los intereses de la empresa y simplificando las actividades de implementación y control que subyacen a las prácticas de gestión de riesgos (Cartwright et al., 2018).

### ***Los riesgos financieros***

Es importante para las compañías el proteger su información financiera a la exposición de riesgos de incorrección material. Por consiguiente, la gestión de riesgos permite asegurar: (a) la eficiencia operacional, (b) la fiabilidad de la información financiera, (c) la protección de activos, (d) el acatamiento legal y normativo y (e) la mejora continua (Montes et al., 2017).

En el Ecuador las empresas están en constante cambio para adaptarse a los requerimientos del mercado. Esto sin duda favorece a su competitividad, sin embargo, los aspectos macroeconómicos del país generan múltiples inquietudes relacionadas con: (a) endeudamiento, (b) seguridad social, (c) balanza de pagos, (d) apertura comercial, (e) acuerdos de libre comercio, y (c) otros aspectos de interés nacional. Esto ha ocasionado, que las compañías enfrenten diversos retos y desafíos que inciden directamente en su desarrollo empresarial. En estas se destacan riesgos tipos financieros tales como: (a) crecimiento en ventas, (b) optimización de estructura, (c) desarrollo de programas para reducción de costos, (d) innovación tecnológica, (e) transformación digital, (f) alianzas estratégicas, y (g) otros no identificados. De manera que, han direccionado sus respuestas (planes de acción) sobre: (a) un 30% en la rentabilidad, (b) un 28% en incrementar sus ingresos, (c) un 21% en la reducción de costos y gastos, y (d) el 21% restante está destinado a otros puntos de interés (Loaiza, 2018).

Es notorio que durante y después de la crisis pandémica ocasionada por la COVID-19 cambió el estilo empresarial ecuatoriano. Esto considerando el impacto económico ocasionado por el acatamiento de medidas regulatorias que, en consecuencia, disminuyeron los ingresos, y

en el peor de los casos cesaron sus operaciones. En este contexto, los riesgos financieros se presentaron de forma inusual o emergentes; de modo que, tuvieron que asumir medidas para cuantificar su efecto en pérdidas potenciales. Entre los principales riesgos financieros que se presentan se destacan: (a) liquidez, (b) endeudamiento, y (c) recuperación de cartera. Sin duda, los sectores más fueron servicios, industrial, construcción y energético (Moran et al., 2021).

### ***Los riesgos no financieros en la logística de transporte***

Las prácticas de gestión del riesgo agregan valor a los procesos internos de negocios. No obstante, las PYMES en Ecuador no la conciben como parte de sus estrategias competitivas, lo cual incide negativamente en la capacidad para responder efectivamente ante los eventos de riesgos que surge por los cambios del entorno empresarial y que afecta la sostenibilidad de la cadena logística de las empresas. En este contexto, las compañías son susceptibles a riesgos no financieros (riesgo operacional), las cuales deben valorarse en base a su probabilidad e impacto de ocurrencia. Entre los principales riesgos que inciden a nivel operacional en la logística de transporte se destacan: (a) accidentes de tránsito, (b) comunicación no efectiva, (c) pérdida de productos, (d) daño de producto, (e) deslizamiento, (f) fallas mecánicas, (g) falta de experiencia del conductor, (h) no planificación de rutas, (i) incumplimiento de leyes de tránsito, (j) retrasos en las entregas, (k) huelgas y manifestaciones, (l) terrorismo, (o) vías en mal estado, y (p) siniestros, entre otros (Coronado et al., 2019).

### **Definición del Problema**

Es imprescindible comprender que las incertidumbres que presentan las empresas están directamente ligadas con la exposición de riesgo, lo que incide en su mitigación. Sin embargo, estos eventos no deseados pueden reducir su prominencia al atenuar su ocurrencia. Por tanto, se puede recalcar que los riesgos de carácter financiero se presentan comúnmente por las fragilidades de los controles incorporados por las organizaciones (Estupiñán, 2021).

Las empresas por lo general presentan prácticas de gestión de los riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y aspectos ambientales. Sin embargo, no abarcan los riesgos no financieros (riesgos operacionales) generados por factores internos o externos que pueden incidir en las operaciones de negocio como en el caso del subproceso de transporte. Entre los principales eventos riesgos que inciden a nivel operacional en la logística de transporte se destacan: (a) accidentes de tránsito, (b) comunicación no efectiva, (c) pérdida de productos, (d) daño de producto, (e) deslizamiento, (f) fallas mecánicas, (g) falta de experiencia del conductor, (h) no planificación de rutas, (i) incumplimiento de leyes de tránsito, (j) retrasos en las entregas, (k) huelgas y manifestaciones, (l) terrorismo, (o) vías en mal estado, y (p) siniestros, entre otros (Coronado et al., 2019).

Esta investigación tomo como población objetiva a estudio a las empresas del sector de acería de la ciudad de Guayaquil, y en específico en el subproceso de transporte. Esta situación problemática se debe a que el subproceso de transporte enfrenta riesgos como: (a) error en el cálculo de pagos de rutas, (b) falta de criterio técnico para el pago de rutas, (c) multas por atraso de entrega de pedidos, (c) descuentos por entrega incompleta de pedidos, entre otros y estos generan los costos de no calidad. En cuanto a riesgos no financieros, los más palpables son: (a) confusiones en las funciones, (b) reclamos de transportistas que incide en paralización de actividades, (c) incumplimientos de actividades de control, entre otras que genera retraso en los procesos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

Por tanto, la propuesta metodológica considerará los requisitos de la Norma ISO 31000 *Gestión de Riesgos*, como marco de buenas prácticas para la gestión de riesgos financieros y no financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil. Esto permitirá el diseño de un esquema sistemático basado en cuatro etapas: (a) planificación, (b) gestión de riesgos, (c) respuesta y (d) supervisión continua.

### **Justificación de la Investigación**

En lo académico, el estudio busca promover la visión investigativa relacionadas a la incorporación de prácticas efectivas para la mitigación de eventos no deseados (riesgos). Esto permitirá que los estudiantes de la carrera y afines puedan aumentar sus competencias para el direccionamiento o supervisión de soluciones relacionadas con la adopción de estándares como la ISO 31000 que contribuyan a los mejoramientos de las actividades de identificación, evaluación y de minimización del impacto y probabilidad del riesgo, que afectan a los procesos y/o subprocesos de negocios, como en el caso del subproceso de transporte.

En lo empresarial, la propuesta metodológica busca abordar los desafíos que enfrentan las empresas para la determinación de respuestas efectivas ante las incertidumbres que afectan a la continuidad de las operaciones del negocio, como en el caso del subproceso de transporte de las empresas que conforman el sector de acerías. Esto considerando que la solución adopta principios base de la ISO 31000 relacionadas con las prácticas para la identificación, evaluación y respuestas ante los eventos de riesgos. A su vez, promoverá el desarrollo empresarial de las empresas objeto a estudio y de cualquier otra actividad económica que busque atenuar dichos eventos no deseados que afectan a nivel económico como reputacional.

En lo social, la propuesta metodológica busca promover la mejora continua en las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros de las empresas que conforman el sector de acerías. Esto se llevará a cabo con el planteamiento de un esquema sistemático basado en cuatro etapas para la incorporación de buenas prácticas de gestión de riesgos basado en los



principios de la ISO31000, fomentando la cultura de prevención de riesgos para el cambio de la visión correctiva actual que poseen las compañías.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Desarrollar una propuesta metodológica que considere los requerimientos de la ISO31000 para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil.

### ***Objetivos específicos***

- Escoger los aspectos teóricos que promueven la aplicación de buenas prácticas para la mitigación de riesgos, incluyendo consideraciones conceptuales, referenciales, legales y normativas relacionadas a la investigación.
- Establecer la estrategia metodológica para la obtención de datos primarios relacionados con los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil.
- Proponer un modelo de gestión de riesgo ágil incorporando el marco de trabajo de la ISO31000 para la administración de riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Qué aspectos teóricos promueven la aplicación de buenas prácticas para la administración de riesgos financieros y no financieros en los subprocesos de transporte?
- ¿Cómo se determinarán la obtención de datos primarios del estudio cualitativo sobre los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil?
- ¿De qué manera planteará la incorporación de los principios de la ISO31000 como buenas prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil?

### **Limitación**

Las investigaciones al direccionarse a solucionar los problemas del contexto empresarial son objeto a diversas limitaciones relacionadas con la obtención de datos primarios y/o secundarios relacionados al propósito de estudio. En el caso particular de las empresas que conforman el sector de acerías, y al pretender el planteamiento de una propuesta metodológica que sirva de esquema sistemático basado en cuatro etapas para la incorporación de los principios de la ISO31000 como buenas prácticas para la mitigación de riesgos financiero y no financieros,

presentan limitaciones como: (a) datos secundarios relacionados con los riesgos de tipos financieros y no financieros del subproceso de transportes en específico del sector de acería, (b) mediana participación de compañías del sector y (c) disponibilidad de tiempo para profundizar sobre los riesgos que inciden en las operaciones del negocio.

Las limitaciones expuestas, serán subsanadas con la obtención de información primaria sobre los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transportes del sector de acería de Guayaquil considerando que se cuenta con un contacto directo en una empresa del sector mencionado para el levantamiento de datos. Asimismo, se solicitará la participación de expertos auditores y/o consultores con experiencia en implementación o auditorías de prácticas de gestión de riesgos para un entendimiento a nivel intermedio de la problemática de investigación y obtención de recomendaciones que sirva de base para el planteamiento de la propuesta metodológica. Esta se llevará a cabo con el uso de herramientas de comunicación como Google formulario, videoconferencia, llamadas, entre otros para almacenamiento de datos, para agilización de los tiempos durante el levantamiento de datos.

### **Delimitación**

La presente propuesta metodológica enfocada en proponer un modelo de gestión de riesgo ágil incorporando el marco de trabajo de la ISO31000 para atenuar las incertidumbres de carácter financiero y no financiero que incide en el subproceso de transporte de las compañías que conforman el sector de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de la ciudad de Guayaquil. Esto con el propósito de contribuir a la mejora continua de sus operaciones de negocio.

Ciudad: Guayaquil

Sector económico: Acerías

Tipo de compañías: Todas

Posición geográfica: Guayaquil

Año: 2023

## Capítulo 1: Fundamentación Teórica

### Marco Teórico

#### *Teoría del cambio*

La Teoría del Cambio destaca oportunidades de mejora para cada actividad introducida en una organización, lo que a su vez produce una cadena de resultados relacionados con el efecto deseado. Esto se aplica, a todo tipo de proyectos, programas, políticas y estrategias que contribuyan a la eficacia organizacional. Además, la teoría explica cuándo se planifican y adaptan las intervenciones para satisfacer las necesidades de mejora de una organización (Monje, 2018).

La Teoría del Cambio también se utiliza para determinar la situación actual de la organización en términos de necesidad de cambio y oportunidades de mejora. Esto resalta la importancia de las transiciones adecuadas. Además, permite establecer objetivos realistas y mensurables que se alineen con sus objetivos empresariales y es esencial para las evaluaciones del cambio (Alvarez & Preinfalk, 2018). Estos resultados son particularmente útiles para guiar cambios en políticas, procedimientos, métodos y otros aspectos relacionados con un programa en particular. Por lo tanto, la evaluación es necesaria para determinar la relevancia y la precisión.

La Teoría del Cambio es una metodología que puede describir acciones que conducen a una mejora continua centrándose en cómo y por qué ocurren los cambios deseados. Esto significa que se crea una hoja de ruta basada en una evaluación ambiental y un plan de acción. Por lo tanto, puede integrar su proyecto con un modelo lógico (mejores prácticas) para identificar: (a) recursos, (b) actividades y (c) logro de metas (Rogers, 2014).

El uso de mejores prácticas que corresponden a las perspectivas y tendencias de las organizaciones actuales permite una gestión oportuna de los riesgos de la información financiera encaminada al desarrollo de la gestión contable. Además, la información financiera afecta la práctica en varios niveles: (a) estratégico, (b) operativo, (c) presentación de informes y (e) cumplimiento. Por lo tanto, a través de la teoría del cambio, se pueden aplicar y comparar métodos para mejorar la eficiencia y eficacia de la información financiera según sea necesario (Ames, 2021). En relación con lo anterior, la teoría llama la atención sobre la posibilidad de utilizar métodos y buenas prácticas de forma participativa e interactiva, con el apoyo de diversas herramientas y facilitadores.

La teoría enfatiza la importancia del cambio para impulsar la mejora. Esto se debe a sus múltiples ventajas, como (a) visualizar causa y efecto, (b) demostrar las necesidades para

motivar el cambio y (c) determinar el impacto que se ha logrado o aún está por lograr. Además, las intervenciones deben tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) la necesidad de cambio, (b) el programa de intervención, (c) los resultados iniciales (medibles y observables) después de las actividades implementadas, (d) los resultados intermedios, actitudes, habilidades y ser acciones aplicadas que describen los cambios y (e) los resultados finales de la intervención (Cassetti, 2020).

De acuerdo con lo descrito, la Teoría del Cambio durante la fase de planificación de cada intervención garantiza que los componentes de evaluación estén implementados y alineados con los objetivos, actividades y resultados. También toma en consideración las evidencias sobre la efectividad de las intervenciones de mejora. De modo que, apoya iniciativas de mejoras como en el caso de plantear un esquema sistemático basado en cuatro etapas para la incorporación de los principios de la ISO31000 como buenas prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil.

### ***Teoría de las incertidumbres***

La incertidumbre significa falta de certeza, es decir la información es limitada y puede no describir las condiciones actuales, los resultados futuros o las posibles condiciones. Una medida de incertidumbre se puede definir como un conjunto de resultados posibles con probabilidades dadas. Además, cuando hay incertidumbre, es posible que ciertos resultados no alcancen las metas deseadas. Asimismo, medir el riesgo implica tener en cuenta las diversas incertidumbres bajo las cuales un resultado particular puede conducir a una pérdida y en consecuencia, tener en cuenta su magnitud (Catalán, 2019).

En condiciones de incertidumbre, se sabe poco sobre las alternativas o sus consecuencias. Esto ocasiona que los directivos (gerentes) se enfrenten a condiciones externas que están total o parcialmente fuera de su control, o porque tienen o no acceso a información importante. Lo mismo ocurre si no tienes la información que necesitas para tomar una decisión. Esto se debe a que la incertidumbre cambia el parámetro de normal a alto dependiendo del componente afectado (Gallardo, 2018).

La gestión de riesgos se define como un proceso de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y actividades continuas destinadas a comprender el riesgo. Existen muchas formas de implementar este proceso, pero generalmente se puede resumir como un ciclo que consta de varios pasos, como: (a) identificar los riesgos, a los que están expuestos los elementos afectados, (b) evaluar mediante análisis cualitativo y cuantitativo los riesgos, (c) planificar e implementar respuestas como

medidas para reducirlos, y (d) monitorear estas actividades con indicadores de control para identificar riesgos nuevos o restantes (Galicia et al., 2020).

Los enfoques de gestión de riesgos son variados, sin embargo, este proceso de entrada y salida es determinista. Es decir, dada X entrada, se obtiene X salida. Este se centra en evaluar eventos con distintos niveles de incertidumbres que pueden causar que los resultados obtenidos difieran de los resultados esperados. Estos eventos se enumeran como fuente de riesgo o causas de peligro. Además, a cada uno se le asigna una probabilidad e impacto de ocurrencia (Gallardo, 2018).

En relación con lo expuesto, el alcance de la Teoría de las Incertidumbres promueve la aplicación de prácticas que tomen en consideración a las incertidumbres durante las etapas de planificación y de evaluación de las empresas para la toma de decisiones y aplicación de respuestas oportunas. De modo que, respalda el alcance y aplicación de las buenas prácticas enmarcadas en la ISO31000 para el diseño de una metodología que permita la reducción de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los eventos riesgos financieros y no financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil.

## **Marco Conceptual**

### ***Administración del Riesgo***

La gestión de riesgos surge de actividades tales como (a) identificar, (b) analizar, (c) evaluar, (d) gestionar, (e) controlar, (f) minimizar costos y (g) maximizar oportunidades. Esto se debe a que representa una relación entre función y proceso. Es importante señalar que la gestión de riesgos no se trata sólo de identificar y explotar eventos potencialmente beneficiosos, sino también de evitar y minimizar inconvenientes en el logro de los objetivos (Fiorito, 2021).

Es importante que las empresas establezcan políticas de gestión de riesgos que se definan en un contexto estratégico y tengan en cuenta la naturaleza del negocio y metas y objetivos muy claros. Es importante que esta política sea comprendida y difundida en todos los niveles de la organización. Además, de la determinación de procedimientos de gestión consistentes y que promueva la comunicación interna (Alonso et al., 2018).

### **Riesgos e incertidumbre**

El riesgo es generalmente una medida de la variabilidad del resultado final que se puede esperar de un evento. Los efectos o consecuencias de un evento dependerán de las circunstancias evaluadas y pueden incluir aspectos: (a) financieros y (b) no financieras (operacionales). Es importante entender la diferencia entre *incertidumbre*, que se produce cuando no estamos seguros de lo que sucederá en el futuro, y *riesgo*, que es la incertidumbre que tiene un impacto negativo en nuestro bienestar (Preve, 2018).

A nivel corporativo, el riesgo es un conjunto de eventos o condiciones desconocidas que amenazan la ejecución de una estrategia empresarial. En términos financieros, la incertidumbre en el desempeño de una empresa es una medida de la diferencia entre los flujos de efectivo esperados o el elemento sorpresa en comparación con las ganancias esperadas. El riesgo también considera la posibilidad de pérdida financiera al considerar las variables más importantes para el desarrollo futuro (Partal et al., 2020).

### **Prácticas de gestión de riesgo.**

#### ***Establecer el contexto.***

Cada sector tiene diferentes niveles de complejidad en términos de las incertidumbres que enfrenta. En este punto, los sistemas de gestión de riesgos deben adaptarse a las necesidades y cultura de cada empresa. Además, existen varios objetivos, prioridades, inquietudes, habilidades y recursos disponibles que deben considerarse antes de comenzar a trabajar. Asimismo, el nivel de conocimiento del proceso y la disponibilidad de recursos determinarán si se requiere la implementación a nivel de unidad de

negocio, departamento o empresa. Además, se debería elegir un esquema de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba para el diagnóstico del contexto de los niveles de las unidades de negocio (Fernández, 2022).

### ***Identificación de riesgos.***

La identificación de riesgos debe realizarse en cada área operativa y de soporte del negocio, analizando eventos que puedan impactar la implementación de objetivos específicos en aquellas áreas destinadas a cumplir con la estrategia de negocios o alcanzar los objetivos de maximización de tiempos y costos. Es importante destacar que no todos los riesgos pueden reconocerse y caracterizarse utilizando la misma metodología, debido a la diversidad de riesgos requiere diferentes herramientas. Además, la identificación requiere de un proceso amplio que considere todos los riesgos, estén o no bajo el control de la empresa. Por lo tanto, este suele ser el paso más importante en la gestión de riesgos (Estupiñán, 2021).

### ***Evaluación de riesgos.***

El objetivo de este paso es estudiar cada riesgo previamente identificado en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el logro de los objetivos establecidos. Antes de proceder con una evaluación, se deben evaluar los controles o medidas actualmente vigentes para abordar el riesgo, y la evaluación debe realizarse en el contexto de estas medidas. En muchos casos, conviene distinguir entre el riesgo puro, sin ningún tipo de intervención, y la propia gestión del riesgo implementada para controlarlo. También es necesario analizar la eficacia del sistema de gestión utilizado (Gutiérrez et al., 2021).

Hay tres formas de evaluación de riesgos: (a) cualitativa, (b) semicuantitativa y (c) cuantitativa. En primer lugar, es necesario realizar un análisis cualitativo llamado matriz de riesgos, que evalúa la probabilidad y el impacto de cada riesgo mediante medidas técnicas. Para los riesgos que son significativos en el análisis cualitativo, la organización debe tomar medidas de control y mitigación para llevarlos a un nivel aceptable. Además, es deseable disponer de un modelo que permita el análisis cuantitativo en función de la naturaleza del riesgo y la resolución de la información disponible, lo que facilitará la evaluación de la eficacia de las medidas de control. El seguimiento es muy útil para determinar controles eficaces porque sólo puede medir las pérdidas esperadas y su impacto en el flujo de caja de la organización. (Estupiñán, 2021).

El nivel de exposición de cada riesgo para que sea aceptable dependerá de la tolerancia de cada individuo u organización, que varía para cada evento no deseado según su naturaleza. Por tanto, es necesario establecer un nivel de tolerancia, un cierto umbral de

lo que los individuos, las empresas e incluso los países están dispuestos a aceptar para poder sentirse tranquilos con su comportamiento. La evaluación de riesgos supone que, si la evaluación de resultados es aceptable, no representa un riesgo y debe ser monitoreada. Por otra parte, si este no es el caso, se deberían tomar medidas para llevar la situación a un nivel en el que no haya motivo de preocupación. En este paso, el nivel de exposición para cada riesgo identificado se compara con el nivel de criticidad y el tratamiento se prioriza en consecuencia (Gutiérrez et al., 2021).

### ***Tratamiento de riesgos.***

Después de la fase de identificación y evaluación de riesgos, se debe implementar un plan adecuado para gestionar cada riesgo. Entre las opciones disponibles se dividen dos grupos principales: En primer lugar, las respuestas a los riesgos percibidos como amenazas se centran en (a) evitarlos, (b) transferirlos, (c) compartirlos, (d) mitigarlos, (e) aceptarlos y (f) diversificarlos. Para los riesgos que pueden convertirse en oportunidades se establecen acciones como: (a) explotar, (b) compartir, (c) resaltar y (d) ignorar. En ambos casos hablamos de incertidumbres que, de aparecer, tendrán consecuencias negativas o positivas para la consecución de los objetivos de la organización (Estupiñán, 2021).

### ***Monitoreo continuo.***

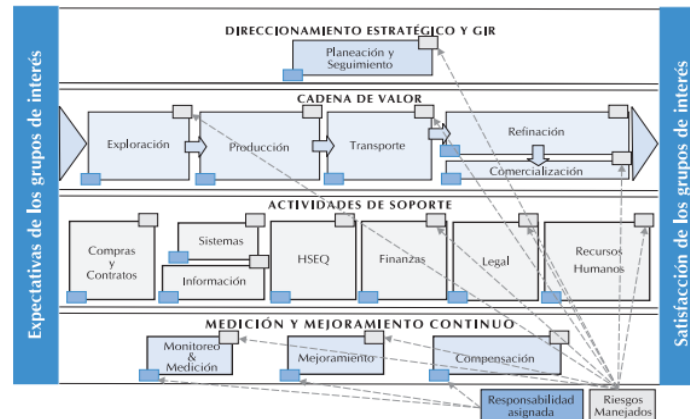
El monitoreo se realiza durante todo el proceso mediante indicadores de desempeño. Consiste en revisar el estado de los objetivos establecidos y conforme a sus resultados la aplicación oportuna de las acciones relacionadas con los resultados y evaluar la efectividad del sistema de gestión de riesgos para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Esta fase también requiere el desarrollo de sistemas para abordar la aparición de nuevos riesgos, monitoreo y aplicación efectividad de las estrategias de mitigación. Además, a medida que se repite el ciclo, monitorea los resultados alcanzados por los responsables de cada riesgo y mejora el alcance y efectividad del Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) (Gutiérrez et al., 2021).

Cada plan de acción identificado para alcanzar las metas y objetivos de negocio contenidos en los indicadores de gestión conlleva un grupo de riesgos asociados que amenazan la ejecución de ese plan. Se pueden desarrollar programas de control y mitigación para cada uno de estos problemas. Este plan asegura el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo en la medida que permite identificar a los responsables y monitorear las acciones necesarias para asegurar el éxito de los planes que sustentan la estrategia. Esto facilita la comunicación y la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés (Estupiñán, 2021).



**Figura 1**

**Monitoreo continuo**



*Nota.* Tomado de *Riesgos Empresariales: Las técnicas de gestión de riesgos que debes conocer*, por Gutiérrez et al., 2021. México.

**Comunicar y consultar.**

La gestión de riesgos para los diferentes departamentos de la empresa y las diferentes partes interesadas fortalece los procesos y garantiza una retroalimentación efectiva. Este enfoque para la presentación de informes de riesgos es fundamental porque los tomadores de decisiones y las partes interesadas a quienes se presenta la información deben tener una imagen clara de la exposición real de la empresa sobre: (a) evento, (b) impacto financiero, (c) pérdida de imagen, y (d) entre otras posibilidades. Por lo tanto, se debe desarrollar un mapa de riesgos completo para este proceso (Diz, 2022).

**Clasificación de los riesgos.**

**Figura 2**

**Clasificación de los riesgos**



*Nota.* Tomado de *Analítica Aplicada – Gestión de Riesgos Empresariales*, por Mun, 2020. Editorial Liper Pres.

Lo más importante para un negocio es generar beneficios y ganancias sostenibles en el corto y largo plazo. Para lograr este objetivo, debe perfeccionar continuamente su propuesta de valor para el cliente. Esto asegura los resultados de la empresa y la sostenibilidad futura y es parte de la gestión de procesos que se realiza a través del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Ejecutar) (Mun, 2020). Utilizando este método como referencia, los riesgos que suelen afrontar las empresas se pueden dividir en cuatro categorías como se mostró en la figura cinco.

#### ***Riesgos de entorno.***

Los riesgos de entorno son riesgos externos a los procesos internos de una empresa. Esto puede ocurrir de forma aleatoria, como una crisis financiera, o puede ocurrir de forma continua, teniendo en cuenta circunstancias como cambios en las leyes o regulaciones. También agrupa situaciones relacionadas con la interacción con: (a) grupos de interés, (b) mercado, (c) aspectos regulatorios, (d) infraestructura nacional y orden público, y (e) eventos políticos y sociales. Este tipo de evaluación se la puede realizar utilizando herramientas como en el caso del análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) (Bravo et al., 2018).

#### ***Riesgos estratégicos.***

El riesgo estratégico se asocia con la formulación estratégica, analizando medios para identificar problemas potenciales u oportunidades de negocios. Agrupa las formas en que los actores externos, como (a) mercados, (b) competidores, (c) sustitutos, (d) cambio tecnológico y (e) comercio, afectan a una empresa y hacen que su modelo de negocio sea ineficaz para enfrentar los desafíos expuestos. La evaluación de estos aspectos requiere de herramientas como el análisis sectorial de Porter y otras metodologías que permitan comprender los factores críticos de éxito y el desarrollo de habilidades efectivas en un sector determinado, así como las competencias que pueden influir en el desempeño empresarial. Esto permite que los negocios estén preparados para mantener su sostenibilidad y beneficiarse de las oportunidades que presenta el entorno en el que opera (Diz, 2022).

#### ***Riesgos de asignación de recursos.***

Los riesgos asociados con la asignación de recursos ocurren en las siguientes etapas: (a) adquisición de información, (b) evaluación, (c) toma de decisiones, (d) implementación de programas y proyectos, y (e) oportunidad de negocios. Además, problemas con información crítica como: (a) incompleta, (b) tardía, (c) inexacta, (d) irrelevante, entre otros que pueden cambiar el proceso de asignación.

Estos aspectos influyen en cómo se toman las decisiones de asignación de recursos y de implementación (Olasagasti, 2021).

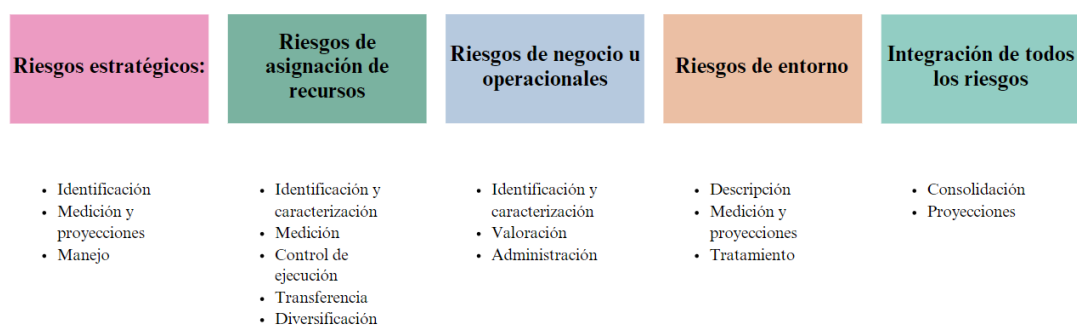
### ***Riesgos operacionales.***

Los riesgos operativos (no financieros) surgen durante la implementación de programas y planes incluidos en el presupuesto de la empresa. Su naturaleza es continua o esporádica en cuanto a las actividades que forman parte de los procesos que conforman la cadena de valor. Es importante reconocer las diferencias entre las categorías de riesgo, ya que cada una requiere una identificación, un análisis de la causa y un tratamiento diferentes (Preve, 2018)..

Los riesgos operativos (no financieros) consisten en obstáculos u oportunidades que surgen diariamente y están relacionados con la eficiencia y eficacia de la implementación de las actividades. Debido a su naturaleza general, se implementan controles para garantizar que las empresas puedan realizar operaciones comerciales normales sin incidentes o errores graves. Además, el método más utilizado para identificar riesgos es la evaluación de procesos, subprocesos y actividades. Estos riesgos se priorizan para la realización de investigaciones exhaustivas. Esto ayuda en la optimización sobre el uso de los recursos utilizados en su tratamiento y evita sorpresas desagradables que puedan derivar en riesgos no controlados. Esto contribuye en la estabilización del flujo de caja de la empresa a corto y medio plazo. La siguiente figura muestra el alcance de la investigación por tipo de riesgo (Gutiérrez & Taco, 2021).

**Figura 3**

### ***Investigación de los tipos de riesgos***



*Nota.* Adaptado de *Riesgos Empresariales: Las técnicas de gestión de riesgos que debes conocer*, por Gutiérrez et al., 2021. México.

### ***Recomendaciones para la Implementación del SGR***

Hay algunos aspectos prácticos a considerar al implementar SGR en su organización que no todos consideran. Por tanto, no basta con tener una lista de recomendaciones para el primer paso del proceso. Esto ayuda a lograr los resultados esperados. Además, La implementación de un SGR en una organización exige tener en cuenta diversos aspectos de orden práctico, que no todos consideran, por lo que no sobra contar con un listado de recomendaciones para las etapas iniciales del proceso. Esto contribuyen a la obtención de resultados esperados, de las cuales se destacan: (a) determinar el propósito de que se quiere con la implementación del SGR y si la organización está en la capacidad de realizarla, (b) establecer objetivo para no perder el norte, (c) capacitar al equipo, (d) analizar las herramientas de gestión implementadas en la organización, (f) efectuar un diagnóstico para determinar el estado del arte de la organización frente a la administración del riesgo, (g) generar una lista de tareas, (h) consolidar todos los riesgos en una única matriz y evalúelos, (i) mejorar y simplificar la redacción de los riesgos, (j) considerar el uso de técnicas que permitan poder contar con la participación, la experiencia, los datos, la información y el conocimiento de las personas que intervienen en el proceso, (k) determinar para cada uno de estos las causas que los generaron, (l) levantar un mapa de riesgos, (m) determinar cuánto le cuesta a la organización que un riesgo se materialice o qué pierde si esto ocurre, (n) calcular la pérdida esperada para cada riesgo, (o) mitigar el riesgo, entre otras (Preve, 2018).

### ***Herramientas administrativas para la identificación de riesgos***

#### **Análisis de Entorno.**

Es importante que se entienda con cabalidad el entorno de los negocios para la determinación de factores críticos de éxito. Este tipo de análisis se puede llevar a cabo con el uso de herramientas, como: (a) análisis PESTAL, y (b) diamante de Porter. El alcance de estas prácticas se describe a continuación:

## ***Análisis PESTAL.***

**Figura 4**

### ***Casos que se relacionan con los factores del análisis PESTAL***

<b>Político</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Alguna inestabilidad que afecte en ocasiones el poder de compra de los potenciales clientes.</li></ul>	<b>Económico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desempleo.</li><li>Fluctuaciones en tasas de cambio y de interés.</li><li>Variaciones en los ciclos económicos que afectan la capacidad de compra de los clientes.</li></ul>
<b>Sociocultural</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Cultura de salud y control a la obesidad.</li><li>Búsqueda de productos naturales.</li><li>Empleados con responsabilidad y cumplimiento.</li><li>Baja disponibilidad de mano de obra especializada</li></ul>	<b>Tecnológico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Escasa inversión en nuevas tecnologías.</li></ul> <b>Legal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nueva regulación laboral.</li><li>Cambios constantes en la legislación tributaria.</li></ul>
<b>Ambiental</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Creciente control de las actividades industriales y comerciales.</li></ul>	

*Nota.* Tomado de *Auditoría Administrativa*, por Valencia, 2019. España.

Este análisis considera los aspectos más importantes del entorno del negocio para su sostenibilidad en del futuro. Esta reconoce cinco factores importantes a considerar al discutir la estabilidad del negocio, como: (a) políticos, que abarca tema relacionados con guerras, terrorismo, conflictos internacionales o violencia, que puedan afectar la estabilidad empresarial, (b) económicos, sobre aspectos que afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo de capital de la firma, (c) sociales, que incluyen los aspectos demográficos y culturales que afectan las necesidades de los clientes y el tamaño del mercado potencial, (d) tecnológicos que es el conjunto de factores que pueden reducir las barreras de entrada, disminuir las cantidades mínimas requeridas para una producción eficiente y afectar decisiones de subcontratación, entre otras, (e) ambientales, que agrupa al conjunto de normas, regulaciones y permisos ambientales requeridos para operar, y (f) legales, que incluyen regulaciones gubernamentales y legales, reglas formales e informales utilizadas en el sector (Valencia, 2019).

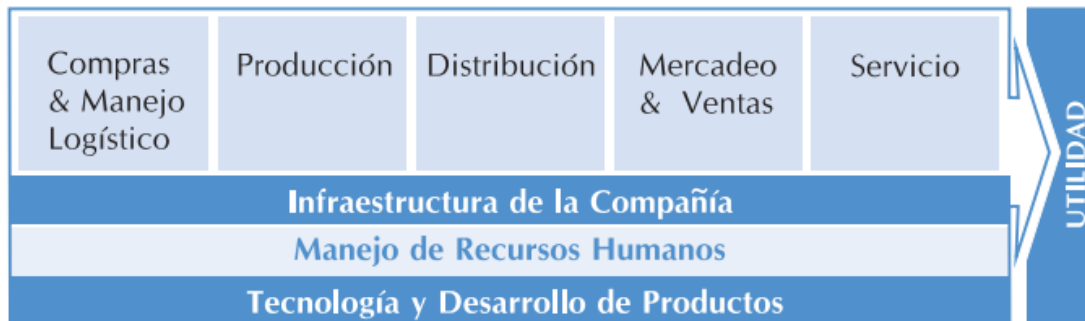
### **Análisis Interno.**

El análisis de recursos y capacidades puede ayudar a identificar debilidades o riesgos internos basados en aspectos clave de desempeño del sector previamente identificados. Esto le permite determinar su verdadero potencial de éxito en comparación con sus competidores, la funcionalidad mínima que debería estar disponible y las

características que hacen que su organización sea única. Esto es importante para analizar tanto su actividad actual como cuando se plantea incursionar por una nueva (Valencia, 2019).

**Figura 5**

***Cadena de valor***



*Nota.* Tomado de *Auditoría Administrativa*, por Valencia, 2019. España.

Es útil para realizar investigaciones identificando recursos y tecnologías basadas en el análisis de la cadena de valor. Esto permite la determinación de actividades que crean o destruyen el valor. En las áreas analizadas encontramos: (a) activos físicos: planta, equipo y propiedad, (b) activos financieros: efectivo y apalancamiento, (c) recursos humanos: conocimiento, habilidades personales, lealtad, (d) activos intangibles, marca, reputación y (e) recursos organizacionales: cultura organizacional, sinergia y habilidades de trabajo en equipo. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades en comparación con los requisitos mínimos y las características de la competencia, es necesario visualizar enfoques de gestión de recursos para obtener una ventaja competitiva. Para hacer esto, se debe analizar los recursos y capacidades existentes que son valiosos en la medida en que permiten la creación de valor para el cliente, especialmente aquellos que son difíciles de imitar o reemplazar (Valencia, 2019).

***Matriz FODA.***

La matriz de FODA es de gran utilidad para identificar los riesgos externos e internos que enfrenta el negocio. Además, es muy importante identificar las estrategias que se deben adoptar para superar con éxito los ataques competitivos, explotar las oportunidades existentes e identificar la necesidad de alianzas con socios o socios comerciales. Según la matriz FODA, una organización puede desarrollar diversas ventajas competitivas y estrategias para superar a sus competidores. Estas son: (a) la estrategia F-O, que se centra en oportunidades que coinciden con las fortalezas individuales, (b) la estrategia D-O, que capitaliza las oportunidades para mejorar las debilidades, y (c) la estrategia F-A, que identifica formas de reducir las

vulnerabilidades de la empresa, (d) la estrategia D-A que establece un plan de defensa que permite a la empresa sobrevivir a las amenazas externas y ambientales provocadas por las debilidades de la empresa (Benjamín, 2021).

#### ***Otras herramientas.***

Existen otras formas de complementar el trabajo realizado por los diagramas factoriales. Una de las más fáciles de utilizar es la Escala o Cinco (5) razones. Es un método sistemático para identificar la raíz de un incidente a través de una serie de preguntas integradas que descubren la causa más obvia, la raíz del problema, con base en los hechos. Preguntando ¿por qué? 5 veces, frecuentemente se llega a la causa fundamental de un riesgo en lugar de las causas superficiales. Puede resultar difícil encontrar personas que sepan lo suficiente sobre el proceso en cuestión como para hacer las preguntas adecuadas (Estupiñán, 2021).

Entonces, dependiendo de la experiencia y necesidades específicas, existen una variedad de herramientas que puedes utilizar como complemento, y en la mayoría de los casos su uso es muy similar. Estos métodos incluyen tipos cualitativos como: (a) diagrama de flujo, (b) diagrama de similitud, (c) diagrama de árbol, (d) matriz de predominancia, y (e) diagrama de correlación. (f) Diagrama de red de actividades. Además, gráficos cuantitativos como: (a) lista de verificación, (b) análisis de Pareto, (c) histograma, (d) gráfico de varianza o dispersión, (e) gráfico de comportamiento, (f) gráfico de radar y (g) gráfico de observación (Bravo et al., 2018).

#### ***Diagrama causa-efecto integrado.***

Un diagrama de causa y efecto es una herramienta que combina los principales riesgos de impacto para revelar causas comunes, llamadas factores de riesgo. De esta manera, no sólo podrás comprender gráficamente los aspectos más fundamentales a considerar al abordar una oportunidad, sino que también podrás definir de manera más efectiva una solución o plan de acción. Esto significa que puede eliminar la causa del riesgo inicial y al mismo tiempo, reducir la probabilidad de riesgos adicionales. Es importante establecer prácticamente una estrategia de gestión integral para no descuidarlo (Bravo & Sanchez, 2018).

#### ***Gestión de transporte***

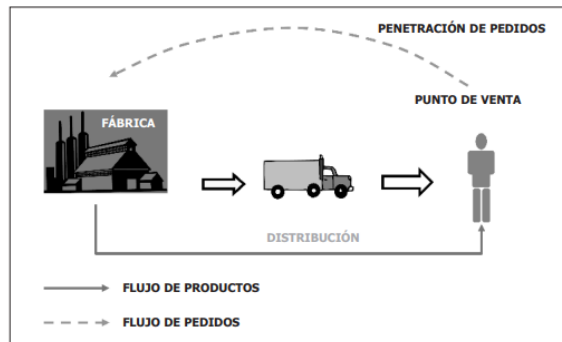
Desde una perspectiva logística, un modelo de gestión del transporte se refiere a la infraestructura física que una empresa puede utilizar para llevar sus productos al mercado. La complejidad del modelo de distribución variará inevitablemente dependiendo de la naturaleza de cada negocio, la naturaleza del mercado, los servicios que buscan brindar a los

clientes y las condiciones geográficas e industriales en las que se opera. Esta se puede agrupar en cinco modelos generales: (a) distribución directa en fábrica, (b) distribución por niveles, (c) distribución en plataformas de carga y descarga, (d) distribución directa en almacén y (e) distribución en fábrica (Mora, 2021).

### **Distribución directa desde fábrica.**

**Figura 6**

#### ***Modelo de distribución directa desde fábrica***



*Nota.* Tomado de *Gestión del transporte de mercancías*, por Soler et al., 2019. México.

La distribución directa de fábrica comprende la entrega de productos hacia los consumidores sin la intervención de intermediarios. Este tipo de distribución la utilizan compañías que manejan una gestión bajo pedido. En lo logístico, no requiere mantener una infraestructura de almacenamiento. Sin embargo, desde una perspectiva industrial, se necesitan esfuerzos especiales para flexibilizar al máximo la producción y lograr tiempos de respuesta al cliente cortos y fiables (Soler et al., 2019).

### **Distribución vía plataforma carga-descarga.**

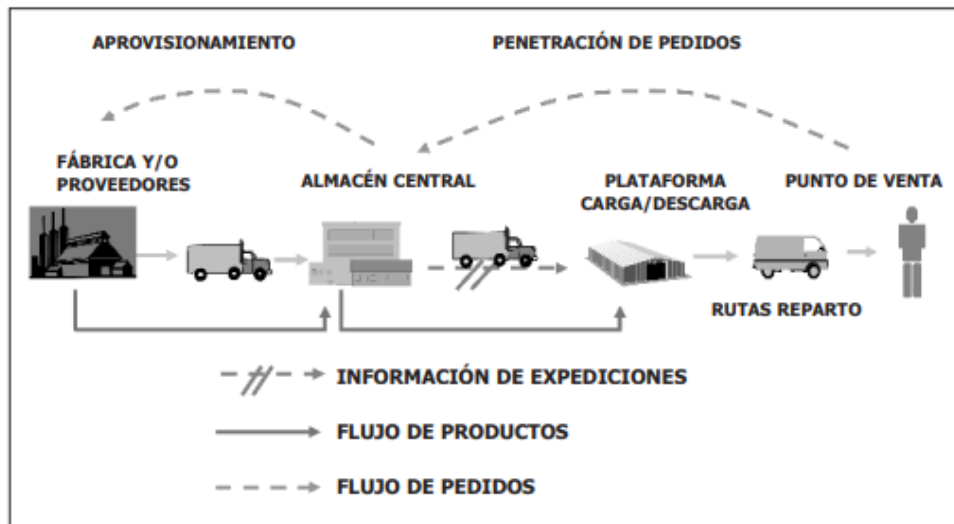
Este modelo elimina el concepto de almacenes regionales y los reemplaza por áreas de carga/descarga (bases). No incluye el inventario almacenado, sólo la unidad de transporte donde se recibe la mercancía empaquetada en su destino.

El almacén sólo se encarga del montaje final del producto para una rápida entrega en destino. En otros casos, se realiza una serie de actividades preliminares relacionadas con la organización del proceso de distribución, como el embalaje final, el etiquetado y la documentación de envío. También se utilizan a menudo como puntos de recogida de devoluciones para garantizar devoluciones coordinadas y accesibles a un almacén central. Luego, el almacén recibe información anticipada sobre los pedidos entrantes y su destino, incluidas hojas de ruta, antes de la distribución final (Soler et al., 2019).



**Figura 7**

**Modelo de distribución vía plataforma carga-descarga**



*Nota.* Tomado de *Gestión del transporte de mercancías*, por Soler et al., 2019. México.

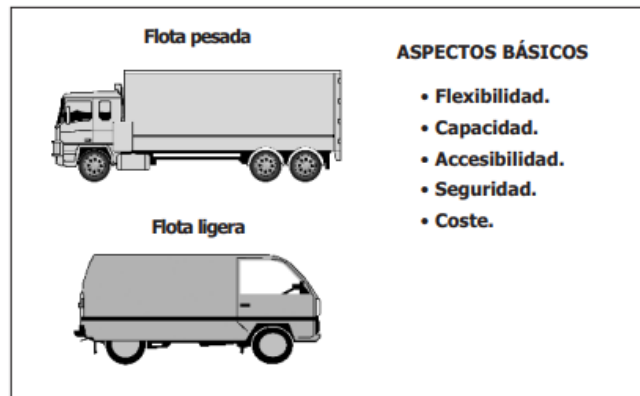
**Recursos por emplear.**

La distribución requiere de vehículos como recurso principal en su proceso de gestión. Es importante considerar un modelo que combine buenas prácticas que permita la distinción clara entre el llamado transporte interurbano y el llamado transporte regional. Esto se debe a que el transporte de larga distancia, tiene como objetivo transportar grandes cantidades de productos desde las fábricas o almacenes centrales hasta diversos centros de distribución regionales o, en su caso, hasta los almacenes. En esta se utilizan vehículos de gran tamaño para la reducción y aprovechamiento de costos (Silvera, 2021).

La decisión sobre el tipo y características del vehículo a utilizar dependerá de varios factores, entre ellos: (a) el peso y volumen de la carga a transportar; (b) la naturaleza de los productos que se van a transportar, el equipo de manipulación utilizado, los peligros, los requisitos isotérmicos, entre otros, (c) condiciones de operación, como tráfico, vías utilizadas, límites de velocidad, leyes de tránsito, entre otros, y (d) características del cliente/destino particularmente relevantes para la instalación. Por otro lado, el llamado transporte local suele estar formado por vehículos pequeños (furgonetas) que pueden circular con rapidez y flexibilidad en el entorno urbano. En cualquier caso, determinar con precisión cuántos vehículos desplegar utilizando recursos individuales es una de las tareas más importantes en la logística de distribución (Soler et al., 2019).

## Figura 8

### Recursos a emplear



*Nota.* Tomado de *Gestión del transporte de mercancías*, por Soler et al., 2019. México

### Planificación de rutas de reparto.

La distribución comercial requiere a menudo el funcionamiento. Esto se debe a que el transporte se realiza con vehículos propios, a través de una red de almacenes o por distribuidores comerciales, entre otros. Esto ayuda a reducir el tiempo de permanencia en los vehículos y garantiza un uso eficiente de las rutas. Esto ha contribuido al desarrollo de diversos procedimientos para encontrar una solución adecuada (Anaya, 2018).

### Estándar ISO 31000

#### Integración de la norma.

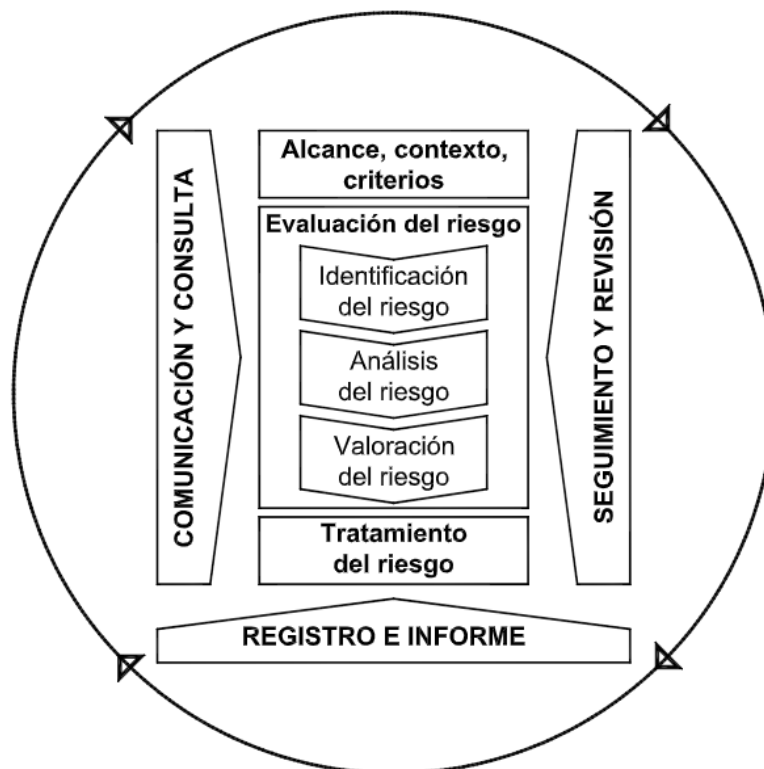
Este proceso debe ser apoyado por la dirección de la organización y tenido en cuenta en la toma de decisiones, por lo que debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa. Además de establecer vínculos entre los procesos de gestión de riesgos y los objetivos estratégicos, la alta dirección y los órganos de gobierno deben demostrar liderazgo y compromiso con la gestión de riesgos, debido a la importancia del elemento humano en el corazón del sistema. La ISO31000 para su adopción promueve diversos requisitos como: (a) *liderazgo y compromiso*, por parte de la alta gerencia (accionistas, socios y directores) los cuales son los responsables principales de la integración, adaptación y de promover la cultura de prevención de riesgos en las organizaciones, (b) *integración de la norma*, la cual promueve que el sistema de gestión de riesgos se base en las características particulares de la organización y los componentes internos de su estructura, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades asociadas, (c) *diseño*, comprende las percepciones, necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como las redes y dependencias internas y externas, en función del contexto de las partes interesadas, (d) *política de gestión de riesgo alienada al estilo empresarial*, en la cual la alta dirección y las autoridades de supervisión deben aclarar la

responsabilidad de la gestión de riesgos, estableciendo objetivos y garantizando la rendición de cuentas. Esta se puede utilizar una declaración o política para expresar estos compromisos específicos, (d) *impulso de la rendición de cuentas en la organización*, permite la identificación de los propietarios de los riesgos o a las personas responsables de supervisar y gestionar riesgos específicos, y (e) *asignación de recursos*, que permite evaluar las capacidades y recursos de gestión de riesgos, resaltando las fortalezas y debilidades identificadas. Estas herramientas van desde directrices hasta nuevos protocolos y herramientas de tecnologías de la información y las comunicaciones (ISO 31000:2018 Risk management, 2018).

**Proceso de gestión de riesgo sugerido por la ISO31000.**

**Figura 9**

*Proceso de Gestión de Riesgo*



*Nota.* Tomado de ISO 31000:2018. Risk management, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

El sistema de gestión de riesgos se adapta a las necesidades de la organización en materia de cumplimiento de los objetivos establecidos y de implementación (integración) a todos los niveles, y su diseño se adapta a las necesidades de la organización en materia de cumplimiento. Además, el éxito de su implementación se basa en la integración de todas sus actividades. Esto significa que debe ser parte de las operaciones diarias y no realizarse como una actividad separada de otras actividades. Esto se aplica tanto a nivel operativo como a

la toma de decisiones. Asimismo, el proceso de gestión de riesgos debe ser parte de los procesos organizacionales y no estar separado de ellos. Los siguientes procesos deben incluir una gestión de riesgos específica: (a) desarrollo de políticas, (b) planificación, (c) evaluación de acciones y estrategias, y (d) gestión del cambio (ISO 31000:2018 Risk management, 2018). En relación con lo señalado la implementación debe permitir que cualquier riesgo o evento sea considerado por parte de los responsables de tomar decisiones, quienes deberán disponer de un plan de actuación en términos de responsabilidad, autoridad, temporalización y rendición de cuentas.

## Marco Referencial

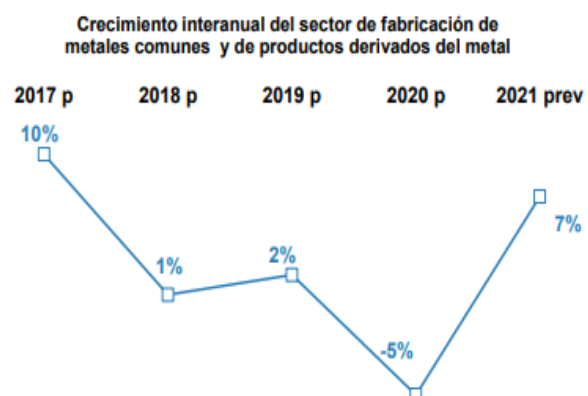
### *Estudio sectorial – Empresas dedicadas a la actividad de acería en el Ecuador*

El sector de acería durante el 2021 aportó con el 0.84% del PIB nacional, por un monto de US\$70.99 millones de dólares. Este importe fue superior en un 7% a comparación del 2020 que aportó con US\$66.28 millones de dólares, pero menor en relación al aporte del 2019 por US\$71.91 millones de dólares (Corporación Financiera Nacional, 2022). Esto se observa en la siguiente figura:

**Figura 10**

### *Variación interanual sobre la participación del PBI del Sector de Acería*

Año	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal (MM \$ de 2007)	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación PIB
2017 p	560.83	70,955.69	0.79%
2018 p	567.70	71,870.52	0.79%
2019 p	581.65	71,879.22	0.81%
2020 p	552.61	66,281.55	0.83%
2021 prev	593.08	70,994.95	0.84%

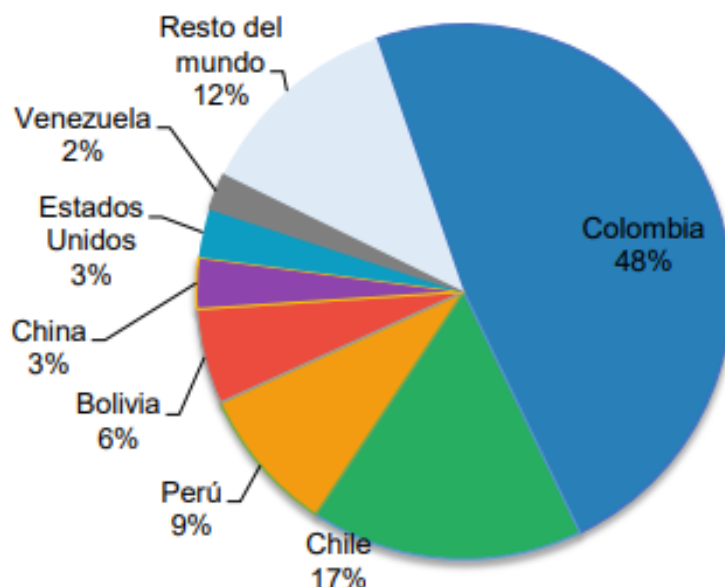


*Nota.* Tomado de *Ficha Sectorial - Industrias Básicas de Hierro y Acero*, por Corporación Financiera Nacional, 2022. Ecuador.

Es importante mencionar, que entre el 2018 al 2021 las exportaciones fueron destinadas principalmente a Colombia y otras jurisdicciones como: (a) Perú, (b) Costa Rica, (c) Bolivia, (d) India y (c) resto del mundo. Asimismo, durante el 2022 el principal destino de estas exportaciones continuó siendo Colombia.

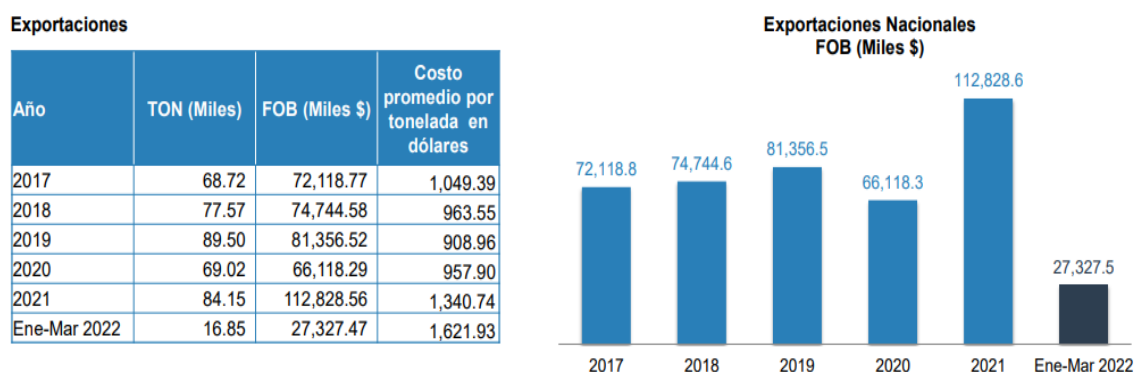
**Figura 11**

***Principales Destino***



*Nota.* Tomado de *Ficha Sectorial - Industrias Básicas de Hierro y Acero*, por Corporación Financiera Nacional, 2022. Ecuador.

Es importante destacar que las exportaciones del sector de acerías entre el 2018 al 2021 se han mantenido fluctuante. En el 2018 las exportaciones alcanzaron un importe por US\$74,74 millones de dólares FOB con 77.57 miles de toneladas. En el 2019 las exportaciones oscilaron los US\$81.34 millones de dólares FOB con 89.50 miles de toneladas, representando un crecimiento del 9% en el valor FOB. En el 2020 producto de la crisis pandémica y la desestabilización política del país, las exportaciones totalizaron en US\$66.11 millones de dólares FOB, alcanzando solo un 81% del valor total FOB del año 2019, por US\$66,11 Millones de dólares con 69.02 miles de toneladas exportadas. En el 2021, las exportaciones incrementaron en un 171% en relación al periodo anterior alcanzando un aporte de US\$112.86 millones de dólares con 84.15 miles de toneladas exportadas (Corporación Financiera Nacional, 2022). Esta situación se puede atribuir a la capacidad que presentan las empresas para responder a los desafíos y riesgos de su entorno empresarial.

**Figura 12****Exportaciones en FOB (Miles\$)**

Nota. Tomado de *Ficha Sectorial - Industrias Básicas de Hierro y Acero*, por Corporación Financiera Nacional, 2022. Ecuador.

El sector de acería está integrado por 100 compañías activas bajo el control de la SCVS. Es importante destacar que estas se concentran en un 37% en la ciudad de Guayaquil por 37 entidades, seguido de un 29% en la ciudad de Quito por 29 empresas. No obstante, el 34% restantes se distribuyen en 34 cantones diferentes (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023). Esto se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 1****Empresas del sector de acería**

Región	Provincia	Ciudad	Cantidad	Porcentual
Costa	El Oro	Machala	1	1,00%
		Daule	1	1,00%
		Durán	4	4,00%
		<b>Guayaquil</b>	<b>37</b>	<b>37,00%</b>
	Guayas	Milagro	3	3,00%
		Nobol	1	1,00%
		Samborondón	1	1,00%
		Yaguachi	3	3,00%
		Manta	2	2,00%
		Manabí	Montecristi	1
Oriente	Orellana	Sucre	1	1,00%
		Orellana	1	1,00%
	Sucumbíos	Shushufindi	1	1,00%
		Zamora Chinchipe	El Pangui	1

Nota: Adaptado de “*Directorio de Compañías*,” por SCVS, 2023. Ecuador.

**Tabla 2*****Empresas del sector de acería (parte dos)***

<b>Región</b>	<b>Provincia</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentual</b>
	Azuay	Cuenca	5	5,00%
	Cotopaxi	Latacunga	1	1,00%
		Cayambe	1	1,00%
Sierra	Pichincha	Quito	29	29,00%
		Rumiñahui	1	1,00%
	Santo Domingo De Los Tsáchilas	Santo Domingo	2	2,00%
	Tungurahua	Ambato	3	3,00%
<b>Total general</b>			<b>100</b>	

*Nota:* Adaptado de “*Directorio de Compañías,*” por SCVS, 2023. Ecuador.

***Estudios relacionados con la investigación***

La presente propuesta metodológica enfocada en contribuir con buenas prácticas como la ISO31000 para la mitigación de riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil, pretende demostrar su relevancia tomando como referencia otros estudios que guardan una relación similar en cuanto a soluciones para una efectiva administración de riesgos, como se muestra a continuación:

La investigación realizada por Colorado et al., (2018) surgió de la importancia que posee la cadena de suministros en la agregación de valor en los procesos internos de negocio. Sin embargo, se ven expuestas a múltiples tipos de riesgos como los operacionales. De modo que, establecieron como objetivo general la priorización de los riesgos operacionales relacionados con el proceso de transporte terrestre de producto terminado, para la determinación de acciones enfocadas en la mitigación de estos. Situaciones que motivaron el diseño de una propuesta metodológica basada en tres fases y que a su vez se apoya con la herramienta Cielo PHVA con el objetivo principal de identificar, priorizar y responder efectivamente a los riesgos operativos que inciden en el proceso de transporte.

Lo expuesto, permitió denotar la importancia de la identificación, priorización y respuesta efectiva de los riesgos operacionales que inciden en el proceso de transporte. Esto con el propósito de asegurar su valor agregado en las operaciones de negocios, como en el caso del subproceso de transporte de empresas del sector de Acería de Guayaquil.

En el estudio realizado por Martínez et al., (2021) sobre el diagnóstico de riesgos financieros para una empresa de transporte parte de la problemática existente en el contexto interno y externo de las operaciones de la entidad, la cual se exponen a diversos factores que

inciden en la presencia de riesgos tipos financieros. De manera que, establecieron como objetivo general el diagnóstico de riesgos financieros para el diseño de estrategias y toma de decisiones basadas en datos. Esto permitió la aplicación de indicadores financieros para su posterior análisis mediante un modelo de gestión de riesgo enfocado en el endeudamiento, liquidez y rotación de cartera procediendo con la consolidación de los resultados, su análisis y conversión en términos de riesgo financiero. Esto permitió concluir por tipo de riesgo y la descripción del perfil de riesgo de la compañía, lo que permitió el diseño de estrategias que contribuyeron en la mitigación de riesgos a niveles aceptables.

Lo descrito permitió denotar la relevancia de identificar y evaluar los riesgos de tipos financieros enfocado en el endeudamiento, liquidez y gestión como en el caso de la rotación de cartera. Asimismo, sobre la incorporación de estrategias que contribuyeron en la disminución de los niveles de riesgos que incidían en los resultados financieros del negocio. Aspectos que será tomado en consideración para dar respuesta oportuna a las incertidumbres que enfrenta el subproceso de transporte de empresas del sector de Acería de Guayaquil.

Álvarez (2023) en su estudio sobre el riesgo operativo para la toma de decisiones se originó de la necesidad presentada por la entidad al requerir una herramienta que permitiera el tratamiento efectivo de los riesgos y la respectiva toma de decisiones. Por consiguiente, plantearon como objetivo general el evaluar el riesgo operativo para la toma de decisiones. Esto se llevó a cabo mediante un estudio de enfoque mixto permitiendo la obtención de datos cualitativos y cuantitativos mediante el uso de las técnicas entrevistas y encuesta, que se sintetizaron mediante la investigación descriptiva. Esto permitió denotar la necesidad de una herramienta efectiva para la gestión de los riesgos que inciden en las operaciones de la entidad, considerando que el nivel de riesgo global es nivel medio alto.

La investigación denotó los beneficios que ofrece la incorporación de prácticas basadas en estándares como la ISO31000 al permitir que la entidad incorporara prácticas efectivas para la identificación, valoración y respuesta de los riesgos operacionales que inciden en el negocio. Además, contribuyó a la toma de decisiones basada en datos oportunos. De modo que, se denota las oportunidades que genera una propuesta metodológica basada en buenas prácticas como la ISO31000 para atenuar el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de empresas del sector de Acería de Guayaquil.

### **Marco Legal**

En el Ecuador la SCVS no ha establecido estándares que permita la oportuna administración de riesgos a diferencia de la SBS con la Resolución JB-2005-834 y SEPS con



la resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, en la que se promueve la incorporación de prácticas de administración de riesgos operacionales.

Sin embargo, la nueva Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo incluyen los siguientes principios: (a) proteger los derechos de los socios y accionistas, (b) establecer una junta directiva abierta y responsable, (c) proporcionar mecanismos para mantener y monitorear la información, la liquidez la sociedad, (d) la regulación de la comunicación con el grupo, (e) proporcionar información pública basada en los resultados de su trabajo y (f) el interés en hacer recomendaciones. De manera que, la norma considera diversos mecanismos para proteger los intereses de los propietarios del negocio, especialmente en el apartado quinto referente a la arquitectura de control interno, se establece la necesidad de adoptar acciones efectivas frente a las incertidumbres (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

### ***Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo***

En el inciso 3.9 relacionado con el Comité del Directorio, promueve la creación de un Comité de Gestión de Riesgos, de modo que, la Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo (2020) estipula que:

La responsabilidad del alcance de la administración de los riesgos operacionales que puedan surgir y de su adecuada gestión y control, recae en el Comité de Riesgos. Este comité elaborará un informe que contenga las recomendaciones adecuadas sobre la composición general del Consejo en el desempeño de sus funciones de control y gestión del riesgo operacional. Luego de su aprobación, el Directorio deberá enviar sus recomendaciones finales a la Asamblea General de Accionistas, persona jurídica con plena autoridad para revisar y decidir sobre los informes presentados por los funcionarios o directores de conformidad con la facultad expresa de la Ley de Sociedades Anónimas. El Comité de Gestión de Riesgos está integrado únicamente por directores ejecutivos, según lo determine el Consejo de Administración. El presidente de la comisión es designado de entre los consejeros ejecutivos que pertenecen a dicha comisión. Sus actividades se detallan en las secciones Arquitectura de Gobernanza y Limitaciones a la Corrupción Corporativa (pp. 46-47).

En el numeral 5 concerniente a la Arquitectura de Control, la Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo (2020) dispuso que:

La gestión de riesgos es el proceso de identificar y gestionar los riesgos de una empresa, incluyendo: (a) establecer objetivos alcanzables (estratégicos, operativos, financieros y

de cumplimiento), (b) identificar posibles eventos, (c) evaluar el riesgo (probabilidad e impacto) sobre eventos potenciales que pueden tener sobre los objetivos empresariales; y (d) respuesta al riesgo (pp. 54-55)

En el inciso 5.1 relacionado con la Responsabilidad del Directorio para el adecuado régimen de control, numeral cinco sobre Arquitectura de Control, la Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo (2020) estipuló que:

La junta debe definir funciones y responsabilidades apropiadas para gestionar los riesgos que surgen de procesos específicos, con líneas de presentación de informes claramente definidas, controles internos y las evaluaciones respectivas. El Directorio es responsable de asegurar la implementación de un sistema integral a través del Comité de Auditoría y Riesgos, que ayuda a la compañía a establecer un marco de arquitectura de control adecuado (p. 56).

En el inciso 5.2 relacionado con la Aprobación de una Política Integral de Gestión de Riesgos, numeral cinco sobre Arquitectura de Control, la Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo (2020) estipuló que:

El Directorio debe adoptar una política integral de gestión de riesgos, basada en las recomendaciones del Comité de Gestión de Riesgos, y debe reconocer y monitorear periódicamente el impacto real de la Compañía sobre los riesgos identificados dentro de esta política. Desde una perspectiva práctica, una empresa debería disponer de un "mapa de riesgos", entendido como identificar y controlar los riesgos a los que está expuesta (por ejemplo, riesgo de mercado, crédito, liquidez, negocios, diversas formas de corrupción, financieros, etc.). Por tanto, las políticas de control y gestión de riesgos deben identificar al menos los diferentes tipos de riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa, incluidos los pasivos contingentes, etc. Una adecuada gestión de riesgos también debe considerar los riesgos no financieros que pueden surgir como resultado de las operaciones de una empresa, como los riesgos operativos, técnicos, legales, sociales, ambientales, políticos o reputacionales. Debe ser conocido y conocido en la Asamblea General de la Junta Directiva creada por el Comité de Gestión de Riesgos y para administrar el riesgo y el control de la Compañía sobre las actividades específicas de la Compañía. Las características importantes del comité de gestión de riesgos con respecto al desarrollo de la gestión de riesgos extendidos: (a) La evaluación de la propuesta de análisis y evaluación y gestión de riesgos es especializada (...), (b) Monitoreo, (c) evaluación sobre riesgos que pudieran incidir en las operaciones de negocio, (d) actualización de prácticas internas (políticas y procedimientos, y (e)

revisar la disponibilidad de recursos y sistemas, de acuerdo con las mejores prácticas para permitir a la Compañía implementar su estrategia de gestión de riesgos (p. 57).

En relación con los aspectos descritos, la SCVS ha propuesto las Normas Ecuatorianas de Buen Gobierno Corporativo, permitiendo su aplicación voluntaria. De modo que, define el alcance de la gestión de riesgos que requieren las empresas, como en el caso de las que conforman el sector de acería para sus procesos internos, incluido sus subprocesos de transporte.

## Capítulo 2: Metodología de la Investigación

### Diseño de Investigación

Diseño es el plan general que permite al investigador direccionar la obtención de información en el lugar donde se presentan los hechos de estudios. Esto contribuye a la generación de datos para un entendimiento a nivel intermedio o completo sobre la situación problemática en la búsqueda de soluciones aplicables (Perroni et al., 2020). En relación con lo expuesto y con el propósito de determinar los riesgos financieros y no financieros que impactan en el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil, se toma en consideración los siguientes diseños de investigación: (a) observacional, (b) transversal, y (c) prospectivo. Estas se describen a continuación:

Sánchez et al., (2020) determinaron que:

El diseño observacional Encuentre variables que influyan en la causa de un problema en una situación determinada. Además, la solución aplicada interactúa directamente con factores relacionados con el fenómeno repentino del estudio, contribuyendo a la obtención de datos puros. (p. 58).

De modo que, la presente propuesta toma en consideración el alcance del diseño observacional para la recopilación de datos primarios para la comprensión de los hechos en su contexto natural sin manipular variables, lo cual contribuirá en la determinación de los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas objetas a estudios.

Hernández (2023) definió que: “el diseño transversal recopilar datos en un momento dado, contribuyendo a la comprensión de las cuestiones que dan lugar al problema de investigación.” (p. 154). El alcance del diseño permitirá la obtención de datos durante el periodo de estudio, permitiendo la obtención de información actualizada sobre los riesgos que se presentan en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías.

En cuanto al diseño prospectivo, Lerma (2019) señaló que: “El objetivo es determinar relaciones entre variables en eventos futuros sin inferir relaciones causales. Comienza identificando posibles causas y anticipando impactos futuros,” (p. 65). Este diseño contribuirá al entendimiento de la relación de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte. Además, de efecto generado con la incorporación de una solución aplicable basado en la ISO31000 como respuesta ante los eventos no deseados que inciden en los negocios.

## **Enfoque de Investigación**

Las investigaciones que se direccionan a un contexto empresarial para la comprensión de las situaciones problemáticas que afectan a las operaciones del negocio se desenvuelve en diversos enfoques, como: (a) cualitativos, (b) cuantitativos y (c) mixtos. Estas permiten la obtención de datos primarios como secundarios para propósito de la investigación (Quezada, 2021). A continuación, se describe su alcance:

Los enfoques cuantitativos comienzan con la recopilación de datos objetivos y utilizan métodos matemáticos o estadísticos para analizarlos e interpretarlos. Esto permite responder preguntas de investigación y probar hipótesis. Los enfoques cualitativos utilizan datos abiertos derivados de las opiniones, experiencias y conocimientos de los miembros directamente relacionados con el problema de investigación. También permite aclarar las preguntas o hipótesis de investigación antes, durante y después de su finalización. El enfoque mixto contribuye a obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera sistemática y paralela, permite una mejor evaluación del tema de interés y, en consecuencia, contribuye al desarrollo de metainferencias (Hernández et al., 2014).

En relación con lo descrito, la presente propuesta metodológica considerará el alcance del enfoque cualitativo. Esto se debe a que se pretende la obtención de datos abiertos que permita un entendimiento a nivel intermedio de las causas y efectos de los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte de las empresas del sector de acería.

## **Tipo de Investigación**

La investigación concluyente descriptiva se direcciona a compilar datos sobre hechos o fenómenos existentes para su análisis e interpretación. Esto permite la precisión de resultados para responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos de estudios (Hernández et al, 2014).

La presente propuesta metodológica al pretender la comprensión de la situación problemática que enfrentan las empresas del sector de acerías en su subproceso de transporte toma en consideración a la investigación concluyente descriptiva, tomando en cuenta que permite analizar e interpretar los datos derivado del proceso de obtención de información para el desarrollo de inferencias sobre la situación problemática, para la respectiva discusión de los hallazgos, permitiendo la fundamentación de la necesidad de cambio para asegurar la viabilidad de la solución a proponer.

## **Fuente de Información**

Las fuentes primarias de información representan datos obtenidos de primera mano. Estas se derivan de: (a) personas, (b) empresas, (c) comunidades, entre otras. Esto contribuye a la comprensión precisa de una situación problemática en la búsqueda de soluciones aplicables. Asimismo, las fuentes secundarias de información son datos que provienen: (a) investigaciones, (b) paper, (c) revistas académicas, entre otras fuentes bibliográficas (Arias, 2016). En relación con lo expuestos, los datos primarios se obtendrán de profesionales que guarden relación directa con las empresas objetas a estudios y de expertos en gestión de riesgos empresariales.

## **Población**

La población es un conjunto de elementos que comparten características similares dentro de un mismo entorno. Estas las conforman personas u objetos de los cuales se pretende comprender los hechos que ocasionaron la situación objeto a estudio. Es importante la determinación de quienes conformarán la población objeto a estudio. Es decir, los participantes que lo conformarán como unidad de análisis. Esto depende principalmente del planteamiento de la investigación y los alcances de planteado en el presente estudio. De modo que, para la selección de la población se tomará en consideración diversos criterios como: (a) restricciones de costos, (b) problemas de acceso geográfico, (c) posibilidad de participación, (d) consideraciones de diseño, entre otras (Miranda, 2020). En base a lo expuesto, la población la conforman 37 empresas del sector de acería que se dedican a diversas actividades, como: (a) C24101 Fabricación de Productos Primarios de Hierro y Acero (9 entidades), (b) C24102 Producción de hierro de pureza excepcional por electrolisis o mediante otros procesos químicos (27 compañías), y (c) C24103 Servicios de apoyo a las industrias básicas de hierro y acero (1 negocio). Estas se sitúan en la ciudad de Guayaquil conforme a datos del Directorio de Empresas de la SCVS obtenido de su portal [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).

## **Muestra**

La muestra representa al subconjunto poblacional. Esta indica el mínimo número de sujetos que participarán en el estudio, de los cuales se pretende la obtención de datos primarios para la comprensión de los hechos que se presentan en un entorno natural de la población objetivas, para la extracción de datos primarios (Ñaupas et al., 2023).

## **Muestreo**

Los sistemas de muestreo permiten la determinación de una muestra representativa de la población objeto a estudio. Estas pueden ser tipo probabilístico como no probabilístico. La primera la conforman métodos de muestreo como: (a) aleatorio simple, (b) aleatorio

estratificado, y (c) conglomerados. La segunda la integran métodos no probabilísticos como: (a) intencional y (b) práctico (Sánchez et al., 2020).

### **Muestreo para la selección de empresas del sector de acerías.**

En base a lo descrito, se toma en consideración el muestreo no probabilístico intencional que de acuerdo con Arias (2016) señaló que: “es el más expeditivo, pero al mismo tiempo el menos representativo y por ende el más sesgado. Consiste en determinar los individuos de la muestra a criterio del investigador. Aquí no interviene el azar,” (p. 62). De modo que, la población muestral la conforman cuatro empresas del sector de acería. Estas empresas fueron seleccionadas considerando las siguientes características: (a) posee subprocesos de transportes que forman parte del proceso general agregador de valor, (b) cuentan con responsables encargados de gestionar los riesgos de negocios, (c) han incorporado prácticas de gestión de riesgos debido a las certificaciones internacionales que aseguran la calidad de sus productos, y (d) por la posibilidad de acceder a la obtención de información, con la respectiva participación de un representante. En la siguiente tabla se muestran la población muestral:

**Tabla 3**

### ***Muestra***

<b>Nombre</b>	<b>Tamaño</b>		<b>Entrevistado</b>		
Ipac S.A	Grande	Supervisor de Calidad	Ing. Kevin Rodríguez		Contacto: 0998825805 Email: krodriguez@ipac-aceros.com
A.N.D.E.C.	Grande	Auditor Interno	Ing. Pozo	Jorge	Contacto: 0998611618 Email: jpozo@andec.com.ec

*Nota:* Adaptado de “*Directorio de Compañías,*” por SCVS, 2023. Ecuador.

### **Muestreo para la selección de expertos en gestión de riesgos.**

Miranda (2020), señalando que: “en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas (...). Estas muestras son comunes cuando se pretende mejorar un proceso (...),” (p.163).

Al existir el riesgo de que una empresa no confirme su participación para el levantamiento de datos primario, se complementarán los resultados con la obtención de

información primaria proveniente de expertos en gestión de riesgos financieros y no financieros (operacionales). En relación con lo señalado, los expertos seleccionados son profesionales que cumplieron con el siguiente perfil: (a) formación de cuarto nivel, (b) experiencia profesional mínima 10 años, (c) formador o capacitador, (d) conocedor de buenas prácticas de administración de riesgos, y (d) contar con certificaciones internacionales (opcional). A continuación, se presentará los expertos que participarán en el proceso de levantamiento de datos:

**Tabla 4**  
**Información de los expertos**

No.	Experto	Formación	Experiencia profesional	Información de contacto
1	Alberto S. Rosado	CPA-MBA-PhD	42 años en firmas auditoras	Celular: 0999480988 Email: alberto.rosado@cu.ucsg.edu.ec
2	Fabián Delgado Loor	Ing. Com.-MBA	30 años en auditoria	Celular: 0991019480 Email: fabian.delgado@cu.ucsg.edu.ec
3	Marlon Bustamante.	Ing. SGC Magister en Mejoramiento de Procesos - Auditor Líder ISO9001 Aval IRCA Economista- Auditor Líder ISO 9001-14001-	10 años de experiencia en industrias	Celular: 0990720205
4	Erick López	45001-27001 Aval IRCA / ISO31000 -ISO37001 Aval PECB	19 años de experiencia	Celular: 099 255 5222 Email: erick.lopezk@hotmail.com

*Nota:* Elaboración de los autores, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

De la misma manera se tomó en consideración el método de saturación de datos, considerando lo expuesto por Lerma (2017) señalando que: “La saturación de la información se refiere al momento en que, después de la realización de un número de entrevistas, (...) el material cualitativo deja de aportar datos nuevos. En ese instante, los investigadores dejan de recoger información,” (p.87).

Las muestras determinadas tomaran en consideración el alcance del método de saturación de información, en la que destaca que al obtener mayor cantidad información los datos se vuelven redundante y dejan de aportar al propósito la investigación. Además, la corriente señala que al superar las cinco entrevistas los datos comienzan a hacer repetitivos, para estudios cualitativos de carácter no experimental, por tanto, se pretende la obtención mínima de cinco entrevistas en total.



## **Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas para la obtención de información ayudan a la generación de datos categorizados como primarios, permitiendo la comprensión del problema existente que sirven de sustento para la búsqueda de soluciones aplicables y sostenibles. Los métodos más utilizados en las investigaciones son: (a) encuestas, (b) entrevistas y (c) observaciones de campo. Estas se apoyan con el uso de herramientas que permiten documentar datos, como (a) cuestionarios, (b) guías de entrevistas y (c) listas de verificación (Quezada, 2021). En relación con lo expuesto, se seleccionó la técnica entrevista y como instrumento de apoyo guía de entrevista.

### ***Entrevista***

La entrevista es un método abierto de extracción de datos que permite la interacción directa con los elementos que guardan relación con la problemática de estudio y que a su vez permite responder las preguntas de investigación. Esta se logra en conversaciones que involucran a dos o más personas. La primera persona se llama entrevistador (investigador) y la segunda persona se llama entrevistado. Además, se discuten temas centrales con el apoyo de una guía de entrevista (Hernández, 2023). Por consiguiente, la técnica entrevista permitirá la obtención de datos abiertos para la determinación de los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte. Asimismo, esta se apoyará con una guía de preguntas.

### ***Guía de entrevista***

Hernández (2023) destacó que:

Las entrevistas semiestructuradas se basan en preguntas o preguntas guiadas, y el entrevistador puede hacer preguntas de seguimiento para aclarar la comprensión u obtener información adicional. Las entrevistas abiertas se basan en una guía de contenidos generales y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para gestionarla (p. 403).

En relación con lo descrito, se diseñaron dos tipos de entrevistas semiestructuradas. La primera se enfocó a empresas del sector de acería y la segunda se direccionó para expertos, considerando la situación problemática y el alcance de la ISO31000.

### **Proceso de validación del instrumento.**

Hernández (2023) describió que: “La validez del instrumento se obtiene a través de las conclusiones de los expertos. La evidencia de la validez de criterio se proporciona comparando las puntuaciones de los instrumentos de los participantes con los valores referenciados por criterios,” (p. 298).

Se procedió con el proceso de validación del instrumento guía de entrevista. Este se ejecutó mediante una serie de pasos, tales como: (a) envío de la solicitud de validación a los expertos uno en metodología y el otro relacionado con la ISO31000 (ver apéndice 1), (b) recepción de la carta de validación con su respectivo anexo (ver desde apéndice 2 al 5) y (c) ajuste del instrumento con las recomendaciones de los expertos.

### ***Elaboración del instrumento definitivo***

Validado el instrumento que cumplió una serie de criterios como: (a) presentación, (b) objetividad, (c) actualidad, (d) intencionalidad, (e) coherencia, (f) metodología, y (g) pertinencia, se procedió con su diseño final. Esto permitirá su aplicación durante la ejecución de la técnica entrevista.

#### **Guía de entrevista definitiva enfocado a empresas del sector de acería.**

Empresa:

Entrevistado:

Cargo:

Celular:

Email:

**Instrucción:** revise detenidamente las preguntas y responda con toda apertura del caso. Esto servirá para la obtención de datos primarios para propósito de investigación.

1. ¿Cómo describiría a las prácticas actuales de gestión de riesgos financieros y no financieros que aplica la empresa, en especial para hacer frente a los eventos no deseados que se presentan en el subproceso de transporte?
2. ¿Cómo la empresa gestiona los riesgos financieros y no financieros que se presentan en el subproceso de transporte? Especifique la metodología y herramientas utilizadas para dicho propósito.
3. ¿Cuáles son los riesgos financieros que se han presentados en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción aplicado.
4. ¿Cuáles son los riesgos no financieros (operacionales) que se han presentados en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción aplicado.
5. ¿Cuáles son los factores que han originado la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?

6. ¿Cuáles son las medidas que han adoptado para hacer frente a los factores que han incidido en la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?

**Guía de entrevista definitiva enfocado a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos.**

Entrevistado:

Formación:

Años de experiencia:

Celular:

Email:

**Instrucción:** revise detenidamente las preguntas y responda con toda apertura del caso. Esto servirá para la obtención de datos primarios para propósito de investigación.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?
2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.
3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?
4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?
5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000? Especifique ejemplos.
6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?

## Análisis de Datos

### *Levantamiento de datos primarios - entrevistas*

#### **Primera entrevista de empresa de acería.**

Empresa: IPAC

Entrevistado: Ing. Kevin Rodríguez

Cargo: Supervisor de Control de Calidad

Contacto: 0998825805

Email: krodriguez@ipac-aceros.com

### **Tabla 5**

#### *Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería*

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
1. <b>¿Cómo describirías a las prácticas actuales de gestión de riesgos financieros y no financieros que aplica la empresa, en especial para hacer frente a los eventos no deseados que se presentan en el subproceso de transporte?</b>	<p>La industria al dedicarse a la fabricación y comercialización de productos de acero de calidad, durante estos 50 años ha buscado mejorar sus procesos internos, incorporando buenas prácticas que permitan el aumento de su competitividad en el mercado y el cumplimiento de las expectativas de sus clientes. Actualmente contamos un sistema de gestión integrado basado en la ISO9001, ISO14001, ISO27001, ISO45001 y BASC, lo cual ha permitido el mejoramiento continuo de diversas áreas de especialización como calidad, responsabilidad social, seguridad industrial, seguridad de información y logística, incluyendo las actividades de administración de riesgos que abarca aspectos financieros y no financiero, para lo cual la ISO31000 como marco de referencia nos ha proporcionado principios integrales para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo ante los eventos que inciden a nivel económico y operacional. Esto ha contribuido que la compañía cree una cultura de prevención de riesgos siendo unos de los principales factores para convertirnos en líderes de mercado de acería.</p> <p>Ahora, pese a que no lo consultan, este tipo de buenas prácticas solo la podrás observar en industrias grandes y posiblemente en medianas entidades considerando los altos costos de inversión y de recursos humanos, tecnológicos y económicos que se requiere para su implementación y cambio de la cultura empresarial. Pero, es recomendable debido a que ofrece un cambio positivo en el estilo empresarial.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 6**

*Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte dos)*

ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<p><b>2. ¿Cómo la empresa gestiona los riesgos financieros y no financieros que se presentan en el subproceso de transporte? Especifique la metodología y herramientas utilizadas para dicho propósito.</b></p>	<p>Es importante especificar que la gestión del área de transporte forma parte de la cadena de valor de la industria, siendo un proceso esencial para la logística interna del negocio. Esto considerando su intervención en el traslado de materia prima y en la comercialización de productos terminado a nuestros clientes. Es por esta razón que esta área activamente se involucra en la identificación, análisis y valoración de riesgos financieros que incida en sus costos y gastos operacionales, y riesgos no financieros que entiendo son de carácter operativos, ambientales, de seguridad industrial, de información y cumplimiento legal y normativo. Esto se lleva a cabo mediante los requisitos que promueve la ISO31000, incluyendo el uso de distintas herramientas de calidad como Pareto, Ishikawa, 5M, 5W y 1H, matrices, entre otras que contribuye a esta gestión, pero lo más importante es la participación de equipos multidisciplinarios que involucran los dueños de cada proceso, el departamento de sistema de gestión, contraloría y otras áreas conforme la necesidad.</p>
<p><b>3. ¿Cuáles son los riesgos financieros que se han presentado en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción aplicado.</b></p>	<p>Como todo proceso incluyendo los que ejecuta el área de transporte se ve afectado por riesgos internos como externos, los cuales deben ser identificados de manera preventiva y para aquellos que están fuera del control de la entidad se aplican acciones correctivas para atenuar su impacto en las operaciones. En este caso puntual, los riesgos categorizados como financieros y que se han presentado durante el tiempo son: (a) excesos en los costos operativos (viajes), (b) gastos incurridos por retrasos en las entregas de productos, (c) siniestros ocasionados por robo, entre otros que se han tratado oportunamente.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 7**

**Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte tres)**

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<p><b>4. ¿Cuáles son los riesgos no financieros (operacionales) que se han presentado en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción aplicado.</b></p>	<p>En cuanto a riesgos operativos, que se han tratado en la entidad son: (a) necesidad de incremento de flotas, (b) evaluación de proveedores, al trabajar con prestadoras de servicios de transporte, (c) problemas de despachos, que fueron detectados a tiempos, (d) desaprovechamiento de rutas, que fueron corregidos en la actualidad, entre otras que impactaron en su momento en las operaciones del negocio. Por tanto, es esencial para todo tipo de empresa el contar con buenas prácticas que permitan dar respuestas oportunas a los riesgos de negocio para su tratamiento efectivo.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles son los factores que han originado la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?</b></p>	<p>Es esencial que toda empresa identifique sus factores de riesgos, porque representan la causa raíz de los problemas que generan los eventos no deseados que afectan a nivel financiero, operativo, ambiental, seguridad física, de información, cumplimiento y demás. Es por este motivo y por las preocupaciones de la Dirección promovió que se incorpore, además, del sistema integrado de gestión, los requisitos promovidos por la ISO31000 como buena práctica para gestionar los riesgos de manera oportuna permitiéndonos ser más competitivos en el mercado. Entre los principales factores que se han detectados se destaca: (a) métodos, lo cual permitió que la entidad alinear sus políticas y procesos internos a la visión de la entidad, (b) personas, en la que se detectó la falta de formación del personal, lo cual fue tratado para asegurar los niveles de competitividad, (c) tecnología, en la que se detectó fragilidades en las seguridades que han sido tratadas respectivamente, (d) cumplimiento, por cuanto existieron casos de incumplimiento legal y normativo que se atenuaron en su debido momento, (e) ambiente externo, por cambios constante en las regulaciones ecuatorianas, entre otras.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 8**

*Datos primarios obtenidos de la primera entrevista de empresa de acería (parte cuatro)*

<b>Ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>6. ¿Cuáles son las medidas que han adoptado para hacer frente a los factores que han incidido en la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?</b>	En la actualidad los factores de riesgos son tratados por diferentes áreas especializada de la entidad. Esto considerando las particularidades que se presentan en cada proceso, subproceso y actividad desempeñada. Para los casos de factores de tipo financiero es gestionado por contraloría, gerencia financiera, contabilidad e incluyendo los auditores externos. En cuanto a los factores de riesgos no financiero (operativos) estos son tratados por cada dueño del proceso, el departamento de sistema de gestión, RSA, Seguridad física, y contraloría que es el departamento que participa como segunda línea de defensa en la gestión de riesgos. Es importante mencionar, que cada acción planteada para atenuar los riesgos es revisada por la Dirección para su aprobación y puesta en marcha.

---

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

## Segunda entrevista de empresa de acería.

Entrevistado: Ing. Jorge Pozo

Cargo: Auditor Interno

Contacto: 0998611618

Email: jpozo@andec.com.ec

**Tabla 9**

### *Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería*

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>1. ¿Cómo describirías a las prácticas actuales de gestión de riesgos financieros y no financieros que aplica la empresa, en especial para hacer frente a los eventos no deseados que se presentan en el subproceso de transporte?</b>	Las prácticas actuales de gestión de riesgos en la empresa están en constante desarrollo, esto debido a las acreditaciones que posee la entidad en estándares como: (a) sistema de gestión de calidad ISO9001-2015, (b) medio ambiente ISO 14001-2015, y (c) salud y seguridad ISO 45001. Esto ha permitido que las prácticas de gestión de riesgos sean gestionadas mediante el estándar ISO31000, la cual es una norma no certificable pero que es promovida y complementaria a las normas ISO mencionadas, lo cual ha contribuido atenuar los riesgos empresariales que afectan a la operatividad y resultados de la industria. Sin embargo, el adoptar esta práctica representa una inversión importante de recursos tanto financieros como humano para su aprovechamiento y de su recuperación, por tanto, la Dirección promueve la adopción de estas prácticas.
<b>2. ¿Cómo la empresa gestiona los riesgos financieros y no financieros que se presentan en el subproceso de transporte? Especifique la metodología y herramientas utilizadas para dicho propósito.</b>	El subproceso de transporte al formar parte del macroproceso operativo representa uno de los procesos agregadores de valor para la entidad. Esta interviene en dos etapas importante en las operaciones del negocio: (a) traslado de materia prima, que se destina a la producción de aceros y (b) traslado de bienes terminados hacia los clientes, esta representa entradas y salidas de otros subprocesos como captación y comercialización. De manera que, las prácticas de gestión de riesgos se enfocan en su prevención temprana atenuando oportunamente su impacto dentro del proceso, lo que ha permitido mantenernos competitivo en el mercado. Esto considerando el marco de trabajo de gestión de riesgo promovido por la ISO31000, que permite la identificación mediante el uso de herramientas, el análisis a través de matrices, valoración de riesgos a través de criterios cuantitativos como cualitativos, y respuestas a través de planes de acción.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.



**Tabla 10**

*Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería (parte dos)*

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<p><b>3. ¿Cuáles son los riesgos financieros que se han presentado en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción aplicado.</b></p>	<p>Los riesgos que se han presentado en el subproceso de transporte son variados y se han presentado conforme se promueven cambios y proyectos de mejoras en la entidad. Entre los riesgo registrados y que han sido tratados oportunamente son: (a) costos de rutas, en la que se reguló con la contratación de especialistas para determinar los costos de transporte, (b) cumplimiento de entregas, en la que se identificó debilidades en el proceso, lo cual se corrigió con la alineación de actividades, reducciones de tiempos y confirmación de rutas en tiempo real, y (c) siniestros, en la que se contrató pólizas de seguros transfiriendo el riesgo a la compañía aseguradora.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles son los riesgos no financieros que se han presentado en el subproceso de transporte? Especifique casos de riesgos indicando su impacto y frecuencia de ocurrencia, incluyendo el plan de acción.</b></p>	<p>En el alcance operacional, el subproceso de transporte ha buscado subsanar las debilidades de su gestión, por lo cual ha invertido en la renovación de sus flotas para la prevención de riesgos como: (a) inoperatividad, por flotas en malas condiciones, (b) capacidad instalada, para evitar el incumplimiento de rutas de entregas, (c) capacitación del personal, para prevenir el inconsistencias en los procesos, (d) inversión tecnológica, para automatización de actividades, y (e) subcontratación de prestadoras de servicios de transportes, para atender las demanda del mercado.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles son los factores que han originado la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?</b></p>	<p>Las prácticas de prevención de riesgos ha categorizado seis tipos de factores principales que generan riesgos en las empresas como: (a) métodos, debido a que la falta de políticas, procesos y manuales de funciones alineadas a la realidad del negocio, (b) personas, esto considerando la importancia de la formación del personal, (c) innovación, puesto que las tecnología juega un rol importante para las operaciones del negocio, (d) entono interno, aspectos que se desarrollan en la empresa y que no se considere en los factores anteriores, (e) entorno externo, puesto al impacto que generan las regulaciones internacionales y locales, cambio en la gestión política, económica, tributaria, mercado y otros, y (f) crisis pandémica, factor que fue incluido por el impacto negativo que generó en las actividades habituales de los negocios. Cada uno de los factores mencionados son considerados como parte sustancial de las prácticas de prevención de riesgos de la entidad.</p>

*Nota: Adaptado de Resultados de las entrevistas aplicadas, por Almeida y Castro, 2024.*

Ecuador.

**Tabla 11**

*Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista de empresa de acería (parte tres)*

<b>Ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>6. ¿Cuáles son las medidas que han adoptado para hacer frente a los factores que han incidido en la presencia de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte?</b>	Al igual que la respuesta dos, la ISO31000 como marco de trabajo ha permitido que la empresa en general al igual que el subproceso de transporte puedan desarrollar actividades para la identificación de factores que generen riesgos en su gestión, incluyendo, el análisis y la valoración de riesgos en la búsqueda de respuestas oportunas y efectivas, asegurando el éxito empresarial de la entidad.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Primera entrevista de experto.**

Entrevistado: Alberto S. Rosado

Formación: CPA-MBA-PhD

Años de experiencia: 42 años en firmas auditoras, actual Socio Director de CROWE-Romero & Asociados.

Celular: 0999480988

Email: [alberto.rosado@cu.ucsg.edu.ec](mailto:alberto.rosado@cu.ucsg.edu.ec)

**Tabla 12**

*Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos*

<b>Ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?</b>	Por mi experiencia de auditor en empresas de este sector, puedo señalar que se enfatizan en mayor nivel en controlar riesgos no financieros como las operaciones, logística y producción, pero no les dan mucho interés a los riesgos financieros.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 13**

*Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)*

Ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<p><b>2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.</b></p>	<p>El subproceso de transporte de las empresas de acerías, se exponen a riesgos que parten de las decisiones de inversión como en el caso de las adquisiciones de flotas o la subcontratación de servicios externalizado para dicha gestión. Esto se debe por la especialización requerida para su operación, lo cual podría generar costos y gastos elevados minimizando los rendimientos esperados. A nivel operativo, se enfrenta a múltiples escenarios de riesgos que parten de fallas en la gestión interna, debilidades en sus controles internos, inoperatividad de flotas, entre otras variables. Es por este motivo que la práctica de gestión de riesgo es esencial para este tipo de industria.</p>
<p><b>3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?</b></p>	<p>Existen varios factores que tienen incidencia en el subproceso de transporte de las industrias de acerías, tales como: (a) capacidad económica para realizar una inversión en una flota de transporte; (b) capacidad y experiencia para dar mantenimiento a una flota de transporte, (c) costo unitario por tonelada muy alto si la decisión va por contratar el servicio de transporte; (d) costo de la cobertura de seguros por accidentes de la flota y daño a terceros por el tipo de materiales que se transporte, entre otros.</p>
<p><b>4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>Considero que todas las empresas productivas deben adoptar la ISO 31000 “Gestión de Riesgos”. Este marco permite establecer su apetito o tolerancia al riesgo, incluyendo un marco de trabajo para la determinación de la probabilidad e impacto de ocurrencia sobre cada evento no deseado, incluyendo respuesta ante los riesgos, como evitarlo, reducirlo, o compartirlo.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000? Especifique ejemplos.</b></p>	<p>Los desafíos de se centra en el cambio de cultura empresarial y en la objetividad de identificar y responder de manera preventiva a los riesgos que podría afectar a la continuidad de las operaciones del negocio. Las oportunidades que la norma genera son: (a) incorporación de políticas que permitan la gestión exitosa de los riesgos, (b) reducción de los costos de no calidad, (c) mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos internos, (d) aumento de la efectividad de sus controles, entre otras.</p>

*Nota: Adaptado de Resultados de las entrevistas aplicadas, por Almeida y Castro, 2024.*

Ecuador.

**Tabla 14**

***Datos primarios obtenidos de la primera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)***

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?</b>	Los directivos o propietarios del negocio deben ser quienes promuevan la aplicación de prácticas de gestión de riesgos, asimismo en la destinando de un presupuesto apropiado para su adopción, puesta en marcha y supervisión. Esto se debe a que el marco de trabajo de la ISO31000 introduce actividades adicionales a los procesos de negocio y múltiples criterios para la identificación, análisis, evaluación y respuestas ante los riesgos financieros y no financieros.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

**Segunda entrevista de experto.**

Entrevistado: Fabián Delgado Loor

Formación: Ingeniero Comercial - Master en Administración de Empresas

Años de experiencia: 30 años en auditorías

Celular: 0991019480

Email: fabian.delgado@cu.ucsg.edu.ec

**Tabla 15**

***Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos***

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?</b>	En el sector de acería, es crítico gestionar tanto los riesgos financieros como no financieros de manera efectiva. Esto incluye desde fluctuaciones en los precios de las materias primas y la volatilidad del mercado, hasta riesgos operativos y de cumplimiento. Las prácticas de gestión de riesgos deben ser integrales y proactivas, incorporando tanto análisis cuantitativos como cualitativos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

**Tabla 16**

***Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)***

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<p><b>2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.</b></p>	<p>Los riesgos financieros incluyen el costo fluctuante del combustible, el mantenimiento de vehículos y la gestión de la cadena de suministro. Los riesgos no financieros abarcan desde la seguridad en el transporte hasta los riesgos medioambientales. Estos riesgos pueden afectar la eficiencia del proceso y la reputación de la empresa. Los planes de acción deben centrarse en la optimización de rutas, mantenimiento preventivo y cumplimiento de las normativas ambientales. Ejemplo de riesgos financieros: (a) Costos de Combustible, por variaciones en el precio del petróleo pueden impactar significativamente los costos operativos, y (b) mantenimiento de flota, por los costos inesperados de mantenimiento pueden afectar los márgenes de ganancia. Ejemplo de riesgos no financieros: (a) Seguridad en el Transporte, por accidentes o incidentes durante el transporte pueden llevar a pérdidas significativas, y (b) impacto ambiental, por emisiones y derrames pueden causar daños ambientales y sanciones regulatorias.</p>
<p><b>3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte?</b></p>	<p>Los factores incluyen la volatilidad del precio del combustible, cambios regulatorios, condiciones climáticas, y la estabilidad política y económica. Además, la eficiencia operativa y la calidad de la infraestructura de transporte son cruciales.</p>
<p><b>4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>La ISO 31000 proporciona un marco sólido para la gestión de riesgos, ofreciendo principios, un marco de referencia y un proceso para gestionar riesgos de manera efectiva. Es particularmente útil para identificar y priorizar riesgos, así como para implementar estrategias de mitigación adecuadas. Además, como parte de sus beneficios mejora la toma de decisiones y asegura el cumplimiento regulatorio.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000?</b></p>	<p>Los desafíos incluyen la necesidad de adaptar las prácticas existentes a los estándares de la ISO, la capacitación del personal y la posible resistencia al cambio. Las oportunidades radican en mejorar la gestión de riesgos, lo que puede conducir a una mayor estabilidad y eficiencia operativa, y a una mejor toma de decisiones estratégicas.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

Tabla 17

*Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)*

ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<b>6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?</b>	<p>La aplicación efectiva de la ISO 31000 en el subproceso de transporte en empresas de acería requiere una comprensión profunda de los desafíos únicos y las dinámicas específicas del sector. En este contexto, el transporte no solo es una cuestión logística, sino también un componente crítico que interconecta la producción, la cadena de suministro y la entrega al cliente. Los riesgos financieros pueden incluir fluctuaciones en los costos de combustible y mantenimiento, mientras que los riesgos no financieros abarcan desde la seguridad en el transporte hasta el cumplimiento de regulaciones ambientales y laborales. En primer lugar, es esencial realizar una evaluación detallada del proceso de transporte actual, identificando los riesgos existentes y potenciales, tanto internos como externos. Esta evaluación debe incluir no solo los aspectos operativos, sino también los financieros, legales y ambientales. Un enfoque integrado permite una visión completa del espectro de riesgos a los que se enfrenta la empresa. A continuación, la empresa debe desarrollar una estrategia de gestión de riesgos que sea coherente con las directrices de la ISO 31000. Esto implica establecer una política clara de gestión de riesgos, definir roles y responsabilidades, y asegurar la integración de la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización. Es crucial que esta estrategia sea flexible y adaptable a las cambiantes condiciones del mercado y del entorno operativo.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 18**

***Datos primarios obtenidos de la segunda entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte cuatro)***

ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado (Continuación)
<p><b>6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?</b> (Continuación)</p>	<p>Una parte vital de la estrategia es la implementación de medidas de control y mitigación de riesgos. En el contexto del transporte en el sector de acería, esto podría incluir la optimización de rutas para reducir costos y mejorar la eficiencia, la implementación de tecnologías avanzadas para el seguimiento y la gestión de la flota, y la adopción de prácticas de trabajo seguras para minimizar los riesgos de accidentes y lesiones. Además, la formación y concienciación de los empleados son fundamentales para una gestión de riesgos efectiva.</p> <p>Por último, es esencial que la empresa establezca un proceso de monitoreo y revisión continua. La gestión de riesgos es un proceso dinámico, y las estrategias y medidas implementadas deben revisarse y ajustarse regularmente para asegurar su efectividad y relevancia continua. Esto incluye la revisión periódica de los riesgos, la evaluación del desempeño de las medidas de control, y la adaptación a los nuevos desafíos y oportunidades que surjan.</p> <p>En resumen, la planificación para la aplicación de la ISO 31000 en el subproceso de transporte de empresas de acería debe ser un proceso holístico e integrado, que tenga en cuenta la complejidad y los desafíos específicos del sector. Al adoptar un enfoque sistemático y proactivo, las empresas pueden gestionar eficazmente sus riesgos financieros y no financieros, asegurando la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

### **Tercera entrevista de experto.**

Entrevistado: Marlon Bustamante.

Formación: Ingeniero en Sistema de Calidad y Emprendimiento- Magister en Mejoramiento de Procesos - Auditor Líder ISO 9001:2015 Aval IRCA

Años de experiencia: 10 años de experiencia en industrias como Plástico Rival, Grupasa, Alessa, entre otras.

Celular: 0990720205

**Tabla 19**

***Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos***

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<b>1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?</b>	<p>Este tipo de industrias al desenvolverse en un sector que compite por estrategia de negocio más que por precio son vulnerables a diversidad de riesgos que impactan a las operaciones habituales del negocio. Es indiscutibles que empresas grandes como Navacero, IPAC, ANDEC y otras del mercado han incorporado buenas prácticas de gestión de riesgos a través de estándares probados como la ISO31000 que establecen un marco de referencia que ayudan a las empresas a integrar prácticas de identificación, análisis, valoración y repuestas de riesgos lo cual se ha convertido en un factor de éxito. No obstante, para las industrias de categoría micro, pequeña y mediana, su desenlace dependerá de la visión de sus propietarios en adoptar o no este tipo de práctica, lo cual incide en su desarrollo al considerar que enfrentan sus riesgos conformen se materializan, ocasionando paralización de actividades y pérdidas de recursos económicos.</p>
<b>2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.</b>	<p>Cada industria conforme sea su estilo empresarial y giro de negocio presentan riesgos de carácter financiero y no financiero. En el sector de acería y en particular en el subproceso de transporte y que a su vez forma parte de sus procesos agregadores de valore, se han visto afectado por diversidad de riesgos financieros como: (a) costos elevados en el pago de rutas, (b) pagos de multas por incumplimientos de rutas, (c) pérdida de clientes por retrasos en las entregas de productos terminados, (d) siniestros, por robos en las carreteras, (e) multas de tránsitos, por incumplimiento de la normativa aplicables en las unidades de transportes, y otras.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.



**Tabla 20**

*Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)*

ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<p><b>2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.</b> (Continuación)</p>	<p><b>(Continuación)</b> En términos de riesgos operativos o no financieros que afectan a las operaciones del subproceso de transporte son: (a) inoperatividad de vehículos, por no aplicación de mantenimientos preventivos, (b) confusiones en las entregas de cargas, (c) retrasos y confusiones de rutas, y otras.</p> <p>Estos riesgos son los más comunes que se presentan en las actividades empresariales del sector de acería. Es importante mencionar que al materializarse los riesgos estos impactan a nivel operativo como en los resultados económicos, de modo que, representa un gran desafío para este tipo de industria el administrar de manera oportuna los riesgos de negocio.</p>
<p><b>3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?</b></p>	<p>Los factores que originan los riesgos de negocio son distintos y depende del giro y estilo empresarial de cada negocio, pero las buenas prácticas de gestión de riesgos las categorizan por factores como: (a) personas, (b) métodos, (c) tecnología, (d) ambiente interno, (e) ambiente externo, (f) pandemia, y (g) cumplimiento legal. Cada una de estas abarca una variedad de aspectos que ponen en riesgo la continuidad de los negocios, por lo cual requiere de planes de acción para disminuir su exposición en los procesos, subproceso y actividades.</p>
<p><b>4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>El estándar ISO 31000 como marco de referencia contribuye en el mejoramiento de las prácticas de administración de riesgos de las empresas, al promover principios, marco de trabajo y un afinado proceso de gestión de riesgos. Es decir, mejora la toma de decisiones basada en datos, lo que conduce a resultados más efectivos. Además, desarrolla un enfoque de prevención y repuestas para atenuar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generan los eventos no deseados en las operaciones y resultado de los negocios. En cuanto a casos de éxito en el sector de acería se destaca Navacero e IPAC, para casos de compañías de menor tamaño no existe un registro de que adopten este tipo de práctica.</p>

*Nota: Adaptado de Resultados de las entrevistas aplicadas, por Almeida y Castro, 2024.*

Ecuador.

**Tabla 21**

***Datos primarios obtenidos de la tercera entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte tres)***

<b>ítems de preguntas</b>	<b>Respuestas del entrevistado</b>
<p><b>5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000? Especifique ejemplos.</b></p>	<p>Los desafíos y oportunidades son múltiples, si nos centramos en el sector de acería los desafíos que se presentaría en la implementación de la ISO 31000 son: (a) visión de los propietario y directivos del negocio, considerando que son estos los responsables de asentar las bases y promover las prácticas en las empresas, (b) la resistencia al cambio por parte de sus colaboradores, (c) la inversión destinada a la alineación de las prácticas internas con el enfoque de prevención de riesgos, y (d) la innovación que dependerá del nivel de madurez de la entidad.</p> <p>Las oportunidades de la ISO 31000 es notorio, pero requerirá la intervención de un experto para su implementación, para adopción de sus principios, marco de trabajo y formación de los procesos de gestión de riesgo al personal. Esto contribuirá a la gestión oportuna de los riesgos de negocio, promoviendo una cultura de prevención de riesgos.</p>
<p><b>6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>La implementación debe desempeñarse en etapas, como: (a) planificación, para la alineación de principios y marco de trabajo, incluyendo criterios de valoración y de repuesta de riesgo, (b) ejecución, para la puesta en marcha del proceso de gestión del riesgo, asegurarse de la aplicación de herramientas esenciales para las actividades de identificación, análisis y valoración de los riesgos, (c) seguimiento y revisión, para el monitoreo de su ejecución y detección de brechas existente en el proceso, y (d) mejoramiento continuo, al aplicar acciones correctivas para mitigar desviaciones. Esto permitirá que las prácticas de gestión de riesgos se alinean a las operaciones del negocio y consiga la madurez optima.</p>

---

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

### Cuarta entrevista de experto.

Entrevistado: Erick López Knežević

Formación: Economista- Auditor Líder ISO 9001-14001-45001-27001 Aval IRCA / ISO31000 -ISO37001 Aval PECB

Años de experiencia: 11 años como Auditor & Tutor Lider BCE, 8 años como Jefe de Desarrollo Organizacional en International Water

Celular: 099 255 5222

Email: [erick.lopezk@hotmail.com](mailto:erick.lopezk@hotmail.com)

Tabla 22

### *Datos primarios obtenidos de la cuarta entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos*

Ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<b>1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?</b>	Es importante mencionar que el sector de acería es un negocio no convencional y como eje central de su gestión se centra en la obtención de materia prima y mantener su competitividad en el mercado. Esto ha generado que el sector se enfrente a múltiples riesgos financieros y no financieros que son gestionado mediante la aplicación de estrategias de negocio y con el apoyo gubernamental, como: (a) el famoso plan RENOVA direccionado a la obtención de materiales ferrosos a través de la chatarrización del parque automotor, (b) reducción de aranceles para la importación de materia prima requerida para sus procesos productivos, entre otras.
<b>2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería? Especifique el impacto en el proceso, la frecuencia y el plan de acción aplicar.</b>	En relación con los riesgos financieros el sector de acería se enfrenta principalmente a los riesgos de costos elevados de endeudamiento y dificultad de acceso a créditos. Asimismo, en cuanto a riesgos no financiero la falta de renovación de su parque automotor al mantener una infraestructura medianamente caduca incide en su capacidad operativa para el traslado de materia prima o de productos terminados, lo cual la exponen a múltiples escenarios de riesgos internos (inoperatividad e incumplimiento de metas), y externos (carreteras no aptas para el transporte de carga pesada, fluctuaciones en los precios de repuestos, partes y piezas para el manteniendo de las unidades considerando el costo que representa la adquisición de estas unidades que superan los US\$100,000 dólares). Es por este motivo que los posibles planes de acción aplicado son: (a) contratación de servicios externalizados, (b) financiamientos extranjeros, (c) acogerse a los apoyos gubernamentales, o (d) la creación de proyectos alternativos.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

Tabla 23

*Datos primarios obtenidos de la cuarta entrevista aplicada a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos (parte dos)*

Ítems de preguntas	Respuestas del entrevistado
<p><b>3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?</b></p>	<p>En factor que incide en los riesgos financieros se orienta hacia el endeudamiento, debido a la concentración del capital que posee el sector financiero incide que decidan sobre el precio del dinero (tasas de interés elevadas) y las condiciones para su acceso (garantías). En cuanto a factores no financiero, sería sus métodos, lo cual incide en la falta de la mejora oportuna.</p>
<p><b>4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>Es estándar ISO 31000 es un marco de referencia que otorga directrices especializados para gestionar los riesgos. Esta permite la priorización de los riesgos para generar respuestas oportunas enfocada en la optimización de los recursos. Es decir, establece una metodología que permite a las empresas administrar apropiadamente los riesgos centrándose en aquellos que son significativos y representativos para su abordamiento para que estos no se materialicen, minimizando su ocurrencia e impacto en el proceso.</p>
<p><b>5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000? Especifique ejemplos.</b></p>	<p>El primer desafío es el cambio cultura, debido a que no existe una cultura de prevención en el país, lo cual inciden en la adopción de criterios como los que ofrece la ISO31000. Otro desafío, es la falta de una certificación internacional para pedir que un tercero valide el proceso de gestión como oportunidad de mejora debido a que la ISO31000 no es objeto a certificación. Una oportunidad es que la ISO31000 es adaptable y se puede combinar con otras normas ISO certificables para la validación y supervisión de su ejecución.</p>
<p><b>6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?</b></p>	<p>Existen dos maneras para acceder a la adopción de la norma: (a) la primera sería la contratación de un tercero como un consultor especialista que asegure que la ISO31000 se incorpore en todos los niveles de la organización (estratégicos, operativos y apoyo) y se apliquen en cada proceso y subproceso como en de transporte, y (b) la segunda, sería es que la empresa adopte un modelo de gestión e incorpore a través de capacitación o la creación de una posición específica como un administración de riesgos para incorporar la gestión de riesgos.</p>

*Nota: Adaptado de Resultados de las entrevistas aplicadas, por Almeida y Castro, 2024.*

Ecuador.

## Hallazgo

Los resultados derivados de las entrevistas aplicadas a las empresas del sector de acería y a expertos en buenas prácticas de administración de riesgos serán analizados mediante el método de codificación axial que permite la triangulación de datos para su respectivo análisis y discusión. Esto permite dar respuestas a las preguntas de investigación. En esencia, este análisis se lleva mediante el uso de la herramienta matriz de hallazgo, la cual implica agrupar las categorías en temas centrales relacionados al fenómeno (el eje) de estudio, para su posterior análisis.

### *Matrices de datos primarios provenientes de empresas*

**Tabla 24**

#### *Matriz de hallazgos sobre los resultados de empresas del sector de acerías*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>IPAC</b>	<b>A.N.D.E.C</b>
<b>Prácticas actuales de gestión de riesgos del sector</b>	Las prácticas actuales de gestión de riesgos se enmarcan en la ISO31000 permitiendo responder de forma preventiva y correctiva ante los riesgos financieros y no financiero. Esto permite asegurar el mejoramiento continuo de la industria. Además, ha contribuido en la creación de una cultura de prevención de riesgos. Sin embargo, esto no se observan en industrias pequeñas y mediana.	Las prácticas de gestión de riesgos están en etapa de desarrollo. Esta se gestiona mediante el estándar ISO31000. Sin embargo, el adoptar esta práctica representa una inversión importante de recursos tanto financieros como humano para su aprovechamiento y de su recuperación, por tanto, la Dirección promueve la adopción de estas prácticas.
<b>Riesgos financieros en el subproceso de transporte</b>	El área de transporte forma parte de la cadena de valor. Esta participa activamente en la identificación, análisis y valoración de riesgos financieros que incida en sus costos y gastos. Los riesgos financieros son: (a) excesos en los costos operativos (viajes), (b) gastos incurridos por retrasos en las entregas de productos, (c) siniestros ocasionados por robo, entre otros que se han tratado oportunamente.	El subproceso de transporte al formar parte del macroproceso operativo representa uno de los procesos agregadores de valor. Los riesgos financieros son: (a) costos de rutas, en la que se reguló con la contratación de especialistas para determinar los costos de transporte, (b) cumplimiento de entregas, en la que se identificó debilidades en el proceso, lo cual se corrigió con la alineación de actividades, reducciones de tiempos y confirmación de rutas en tiempo real, y (c) siniestros, en la que se contrató pólizas de seguros transfiriendo el riesgo a la compañía aseguradora.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

**Tabla 25**

**Matriz de hallazgos sobre los resultados de empresas del sector de acerías (parte dos)**

Categoría de análisis	IPAC	A.N.D.E.C
<b>Riesgos no financieros en el subproceso de transporte</b>	<p>Los riesgos operativos, son: (a) necesidad de incremento de flotas, (b) evaluación de proveedores, al trabajar con prestadoras de servicios de transporte, (c) problemas de despachos, que fueron detectados a tiempos, (d) desaprovechamiento de rutas, que fueron corregidos en la actualidad, entre otras que impactaron en su momento en las operaciones del negocio.</p>	<p>En el alcance operacional, los riesgos más relevantes son: (a) inoperatividad, por flotas en malas condiciones, (b) capacidad instalada, para evitar el incumplimiento de rutas de entregas, (c) capacitación del personal, para prevenir las inconsistencias en los procesos, (d) inversión tecnológica, para automatización de actividades, y (e) subcontratación de prestadoras de servicios de transportes, para atender las demandas del mercado.</p>
<b>Factores que originan los principales riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte</b>	<p>Los principales factores que incide en la presencia de riesgos en el subproceso de transporte son: : (a) métodos, lo cual permitió que la entidad alineara sus políticas y procesos internos a la visión de la entidad, (b) personas, en la que se detectó la falta de formación del personal, lo cual fue tratado para asegurar los niveles de competitividad, (c) tecnología, en la que se detectó fragilidades en las seguridades que han sido tratadas respectivamente, (d) cumplimiento, por cuanto existieron casos de incumplimiento legal y normativo que se atenuaron en su debido momento, (e) ambiente externo, por cambios constante en las regulaciones ecuatorianas, entre otras.</p>	<p>Las prácticas de prevención de riesgos ha categorizado seis tipos de factores principales que generan riesgos en las empresas como: (a) métodos, debido a que la falta de políticas, procesos y manuales de funciones alineadas a la realidad del negocio, (b) personas, esto considerando la importancia de la formación del personal, (c) innovación, puesto que las tecnología juega un rol importante para las operaciones del negocio, (d) entono interno, aspectos que se desarrollan en la empresa y que no se considere en los factores anteriores, (e) entorno externo, puesto al impacto que generan las regulaciones internacionales y locales, cambio en la gestión política, económica, tributaria, mercado y otros, y (f) crisis pandémica, factor que fue incluido por el impacto negativo que generó en las actividades habituales de los negocios.</p>
<b>Medidas ante los riesgos que afectan al subproceso de transporte</b>	<p>Los riesgos financieros son gestionados por contraloría, gerencia financiera, contabilidad e incluyendo los auditores externos.</p> <p>Los riesgos no financieros (operativos) son tratados por cada dueño del proceso, el departamento de sistema de gestión, RSA, Seguridad física, y contraloría que es el departamento que participa como segunda línea de defensa en la gestión de riesgos</p>	<p>La ISO31000 como marco de trabajo ha permitido que la empresa en general al igual que el subproceso de transporte puedan desarrollar actividades para la identificación de factores que generen riesgos en su gestión, incluyendo, el análisis y la valoración de riesgos en la búsqueda de respuestas oportunas y efectivas, asegurando el éxito empresarial de la entidad.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

*Matrices de datos primarios provenientes de expertos*

**Tabla 26**

*Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos*

Categoría de análisis	Expertos en administración de riesgos financieros y no financieros			
	Alberto Rosado	Fabian Delgado	Marlon Bustamante	Erick López
<b>Prácticas actuales de gestión de riesgos del sector de acería</b>	Estas empresas enfatizan en mayor nivel en controlar riesgos no financieros como las operaciones, logística y producción, pero no dan mucho interés a los riesgos financieros	Los riesgos financieros como no financieros son críticos para el sector, sin embargo, sus procesos internos de gestión de riesgos están en etapa de maduración.	El sector de acería compite por estrategia de negocio. Esto ha impulsado que las industrias de mayor tamaño como Novacero, IPAC, ANDEC incorporen buenas prácticas de gestión de riesgos basados en marcos probados como la ISO31000. No obstante, las empresas de categoría micro, pequeña y mediana, no cuentan con dichas prácticas por la inversión que se requiere, incluyendo la visión de sus propietarios.	El sector de acería al ser un negocio no convencional, sus prácticas de gestión de riesgos se atenuan los eventos no deseados que se originan de manera externa e interna.
<b>Riesgos financieros</b>	El Riesgo de inversión sobre las adquisiciones de flotas o la subcontratación de servicios externalizados lo cual podría generar costos y gastos elevados minimizando los rendimientos esperados.	Los riesgos financieros relevantes son: (a) fluctuante del combustible, fluctuaciones en los costos de mantenimiento de vehículos, y (c) fluctuaciones en la gestión de la cadena de suministro.	Los riesgos financieros más palpables son: (a) costos elevados en el pago de rutas, (b) pagos de multas por incumplimientos de rutas, (c) pérdida de clientes por retrasos en las entregas de productos terminados, (d) siniestros, por robos en las carreteras, (e) multas de tránsitos, por incumplimiento de la normativa aplicables en las unidades de transportes, y otras.	El principal riesgo financiero se genera por los costos elevados en el endeudamiento y accesos a créditos. Asimismo, las fluctuaciones de los precios de los repuestos, partes y piezas del mercado.
<b>Riesgos no financieros en el subproceso de transporte</b>	Se enfrenta a múltiples escenarios de riesgos que parten de fallas en la gestión interna, debilidades en sus controles internos, inoperatividad de flotas, entre otras variables.	Los riesgos no financieros abarcan: (a) Seguridad en el Transporte, por accidentes o incidentes durante el transporte pueden llevar a pérdidas significativas, y (b) impacto ambiental, por emisiones y derrames pueden causar daños ambientales y sanciones regulatorias.	Los riesgos operativos o no financieros que afectan a las operaciones del subproceso de transporte son: (a) inoperatividad de vehículos, por no aplicación de mantenimientos preventivos, (b) confusiones en las entregas de cargas, (c) retrasos y confusiones de rutas, y otras.	El principal riesgo no financiero se origina por la falta de renovación del parque automotor al mantener una infraestructura medianamente caduca, lo que incide en la capacidad operativa del negocio. Asimismo, riesgos externos ocasionado por carreteras no aptas para el traslado de carga pesada.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

**Tabla 27**

**Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos (parte dos)**

Categoría de análisis	Expertos en administración de riesgos financieros y no financieros			
	Alberto Rosado	Fabian Delgado	Marlon Bustamante	Erick López
<b>Factores que originan los principales riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte</b>	Existen varios factores que tienen incidencia en el subproceso de transporte de las industrias de acerías, tales como: (a) capacidad económica para realizar una inversión en una flota de transporte; (b) capacidad y experiencia para dar mantenimiento a una flota de transporte, (c) costo unitario por tonelada muy alto si la decisión va por contratar el servicio de transporte; (d) costo de la cobertura de seguros por accidentes de la flota y daño a terceros por el tipo de materiales que se transporte, entre otros	Los factores incluyen: (a) volatilidad del precio del combustible, (b) cambios regulatorios, (c) condiciones climáticas, (e) la estabilidad política y económica, y (f) la calidad de la infraestructura de transporte es cruciales.	Las buenas prácticas de gestión de riesgos han categorizado un grupo de factores, tales como: (a) personas, (b) métodos, (c) tecnología, (d) ambiente interno, (e) ambiente externo, (f) pandemia, y (g) cumplimiento legal. Cada una de estas abarca una variedad de aspectos que ponen en riesgo la continuidad de los negocios, por lo cual requiere de planes de acción para disminuir su exposición en los procesos, subproceso y actividades.	El factor financiero principales es el endeudamiento, debido a que la concentración de capital la maneja el sector financiero con elevados intereses. En cuanto al factor no financiero sería la falta de métodos, lo que afecta a la mejora continua de las operaciones del negocio.
<b>Medidas ante los riesgos que afectan al subproceso de transporte</b>	Las empresas productivas deben adoptar la ISO 31000 “Gestión de Riesgos”. Este marco permite establecer su apetito o tolerancia al riesgo, incluyendo un marco de trabajo para la determinación de la probabilidad e impacto de ocurrencia sobre cada evento no deseado, incluyendo respuesta ante los riesgos, como evitarlo, reducirlo, o compartirlo.	La ISO 31000 proporciona un marco sólido para la gestión de riesgos, al identificar y priorizar riesgos, así como para implementar estrategias de mitigación adecuadas.	El estándar ISO 31000 como marco de referencia contribuye en el mejoramiento de las prácticas de administración de riesgos de las empresas, al promover principios, marco de trabajo y un afinado proceso de gestión de riesgos	El estándar ISO 31000 es un marco de referencia que otorga directrices especializados para gestionar los riesgos. Esta permite la priorización de los riesgos para generar respuestas oportunas enfocada en la optimización de los recursos. Es decir, establece una metodología que permite a las empresas administrar apropiadamente los riesgos centrándose en aquellos que son significativos y representativos para sus abordamientos para que estos no se materialicen, minimizando su ocurrencia e impacto en el proceso.

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.



**Tabla 28**

**Matriz de hallazgos sobre los resultados de expertos en gestión de riesgos (parte tres)**

Categoría de análisis	Expertos en administración de riesgos financieros y no financieros			
	Alberto Rosado	Fabian Delgado	Marlon Bustamante	Erick López
<b>Desafíos y oportunidades en la adopción de la ISO31000</b>	<p>Los desafíos son identificar con mucha objetividad los riesgos que podría enfrentar el negocio. Las oportunidades son el establecimiento de políticas que seguro van a permitir enfrentar en forma exitosa los riesgos que seguro se van a presentar en la empresa.</p>	<p>Los desafíos incluyen la necesidad de adaptar las prácticas existentes a los estándares de la ISO, la capacitación del personal y la posible resistencia al cambio. Las oportunidades radican en mejorar la gestión de riesgos, lo que puede conducir a una mayor estabilidad y eficiencia operativa, y a una mejor toma de decisiones estratégicas.</p>	<p>Los desafíos de implementación son: (a) visión de los propietario y directivos del negocio, considerando que son estos los responsables de asentar las bases y promover las prácticas en las empresas, (b) la resistencia al cambio por parte de sus colaboradores, (c) la inversión destinada a la alineación de las prácticas internas con el enfoque de prevención de riesgos, y (d) la innovación que dependerá del nivel de madurez de la entidad. La principal oportunidad es la gestión oportuna de los riesgos de negocio, promoviendo una cultura de prevención de riesgos.</p>	<p>El primer desafío es el cambio cultura, por la falta de cultura de prevención Otro desafío, es la falta de una certificación internacional para pedir que un tercero valide el proceso de gestión como oportunidad de mejora.</p> <p>Una oportunidad es que la ISO31000 es adaptable y se puede combinar con otras normas ISO certificables para la validación y supervisión de su ejecución.</p>
	<b>Recomendaciones para implementación de la ISO31000</b>	<p>Toda la alta gerencia debería participar y aplicar herramientas probadas, como CANVAS, PESTEL, FODA, etc. para identificar los riesgos, tomar las decisiones sobre su tolerancia y presentar al Directorio el plan preliminar para su análisis y aprobación.</p>	<p>La aplicación efectiva de la ISO 31000 se debe gestionar con las siguientes etapas: (a) realizar una evaluación detallada del proceso de transporte, (b) identificar los riesgos existentes y potenciales, tanto internos como externos, (c) desarrollar una estrategia de gestión de riesgos coherente con las directrices de la ISO 31000, (d) establecer políticas clara de gestión de riesgos, (e) definir roles y responsabilidades, (f) asegurar la integración de la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, y (g) establecer un proceso de monitoreo y revisión continua. Además, la formación y concienciación de los empleados son fundamentales para una gestión de riesgos efectiva.</p>	<p>La implementación debe desempeñarse en etapas, como: (a) planificación, (b) ejecución, (c) seguimiento y revisión, y (d) mejoramiento continuo.</p>

*Nota:* Adaptado de *Resultados de las entrevistas aplicadas*, por Almeida y Castro, 2024.

Ecuador.

## **Discusión**

Los resultados permitieron determinar que las industrias que conforman el sector de acería poseen prácticas de gestión de riesgos formales a través de marcos probados como la ISO31000 como en el caso de las empresas IPAC y ANDEC que han incorporado dichas prácticas. No obstante, se conoció que los negocios de menor tamaño carecen de dichas prácticas al requerir de apoyo y recursos para incorporar de estas prácticas. Además, es la dirección de cada entidad que dispone las bases para integración de prácticas que permitan la administración de riesgos financieros y no financieros que inciden en los procesos y subprocesos internos de negocio. Además, los expertos, concordaron que solo las empresas de categoría mediana y grandes han adoptado el estándar mencionado, siendo las de menor tamaño las que carecen de estas prácticas para atenuar los riesgos que enfrenta este sector en sus procesos de negocio, como en el caso del subproceso de transporte, que forma parte del proceso agregador de valor.

Los resultados permitieron evidenciar que son múltiples los tipos de riesgos financieros que inciden en las actividades que se ejecutan en el subproceso de transporte de las industrias que conforman en el sector de acería, tales como: (a) pagos excesivos en los costos de transportes, (b) gastos ocasionados por retrasos en el cumplimiento de rutas o por situaciones no controladas como accidentes de tránsitos, (c) gastos generados por mantenimientos correctivos en vez del preventivo que puede incidir en las operaciones de transportes por unidades en mal estado, (d) fluctuaciones en el precio del combustible y en el mantenimiento vehicular, (e) fraude interno por colusión entre jefe de transporte y transportistas, (f) creación de nuevas rutas sin sustento técnico, (g) falta de análisis críticos a través de escenarios para inversión de unidades, (h) siniestro, por robos, entre otras no identificadas.

Los resultados contribuyeron en la identificación de riesgos tipo no financieros (operacionales) que no controlarse puede incidir en la continuidad de las actividades del subproceso de transporte, tales como: (a) falta de seguridad en el transporte, (b) inoperatividad de unidades, (c) fallas en la gestión interna en los procesos, (d) cuerpo automotor obsoletos, (e) falta de evaluación de calidad para prestadoras de servicios de transporte, (f) problemas en los despacho, (g) desaprovechamiento de rutas, (h) falta de competencia del personal de transporte, entre otras.

En relación con los factores que generan los riesgos de carácter financiero y no financiero en el subproceso de transporte se pudo evidenciar que los principales factores que inciden en su ocurrencia son: (a) metodología, al requerir de criterios y procedimientos internos para su ejecución y seguimiento, (b) tecnología, debido a la poca inversión en innovación y

desarrollo de los procesos internos, (c) cultura interna, debido a la falta de visión por parte de los dueños del negocio, incluyendo resistencia al cambio por parte del personal, (d) personas, por la falta de competencia y desconocimiento sobre este tipo de prácticas, (e) ambiente externo, por las fluctuaciones en los precios del combustible, de costos de repuestos, y cambios regulatorios, y (f) recursos, por la capacidad económica de cada empresas para endeudarse y realizar nuevas inversiones sobre adopción de marcos probados como la ISO31000 y mejoramiento de las flotas de carga pesada. De modo que, se requiere de prácticas efectivas que permitan atenuar los factores mencionados que enfrentan las industrias del sector de acería, en especial las de menor tamaño.

Se evidencia que al existir riesgos de tipo financiero y no financiero que inciden en los procesos y subprocesos de negocio como el de transporte, las empresas de mayor tamaño que conforman el sector de acería (IPAC-ANDEC) han aplicado medidas como la ISO31000, la cual provee buenas prácticas para administración de los riesgos de negocios. Además, los expertos concuerdan que las ISO31000 es el estándar más factible para incorporar prácticas de gestión de riesgos para este tipo de industria.

Los expertos, enfatizaron que la adaptación de los requisitos de la ISO31000 en las empresas genera desafíos y más para empresas de menor tamaño, tales como: (a) dificultad para la identificación de eventos de riesgos, (b) capacidad del personal para la aplicación de los requisitos, incluyendo la resistencia al cambio, (c) visión de los propietario y directivos del negocio, considerando que son estos los responsables de asentar las bases y promover las prácticas en las empresas, (d) la inversión destinada a la alineación de las prácticas internas con el enfoque de prevención de riesgos, y (e) la innovación que dependerá del nivel de madurez de la entidad.

Pese a las situaciones expuestas, los expertos concordaron que la norma trae múltiples oportunidades que genera una mayor ventaja competitiva para las industrias del sector que las adopten, entre las cuales se destacan: (a) establecer políticas que promueven la aplicación de prácticas que mitiguen los riesgos, (b) mejora de la gestión de riesgos (financieros y no financieros), (c) promoción de una cultura de gestión de riesgos, y (d) adaptabilidad de la ISO31000 con otras normas certificables.

Los expertos recomendaron que, para la adopción de los requisitos de la ISO31000 como buenas prácticas para gestionar los riesgos financieros y no financieros, se debe de llevar mediante un esquema que considere una serie de etapas, como: (a) planificación, (b) ejecución, (c) seguimiento y revisión y (d) mejora continua. Además, recomendaron, que el proceso de integración consideren aspectos como: (a) realizar una evaluación detallada del proceso de

transporte, (b) identificar los riesgos existentes y potenciales, tanto internos como externos, (c) desarrollar una estrategia de gestión de riesgos coherente con las directrices de la ISO 31000, (d) establecer políticas clara de gestión de riesgos, (e) definir roles y responsabilidades, (f) asegurar la integración de la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, y (g) establecer un proceso de monitoreo y revisión continua. Asimismo, el uso de herramientas para la identificación de riesgo como CANVAS, PESTEL y FODA. Por otra parte, también enfatizaron la contratación de un tercero, es decir un consultor especialista que permita integrar los requisitos de la norma en la entidad. Resultados que servirán de base para el diseño de la respectiva propuesta metodológica.

### **Capítulo 3: Diseño y Validación de la Propuesta Metodológica**

Los resultados derivados de las entrevistas aplicadas permitieron determinar la necesidad de proponer un marco de gestión de riesgos empresariales eficaz y eficiente basado en la ISO31000. Esto con el propósito de procurar la reducción del nivel de exposición de los riesgos que inciden en el subproceso de transporte. Esto permitirá a su vez ayudar a promover una cultura de gestión de riesgo positiva.

#### **Propósito y alcance**

El propósito de la presente propuesta es describir el marco de gestión de riesgos empresariales basado en la ISO31000 para garantizar un enfoque coherente para la: (a) identificación, (b) análisis, (c) evaluación, (d) tratamiento, y (e) notificación de riesgos. Esta ayudará a los encargados de cada departamento, área, proceso o subproceso a desarrollar y mantener su registro de riesgos de manera uniforme con el marco de gestión de riesgos adecuado. Su aplicación debida es de responsabilidad para todos los colaboradores de la entidad, y principalmente del responsable de identificar los riesgos dentro de su gestión y del diseño, aplicación y supervisión de los controles internos.

#### **Beneficios de la propuesta**

La propuesta de gestión del riesgo basado en la ISO31000 posee considerables beneficios tangibles e intangibles. La combinación de capacidades competentes de gestión de riesgos por parte de todos los altos directivos y propietarios de riesgos y un enfoque proactivo, estructurado, sistemático e integrado de la gestión de riesgos ayudará a garantizar una cultura positiva de conciencia de riesgos que proporcionará una serie de beneficios, incluyendo: (a) mayor probabilidad de que la entidad alcance sus objetivos a corto y largo plazo, (b) lograr un enfoque equilibrado de riesgos para reducir la incertidumbre, (c) mejorar la toma de decisiones, (d) mitigar la probabilidad y el impacto de eventos indeseables, (e) asignar de forma más eficaz de los recursos (humanos, financieros, intelectuales), (f) mejorar la confianza de las partes interesadas, (g) cumplir los principales requisitos normativos, y (e) proteger la reputación de la entidad.

Los resultados de las actividades formales de gestión y evaluación de riesgos proporcionarán a los propietarios de los riesgos, a la dirección y a las partes interesadas información importante sobre el perfil de riesgo y el entorno de control de la organización. Datos que podrá ser usado por: (a) la dirección para tomar decisiones basada en evidencia, (b) los responsables de los riesgos para un mejor entendimiento de los riesgos de su proceso o subproceso, (c) auditoría interna puede basar su trabajo en la información de varios registros de

riesgos para la preparación de un plan de auditoría estratégico, priorizando los recursos de las actividades de auditoría, y (d) la gerencia podrá utilizar la información y los informes como respaldo de la declaración anual en su Informe Anual.

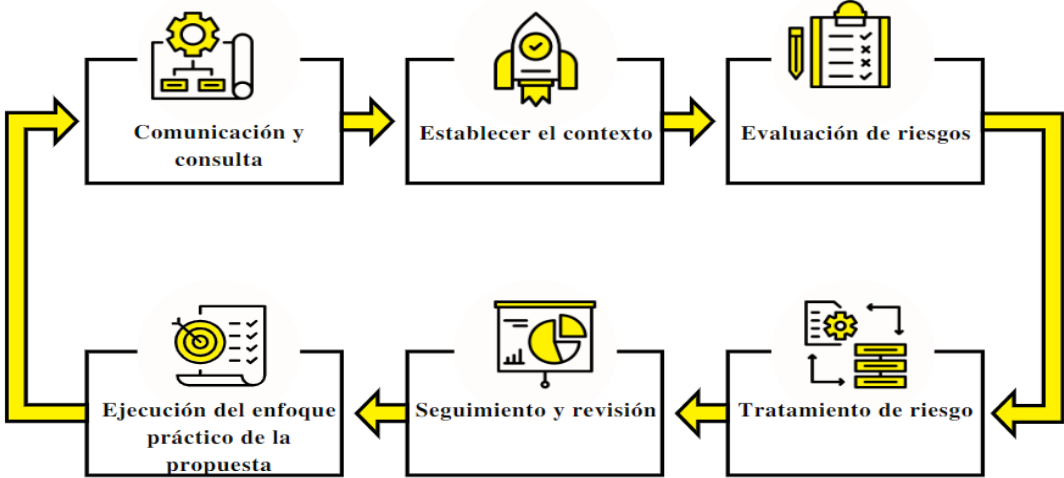
**Desarrollo del enfoque metodológico de la propuesta**

La presente propuesta toma como base la norma ISO 31000:2018 Risk Management. Esta norma proporciona un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, paso a paso, que puede aplicarse en todos los procesos y subprocesos de una entidad, permitiendo la gestión efectiva de los riesgos. Su alcance abarca todos los niveles organizaciones como: (a) estratégicos, (b) operativos y (c) apoyo.

Las etapas del proceso de gestión de riesgo ayudarán a los propietarios de los riesgos a gestionarlos y mantener su registro formal y coherente con el marco de gestión de riesgos adoptado. A continuación, se muestra el esquema para la adopción de buenas prácticas de gestión de riesgos basado en la ISO31000:

**Figura 13**

*Etapa para la adopción de buenas prácticas de gestión de riesgos*



*Nota.* Adaptado de ISO 31000:2018. Risk management, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

## ***Etapas del proceso de gestión de riesgos***

### **Etapa uno - Comunicación y consulta.**

Las actividades de comunicación son esenciales para la gestión efectiva de los riesgos. Por tanto, se debe procurar que la transferencia de información sea oportuna para que el personal idóneo tome decisiones basadas en datos y ejecute sus responsabilidades ante los eventos no deseados de carácter financiero y no financiero.

Las consultas formales deben desempeñarse mediante sesiones de planificación estratégica y/o empresarial. En cuanto a consultas informales, se debe gestionar mediante correos, sesiones informativas, discusión por medios digitales o talleres. Estas deben permitir el intercambio de datos pertinentes, precisos, y comprensibles y en ambos casos se debe procurar su identificación, registro y uso en los procesos de toma de decisiones. Es esencial que tanto las actividades de comunicación y consultas aborden temas relacionados con la gestión de riesgo del negocio. En esta se deben incluir aspectos como: (a) causas, (b) efectos, (c) resultados de la evaluación, y (d) respuestas tomadas con el respectivo plan de acción.

### **Etapa dos – Establecer el contexto.**

La comprensión del entorno empresarial permite la alineación de cómo se llevará a cabo el proceso de gestión de riesgos. Esto proporciona un entendimiento del alcance que tendrá el proceso de administración de riesgo, para ejecutar actividades de: (a) identificación, (b) análisis, (c) evaluación y (d) respuestas ante riesgos.

### **Etapa tres - Evaluación de riesgos.**

Una vez obtenido el conocimiento del negocio y de su contexto, se debe iniciar con el proceso de evaluación y de respuesta para los riesgos potenciales. Estas deben desempeñarse mediante un enfoque estructurado para la identificación y análisis de la incertidumbre que afectan al logro de objetivos. A continuación, se describen las actividades a ejecutarse:

#### ***Actividad uno – Identificar el riesgo.***

Identificar riesgos permite encontrar, describir y reconocer las incertidumbres que pueden afectar el logro de sus objetivos. Esta representará la base para un análisis, evaluación y su respectivo tratamiento (respuestas). Asimismo, se deben detectar los controles existentes, incluyendo las distintas fuentes, causas potenciales y el impacto del riesgo en los objetivos empresariales. El siguiente paso es documentar los resultados en un registro de riesgos. Las actividades de identificación de riesgos se pueden lograr con el uso de métodos como: (a) lluvia de ideas, (b) revisiones de procesos de negocio (c) análisis de escenarios (d) análisis FODA, (e) análisis PESTEL y (f) otras herramientas.

### ***Actividad dos - Analizar el riesgo.***

Una vez identificado un riesgo, se deben investigar exhaustivamente sus causas y efectos. En esta etapa se puede considerar los resultados positivos y negativos y su probabilidad de ocurrencia. Asimismo, las fuentes que originan los eventos no deseados. Estos incluyen:

#### **Figura 14**

##### ***Fuente de riesgos***

<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades organizativas</li><li>• Educación y experiencia</li><li>• Procesos y sistemas</li><li>• Pandemia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones comerciales</li><li>• Aspectos legales</li><li>• Responsabilidades compartidas</li><li>• Otros</li></ul>
--	---

*Nota.* Adaptado de *ISO 31000:2018. Risk management*, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

### ***Actividad tres – Determinar la probabilidad de ocurrencia.***

La probabilidad de ocurrencia representa la ocurrencia un hecho sin control. Su determinación considera aspectos como: (a) frecuencia esperada de la actividad, (b) duración, (c) circunstancias externas y (d) historial de acontecimientos de la propia empresa.

#### **Tabla 29**

##### ***Criterio de probabilidad***

<b>Clasificación Probabilidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>
Casi seguro	Se espera que el evento se desarrolle	3
Posible	Se espera que el evento ocurra en un momento dado. Existen señales de advertencia.	2
Raro	Pueden ocurrir el evento, pero sólo en circunstancias excepcionales.	1

*Nota:* Adaptado de “*ISO 31000:2018. Risk management*”, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

### ***Actividad cuatro - Determinar el impacto del riesgo.***

Los resultados indican el impacto de un evento no deseado. Esta calificación se basa en categorías de riesgo seleccionadas, que le permiten definir niveles de exposición tales como: (a) alta, (b) media y (c) baja. Conforme el nivel afectaría su capacidad para lograr sus objetivos. En la práctica se debe basar en criterios establecidos para la madurez del proceso de gestión de riesgos.



**Figura 15**

***Criterio de consecuencia***

IMPACTO	ALTO	MODERADO	BAJO
VALORACIÓN	3	2	1
DEFINICIÓN	Paralización o ralentización de actividades durante un período de tiempo prolongado y en áreas clave de la Compañía o en regiones amplias, afectando al EBIT de la Compañía.	Paralización o ralentización de actividades durante un periodo de tiempo medio en áreas de poca relevancia/zonas geográficas no muy extensas, afectando al EBIT de la Compañía.	La materialización del riesgo no afectaría al curso normal de las actividades de la Compañía.
UMBRALES*	≥ 3% del EBIT	[0,5% - 3%) del EBIT	< 0,5% del EBIT

*Nota.* Tomado de *Caso práctico sobre apetito al riesgo*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2015. España

***Actividad cinco- Evaluar el riesgo***

Una vez que se identifica un riesgo (sin controles), se deben determinar los controles existentes que pueden cambiar la exposición del evento no deseado. Esto significa que el control puede: (a) prevenir, (b) reducir y (c) responder a una variedad de situaciones de peligro. Asimismo, explotar oportunidades y aumentar los beneficios esperados. Los controles incluyen: (a) política, (b) procedimiento, (c) sistema, o (d) acción, las cuales sean eficaz para cambiar el nivel de riesgo alterando la probabilidad y el impacto o ambos.

Identificados estos controles, se debe evaluar su efectividad para determinar la evaluación de riesgos actual. Para esto puedes utilizar las siguientes preguntas: (a) ¿Se ha demostrado que funciona en la práctica?, (b) ¿Es efectivo? Para determinar la eficacia de los controles, considere la calidad de las políticas y procedimientos escritos, la idoneidad de la capacitación, la rotación de personal y los problemas recientes.

***Etapas cuatro - Tratamiento de riesgo.***

Esto debe hacerse desarrollando un plan de tratamiento que aborde la causa raíz, evalúe la efectividad del tratamiento y comunique a la alta dirección si los eventos aún se consideran inaceptables o inaceptables después del tratamiento. Estas acciones suelen incluir la aplicación de controles adicionales o el fortalecimiento de los controles existentes. La implementación de medidas de procesamiento adicionales tiene como objetivo modificar o mejorar los controles existentes para alterar la probabilidad y/o el resultado de permanecer dentro de la

tolerancia al riesgo. Además, quienes asumen el riesgo también deben sopesar los costos del tratamiento frente a los beneficios potenciales.

Una vez que se desarrolla un plan de tratamiento de riesgos, el propietario del riesgo debe evaluar el nivel de riesgo esperado. Esta tercera ronda de evaluación de riesgos evalúa la probabilidad y las consecuencias esperadas después de que se hayan completado todas las acciones correctivas.

#### **Etapa cinco - Seguimiento y revisión.**

##### ***Actividad uno - Seguimiento y revisión de riesgos específicos.***

El seguimiento y la evaluación de riesgos son pasos esenciales en el proceso de gestión de riesgos. Esto permite a los propietarios de riesgos identificar de forma proactiva cambios en su registro de riesgos. Todos los registros de riesgos que contengan planes de tratamiento deben ser revisados mensualmente por el propietario del riesgo y se debe informar el progreso. El seguimiento de los riesgos, controles y planes de acción correctiva garantiza que el registro del evento no deseado refleje su perfil y que estos se gestionen de acuerdo con el marco de la ISO31000.

#### **Ejecución del enfoque práctico de la propuesta**

La documentación de gestión de riesgos ayuda a los propietarios de riesgos a rastrear eventos adversos con planes de acción adecuados para su aplicación y control. Esto se debe hacer en varios pasos como se muestra a continuación:

##### **Paso uno - Identificación del riesgo.**

Este proceso permite identificar riesgos en situaciones definidas. El propósito es crear una lista completa de riesgos basados en eventos que podrían incidir en el logro del objetivo. La implementación se debe realizar mediante una herramienta de gestión denominada Matriz de Riesgos y Control, la cual cuenta con los siguientes campos: (a) número de riesgo (#) utilizado como referencia, (b) descripción del riesgo, que muestra sus efectos, y (c) causas de riesgo, que detalla los factores causantes de riesgo.

Este proceso permite identificar los riesgos en el contexto que se ha establecido. El objetivo de este paso es generar una lista exhaustiva de riesgos basada en aquellos acontecimientos que podrían crear, potenciar, impedir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos. Su ejecución se lleva a cabo mediante el uso de una herramienta administrativa denominada Matriz de Riesgos y Control, la cual posee los siguientes campos: (a) Número de riesgo (#), que se emplea a modo de referencia, (b) descripción del riesgo, describe el evento no deseado y su impacto, y (c) fuentes de riesgo, detalla los factores que pueden causar el riesgo.

### **Paso dos - Evaluación del riesgo inherente**

Estos pasos permiten determinar: (d) la probabilidad de que ocurra un evento peligroso antes de considerar los controles actuales. Además, se debe basar en criterios determinados que indiquen el nivel de exposición antes de considerar los controles existentes. Asimismo, es necesario considerar una clasificación de criterios de consecuencia. Esta evaluación inicial permite clasificar el riesgo inherente.

### **Paso tres - determinación de controles existente.**

Este paso implica identificar y revisar los controles actuales que están funcionando eficazmente para reducir el riesgo. Esto permite reevaluar el riesgo a un nivel residual. Este considera lo siguiente: (f) controles actuales, que contribuyen a reducir los riesgos y las causas identificadas, y (g) el propietario del control representa el puesto.

### **Paso cuatro - Evaluación del riesgo residual.**

Estos pasos permiten determinar: (h) la probabilidad de que ocurra el evento después de tomar en cuenta los controles actuales y (i) las consecuencias del impacto del evento de riesgo después de tomar en cuenta los controles actuales. En ambos casos, la evaluación debe basarse en una tabla de criterios de evaluación que incluya probabilidad y significancia.

### **Paso cinco - Tratamiento del riesgo.**

El propósito de la gestión de riesgos es identificar y aplicar las estrategias de modificación de riesgos más adecuadas. Esto deberá lograr mediante la elaboración de un plan de acción que incluya: (j) *acción*, que describen las respuestas a ejecutar, (k) *responsable*, designa a la persona que debe ejecutar la acción, y (l) *fecha de vencimiento*, limita el tiempo de aplicación de la acción.

### **Paso seis - Evaluación del riesgo después del tratamiento.**

Este paso permite identificar la exposición del riesgo después de desarrollar un plan de acción adecuado. Asimismo, se debe considerar: (m) la probabilidad esperada con las actividades de control propuestas y (n) el impacto esperado después de tener en cuenta las medidas de control y su implementación. Este resultado determina si se requiere acciones correctivas adicionales.

### **Matriz de riesgo, control y acción propuesta**

La matriz de riesgo, control y acción propuesta contiene campos definidos que permiten documentar el proceso de gestión de riesgos. Estas se muestran a continuación:

**Tabla 30**

*Matriz de riesgo, control y acción propuesta*

Paso 1: Identificación Del Riesgo			Paso 2: Evaluación del riesgos - inherente			Paso 3: Determinación de controles		Paso 4: Evaluación del riesgo residual				Paso 5: Tratamiento del Riesgo Plan de acción			Paso 6: Seguimiento Evaluación del riesgo - después del tratamiento				
a	b	c	d	e		f	g	h	i		i	k	l	m	n				
#	Descripción del riesgo	Fuentes de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	Controles actuales	Propietario del control	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?	Acción	Responsable	Fecha de vencimiento	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?	
1																			
2																			
(...)																			

Nota: Adaptado de “ISO 31000:2018. Risk management”, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

**Tabla 31**

*Clasificación del nivel de riesgo*

Probabilidad	Consecuencia (Impacto)		
	1 Leve	2 Moderado	3 Alto
3 Casi seguro	Moderado (3)	Alta (6)	Alta (9)
2 Posible	Bajo (2)	Moderado (4)	Alta (6)
1 Raro	Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)

Nota: Adaptado de “ISO 31000:2018. Risk management”, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

## Validación de la propuesta metodológica

En relación al caso de estudio, la identificación de riesgos se llevó a cabo mediante el uso de las herramientas FODA y PESTEL. Esto contribuyó a la detección de riesgos que inciden en el contexto interno y externo vinculado al subproceso de transporte. Su aplicación se muestra en la siguiente tabla.

### *Identificación de riesgos internos*

**Tabla 32**

#### *Análisis FODA*

Factores de:	Factores del entorno interno	Riesgos		Descripción del Riesgos
		Si	No	
Fortaleza	Renovación del parque automotor	✓		Ninguna
Oportunidad	Nuevos mercados	✓		Ninguna
Debilidad	Alcance de rutas fuera de la planificación inicial	✓		Alcance de rutas no planificadas asignadas inicialmente por situaciones emergentes y/o por conveniencia del aprovechamiento de los viajes en la búsqueda de optimizar los recursos
Amenaza	Creación de rutas sin soporte técnico	✓		Creación de rutas sin soporte técnico.

*Nota:* Elaboración de los autores, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

### *Identificación de riesgos externos*

**Tabla 33**

#### *Análisis PESTEL*

Áreas de análisis	Factores Clave del Entorno Externo	Riesgos		Descripción del Riesgos
		Si	No	
Político	Política fiscal		✗	
Económico	Inflación		✗	
Sociocultural	Producto interno bruto		✗	
Tecnológico	Condición demográfica		✗	
	Tecnología en las infraestructuras		✗	
Medioambiental	Política en medioambiente		✗	
	Gestión de residuos			
Legal	Legislación en materia laboral	✓		Retrasos de pagos a los transportistas ocasionada por demora en la revisión documental previo al pago.
	Seguridad industrial			

*Nota:* Elaboración de los autores, por Almeida y Castro, 2024. Ecuador.

## Casos de estudio en la identificación de riesgos financieros en el subproceso de transporte de una empresa del sector de aceras de Guayaquil

Tabla 34

*Aplicación del enfoque de gestión de riesgo basado en la ISO 31000, mediante el uso de la herramienta matriz de riesgo, control y acción propuesta*

#	Paso 1: Identificación Del Riesgo		Paso 2: Evaluación del riesgos - inherente			Paso 3: Determinación de controles		Paso 4: Evaluación del riesgo residual			Paso 5: Tratamiento del Riesgo Plan de acción			Paso 6: Seguimiento Evaluación del riesgo - después del tratamiento				
	Descripción del riesgo	Fuentes de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	Controles actuales	Propietario del control	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?	Acción	Responsable	Fecha de vencimiento	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?
1	Retrasos de pagos a los transportistas ocasionada por demora en la revisión documental previo al pago.	Revisión documental y entrevistas	3	2	6	Ninguno	Asistente de Transporte	3	2	6	Si	Se recomienda analizar la reducción de tiempo a un 50%	Asistente de transporte	1 mes	1	2	2	Si

Nota: Adaptado de “ISO 31000:2018. Risk management”, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

## Casos de estudio en la identificación de riesgos no financieros en el subproceso de transporte de una empresa del sector de acerías de Guayaquil

Tabla 35

*Aplicación del enfoque de gestión de riesgo basado en la ISO 31000, mediante el uso de la herramienta matriz de riesgo, control y acción propuesta*

#	Paso 1: Identificación Del Riesgo		Paso 2: Evaluación del riesgos - inherente			Paso 3: Determinación de controles		Paso 4: Evaluación del riesgo residual				Paso 5: Tratamiento del Riesgo Plan de acción			Paso 6: Seguimiento Evaluación del riesgo - después del tratamiento			
	Descripción del riesgo	Fuentes de riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	Controles actuales	Propietario del control	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?	Acción	Responsable	Fecha de vencimiento	Probabilidad	Consecuencia	Clasificación	¿Se reduce el riesgo?
1	Creación de rutas sin soporte técnico.	Validación del proceso para creación de rutas.	3	2	6	Autorización para creación de rutas	Jefe de Transporte	3	2	6	No	Se recomienda la contratación de expertos técnicos para la determinación de tarifarios para creación de nuevas rutas.	Jefe de transporte	3 meses	1	1	1	Si
2	Alcance de rutas no planificadas asignadas inicialmente por situaciones emergentes y/o por conveniencia aprovechamiento de los viajes en la búsqueda de optimizar los recursos	Comprensión del proceso in situ.	3	3	9	Autorización por parte de la Jefatura	Jefe de Transporte	2	2	6	No	La acción de decisión debe justificarse de forma técnica.	Jefe de transporte	3 meses	2	1	2	Si

*Nota:* Adaptado de “ISO 31000:2018. Risk management”, por Organización Internacional de Normalización, 2018.

## Conclusiones

Los aspectos teóricos destacaron sobre la importancia de la aplicación de buenas prácticas para la mitigación de riesgos financieros y no financieros. Esto se debe a que la *Teoría de las Incertidumbre* fomenta el tomar en consideración las incertidumbres de negocios durante las etapas de planificación y de evaluación de las empresas para la toma de decisiones. Asimismo, la *Teoría del Cambio* durante la fase de planificación de cada intervención garantiza que los componentes de evaluación estén implementados y alineados con los objetivos, actividades y resultados. Por tanto, promueven la adopción de buenas prácticas como en el caso de la ISO31000, alcance que fueron aclarados en el marco conceptual y referencial.

La estrategia metodológica enfocada en la obtención de datos cualitativo mediante el uso de la técnica entrevista permitió evidenciar que el subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías se expone a múltiples situaciones de riesgos financieros: (a) pagos excesivos en los costos de transportes, (b) gastos ocasionados por retrasos en el cumplimiento de rutas o por situaciones no controladas como accidentes de tránsitos, (c) gastos generados por mantenimientos correctivos en vez del preventivo que puede incidir en las operaciones de transportes por unidades en mal estado, (d) fluctuaciones en el precio del combustible y en el mantenimiento vehicular, (e) fraude interno por colusión entre jefe de transporte y transportistas, (f) creación de nuevas rutas sin sustento técnico, (g) falta de análisis críticos a través de escenarios para inversión de unidades, (h) siniestro, por robos, entre otras no identificadas. En cuanto a los riesgos no financieros, se expone eventos no deseados como: (a) falta de seguridad en el transporte, (b) inoperatividad de unidades, (c) fallas en la gestión interna en los procesos, (d) cuerpo automotor obsoletos, (e) falta de evaluación de calidad para prestadoras de servicios de transporte, (f) problemas en los despachos, (g) desaprovechamiento de rutas, (h) falta de competencia del personal de transporte, entre otras. Es importante destacar que los riesgos señalados se originan por factores como: a) metodología, al requerir de criterios y procedimientos internos para su ejecución y seguimiento, (b) tecnología, debido a la poca inversión en innovación y desarrollo de los procesos internos, (c) cultura interna, debido a la falta de visión por parte de los dueños del negocio, incluyendo resistencia al cambio por parte del personal, (d) personas, por la falta de competencia y desconocimiento sobre este tipo de prácticas, (e) ambiente externo, por las fluctuaciones en los precios del combustible, de costos de repuestos, y cambios regulatorios, y (f) recursos, por la capacidad económica de cada empresa para endeudarse y realizar nuevas inversiones sobre adopción de marcos probados como la ISO31000 y mejoramiento de las flotas de carga pesada. De modo que, se requiere de



prácticas efectivas que permitan atenuar las debilidades que enfrentan las industrias del sector de acería.

Se propuso un modelo de gestión de riesgo ágil basado en los requisitos de la norma ISO 31000:2018 Risk Management, la cual se estructuró en seis etapas, tales como:(a) comunicación y consulta, (b) establecer el contexto, (c) evaluación de riesgos, (d) tratamiento de riesgo, (e) seguimiento y revisión y (f) ejecución del enfoque práctico propuesto. Esta busca proporcionar un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, paso a paso, que puede aplicarse en todo los procesos y subprocesos de negocios.

## **Recomendaciones**

Se propone el uso de la estructura de la presente investigación para el direccionamiento de futuras investigaciones enfocadas en otros sectores o subprocesos de negocio claves. Esto con el propósito de contribuir al desarrollo empresarial proponiendo buenas prácticas basadas en estándares probados como la ISO 31000 debido, a que genera una mayor ventaja competitiva para las industrias que las adaptan como en el caso de las grandes empresas del sector de acería.

Se recomienda a las empresas que conforman el sector de acería, en especial a las de categoría micro, pequeñas y medianas el uso de la propuesta metodológica, la cual se basa en un modelo de gestión de riesgo ágil de seis etapas, tales como:(a) comunicación y consulta, (b) establecer el contexto, (c) evaluación de riesgos, (d) tratamiento de riesgo, (e) seguimiento y revisión y (f) ejecución del enfoque práctico propuesto. Esto con el propósito de contribuir con un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, que permita atenuar los riesgos financieros y no financieros como los que afectan el subproceso de transportes.

Se recomienda a las empresas del sector de acería el considerar los riesgos financieros y no financieros que inciden en el subproceso de transporte. Esto debido a que proporciona un punto de partida para el análisis de sus casusas. Además, con el uso de la propuesta metodológico podrán evaluar su probabilidad e impacto de ocurrencia, en la búsqueda de que puedan aplicar las respectivas acciones correctivas.

## Referencias

- Alonso, J., & Berggrun, L. (2018). *Introducción al Análisis de Riesgo Financiero* (Tercera Edición). Universidad Icesi.
- Alvarez, J., & Preinfalk, M. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista Abra*, 38(56), 16. <http://dx.doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
- Álvarez, V. (2023). *Riesgo operativo para la toma de decisiones en la cooperativa de transportes interprovincial* [Pontifica Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4124/1/79284.pdf>
- Ames, A. (2021). *Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto*. Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico y Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.
- Anaya, J. (2018). *El transporte de mercancías* (Cuarta Edición). ESIC.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (Septima Edición). Editorial Episteme CA.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2018). *UNE-ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo, Principios y Directrices*. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Bandrés, E., Conde, M., & Iniesta, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *marzo 29, 2021*, 11(21), 16. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Benjamin, E. (2021). *Auditoria Administrativa: Gestion Estrategica del Cambio* (Cuarta Edición). Pearson.
- Blokdyk, G. (2021). *ISO 31000 Risk Management Best Practice A Complete Guide*. 5STARCooks.

- Bravo, O., & Sanchez, M. (2018). *Gestión integral de riesgos* (4ta Edición).
- Cagua, R. (2022). Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 6(4), 260-277.  
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.260-277>
- Cajamarca, R., & Carrillo, E. (2022). *El riesgo operativo e impacto en los procesos financieros de la Empresa Turística de Pichincha Mitad del Mundo EP* [Proyecto de Investigación, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9241/1/T4047-MGFARF-Cajamarca-El%20riesgo.pdf>
- Cartwright, R., & Herrera, G. (2018). *Reimagine Risk. Capturando Oportunidades en un mundo de riesgo* (p. 78). <https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MARSH.pdf>
- Cassetti, V. (2020). La teoría del cambio: Una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Science Direct*, 34(3), 18.
- Catalán, H. (2019). Incertidumbre y su impacto en la economía Mexicana. *SciELO Analytics*, 4(4), 18.
- Colorado, M., & Coronado, M. (2018). *Gestión del riesgo operacional en el proceso de transporte terrestre de producto terminado del sector azucarero* [Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/e01e6280-f2ed-4109-8a2b-ba307e4244af/content>
- Cordova, G., Rodriguez, D., Guerrero, A., & Jurado, A. (2018). *Incertidumbre en la Gestión del Riesgo* [Proyecto de Investigación]. Universidad de Nariño.
- Coronado, M., Osorio, J., & Colorado, M. (2019). *Gestión del riesgo operacional en el proceso de transporte de producto terminado en el sector azucarero*. 24(4), 8.
- Corporación Financiera Nacional. (2022). *Ficha Sectorial—Industrias Básicas de Hierro y Acero* (p. 21) [Ficha Sectorial]. Corporación Financiera Nacional.

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Industrias-basicas-de-hierro-y-acero.pdf>

- Diz, E. (2022). *Gerencia de Riesgo Empresarial. Tipología de riesgo actuarial y financiero* (Primera edición). Ediciones de la U Ltda.
- Estupiñán, R. (2021). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* – (Tercera edición). Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes. Análisis de Informe COSO I, II y III con Base en los Ciclos Transaccionales* (4ta ed.). Ecoe Ediciones.
- Fernández, A. (2022). *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación* (Segunda Edición). Editorial Universidad de Cantabria.
- Fiorito, D. (2021). *Gestión de riesgos: Cómo cumplir objetivos en el ámbito personal y empresarial* (Primera Edición).
- Galicia, M., Mendoza, L., & Espinosa, M. (2020). *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxi* (Primera). Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis.
- Gallardo, J. (2018). *Notas de teoría de la incertidumbre* (Primera). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- González, O. (2020). *Gestión de riesgos en las organizaciones: Enfoque de aplicación particular a sistemas de gestión con el soporte de la norma ISO 31000*. Editorial Académica Española.
- Gonzalez, R., Valera, P., & Oñate, A. (2018). La gestión de riesgo: El ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.
- Gutiérrez, M., & Taco, D. (2021). *Riesgos Empresariales: Las técnicas de gestión de riesgos que debes conocer* (Primera Edición). Table School.
- Hernández, P. (2022). *Fundamentos de la gestión por procesos y modelo para su despliegue en el sector público* (Primera Edición). ULPCG Ediciones.

- Hernández, R. (2023). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición). Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). McGraw-Hill.
- Hurtado, F. (s. f.). *Gestión logística* (Primera Edición). Fondo Editorial.
- Lerma, H. (2019). *Metodología de la Investigación. Propuesta, anteproyecto, y proyecto* (Quinta Edición). Ecoe Ediciones.
- Loaiza, C. (2018). *Empresas en el Ecuador. Retos y desafíos para el 2018*. 19.
- Martinez, G., & Gómez, K. (2021). *Diagnóstico de Riesgo financiero para una empresa de transporte* [Universidad Libre Colombia].  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23376/MD0281.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda, E. (2020). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa* (Octava Edición).
- Monje, J. (2018). *Teoría de Cambio en Contexto Complejo*. Centro de Estudios Estratégicos Magrebíes.
- Montes, C., Montilla, O., & Vallejo, C. (2017). *Riesgos de Fraude en Una Auditoría de Estados Financieros* (Primera). ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A DE C.V.
- Mora, L. (2021). *Gestión Logística Integral* (Tercera Edición). Ecoe Ediciones.
- Moran, L., Pincay, N., Abrigo, O., & Rojas, L. (2021). Gestión de riesgos financieros en empresas de servicios ante la amenaza del COVID-19 en Ecuador. *2021, 1*(31), 18.  
<https://doi.org/10.15174.au.2021.3139>
- Mun, J. (2020). *Analítica Aplicada – Gestión de Riesgos Empresariales* (Primera Edición). Editorial Liper Pres.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Trujillo, I., Romero, H., & Medina, W. (2023). *Metodología de la investigación total. Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis 6ª Edición* (Sexta Edición). Ediciones de la U.
- Olasagasti, O. (2021). *Gestión del riesgo y mercados financieros* (Segunda Edición). Delta Publicaciones.
- ISO 31000:2018 Risk management, 41 (2018).  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Partal, A., & Gómez, P. (2020). *Gestión de Riesgos Financieros en la Banca Internacional* (Primera Edición). Pirámide.
- Perroni, M., & Guzmán, A. (2020). *Metodología de la Investigación* (Primera Edición). Compañía Editorial Nueva Imagen.
- Preve, L. (2018). *Gestión de Riesgo. Un enfoque estratégico* (Primera Edición). Temas.
- Protek Seguridad. (2020). ¿Cuál es la importancia del sistema de control interno? *PROTEK*.  
<https://www.protek.com.py/novedades/importancia-del-sistema-de-control-interno/>
- Quezada, N. (2021). *Metodología de la investigación* (Primera Edición). Editorial Macros.
- Quintana, A., & Luján, G. (2022). *La gestión de riesgo, predictora para optimizar procesos administrativos* (6). 6(6), Article 6. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4158](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4158)
- Rodríguez, L., & Donoso, A. (2022). Propuesta teórica de una metodología para el análisis de los riesgos empresariales por procesos y lógica difusa en el sector turístico cubano. *Contaduría y Administración* 6, 67(3), 238-259.  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3474>
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. *CENTRO DE INVESTIGACIONES INNOCENTI DE UNICEF*, 2, 16.

- Sánchez, A., Revilla, D., Alayza, M., Sime, L., & Tafur, R. (2020). *Los métodos de Investigación para Elaboración de las Tesis de Maestría en Educación* (Primera Edición). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Silvera, R. (2021). *Logística 2100. Gestión y operaciones en la cadena de suministro* (Primera Edición). Ediciones de la U.
- Soler, D., & Mira, J. (2019). *Gestión del transporte de mercancías* (Segunda Edición). ICG Marge.
- Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo, Pub. L. No. Resolución No. SCVS-  
][NC-DNCDN-2020-0013, 76 (2020).  
<https://www.supercias.gob.ec/portalsecvs/doc/normativa/SCVS-INC-DNCDN-2020-0013+NORMAS+ECUATORIANAS+BUEN+GOBIERNO+CORPORATIVO.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=48f9259d-bfd6-432e-ad7a-bee5b1af9713>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Circular de Oferta Pública Segundo Programa de Papel Comercial Acería del Ecuador C.A ADELCA* (Emisión de Obligaciones No. SCVS-IRQ-DRMV-2022-00006329; p. 234).
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Directorio de Compañías*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.  
<https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>
- Useche, M., Pereira, M., & Barragán, C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *sep* 23, 2021, 11(22), 16.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Valencia, J. (2019). *Auditoría Administrativa* (Décima Edición). Trillas.



## Apéndice

## Apéndice 1 Repuesta del experto en metodología

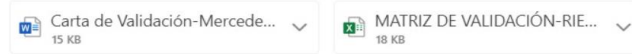
GENESIS IVONNE ALMEIDA MAQUILON

Para: María Mercedes Baño Hifong

CC: EDUARDO HERNAN CASTRO MATAMOROS



Dom 03/12/2023 09:51 PM



2 archivos adjuntos (32 KB) Guardar todo en OneDrive - Universidad Catolica Santiago de Guayaquil Descargar todo

Estimado docente:

Espero que se encuentren bien. Somos de la carrera de la carrera Contabilidad Y Auditoria de la UCSG a Distancia en estos momentos estamos realizando nuestra tesis con el nombre "Propuesta Metodológica para la Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector Acerías de Guayaquil" Nos estamos poniendo en contacto con usted para que nos validen el instrumento que se va a aplicar con la técnica Entrevista.

Gracias de antemano por su tiempo y consideración.

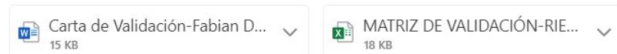
GENESIS IVONNE ALMEIDA MAQUILON

Para: FABIAN ANDRES DELGADO LOOR

CC: EDUARDO HERNAN CASTRO MATAMOROS



Dom 03/12/2023 09:50 PM



2 archivos adjuntos (32 KB) Guardar todo en OneDrive - Universidad Catolica Santiago de Guayaquil Descargar todo

Estimado docente:

Espero que se encuentren bien. Somos de la carrera de la carrera Contabilidad Y Auditoria de la UCSG a Distancia en estos momentos estamos realizando nuestra tesis con el nombre "Propuesta Metodológica para la Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector Acerías de Guayaquil" Nos estamos poniendo en contacto con usted para que nos validen el instrumento que se va a aplicar con la técnica Entrevista.

Gracias de antemano por su tiempo y consideración.

## Apéndice 2 Carta de validación del experto en metodología

Guayaquil, 12 de diciembre del 2023

### CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, María Mercedes Baño Hifóng, en calidad de Doctora en Administración de Empresas estratégicas de la Pontifica Universidad Católica del Perú he revisado las preguntas de las entrevistas dirigida a Empresas del Sector de Acerías y Expertos Auditores – Gestión de Riesgos, que fueron diseñado por los estudiantes de Grado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Almeida Maquilón Genesis Ivonne y Castro Matamoros, Eduardo Hernán, cuyo tema de investigación es *Propuesta Metodológica para Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido.

0917959462 Firmado digitalmente  
por 0917959462  
MARIA MERCEDES  
BAÑO HIFONG  
Fecha: 2023.12.06  
06:52:19 -05'00'

Atentamente

María Mercedes Baño Hifóng PhD

## Apéndice 3 Anexos de validación del experto en metodología

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
Título:	Propuesta Metodológica para Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil			
	PREGUNTAS	Acceptable	No acceptable	Observaciones y/o Instrumentos
Objetivo: Determinar la estrategia metodológica del estudio de carácter cualitativo que direcciona el uso de la técnica entrevista para la obtención de datos primarios relacionados con los riesgos financieros y no financieros del subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil para la determinación su impacto en las operaciones del negocio.	1.¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?	x		
	2.¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?	x		
	3.¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?	x		
	4.¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 “Gestión de Riesgos” para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?	x		
	5.¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO31000?	x		
	6.¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?	x		

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres: Maria Mercedes Baño Hifong, Doctora en Administración de Empresas

1.2 Cargo e institución donde labora:

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de Preguntas- Técnica Entrevistas-Estudio Cualitativo

1.4 Autores del instrumento: Almeida Maquilón Genesis Ivonne y Castro Matamoros Eduardo Hernán

#### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	Inaceptable					Minimamente					Aceptable				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. PRESENTACIÓN	Responde a la formalidad de la investigación.															
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuada a las leyes y principios científicos													x		
3. ACTUALIDAD	Considera información actualizada, acorde a las necesidades reales de la investigación.													x		
4. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las categorías.													x		
5. COHERENCIA	Existe coherencia con las variables de la investigación.													x		
6. METODOLOGÍA	Responde a una metodología y diseño aplicado para analizar los resultados obtenidos.													x		
7. PERTINENCIA	El instrumento muestra relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													x		

#### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación

x

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

#### 4. PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

0917959462  
 Firmado digitalmente por  
 0917959462 MARIA  
 MERCEDES BAÑO HIFONG  
 BAÑO HIFONG  
 Fecha: 2023.12.06 06:52:53  
 -0500

FIRMA DEL EXPERTO

## Apéndice 4 Carta de validación del experto en ISO31000

Guayaquil, 12 de diciembre del 2023

### CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSC, en calidad de experto, he revisado las preguntas de las entrevistas dirigida a Empresas del Sector de Acerías y Expertos Auditores – Gestión de Riesgos, que fueron diseñado por los estudiantes de Grado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Almeida Maquilón Genesis Ivonne y Castro Matamoros, Eduardo Hernán, cuyo tema de investigación es *Propuesta Metodológica para Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido.



---

Atentamente

Ing. Delgado Loor Fabián Andrés, MSC

## Apéndice 5 Anexos de validación del experto en ISO31000

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
Titulo:	Propuesta Metodológica para Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil			
	PREGUNTAS	Aceptable	No aceptable	Observaciones y/o Instrumentos
Objetivo: Determinar la estrategia metodológica del estudio de carácter cualitativo que dirija el uso de la técnica entrevista para la obtención de datos primarios relacionados con los riesgos financieros y no financieros del subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil para la determinación su impacto en las operaciones del negocio.	1.¿Qué opina de las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en la empresa?		x	La pregunta es demasiado genérica y podría generar respuestas vagas. Recomiendo especificar qué aspectos de las prácticas de gestión de riesgos se desean explorar.
	2.¿Cómo se gestionan los riesgos financieros y no financieros que se presentan en las empresas, en especial en el subproceso de transporte?	x		Podría mejorarse pidiendo ejemplos concretos de gestión de riesgos.
	3.¿Cuáles son los riesgos financieros que se han presentado en el subproceso de transporte?		x	Hay un error gramatical en la pregunta que debe corregirse. Además, sería útil solicitar la frecuencia y el impacto de estos riesgos.
	4.¿Cuáles son los riesgos no financieros que se han presentado en el subproceso de transporte?		x	Al igual que la anterior, la pregunta tiene un error gramatical. Se debería pedir ejemplos específicos para entender mejor los riesgos no financieros. Esta pregunta permite
	5.¿Cuáles son los factores que han originado los riesgos financieros y no financieros?	x		identificar causas subyacentes, pero sería más útil si se enfoca en cómo esos factores podrían mitigarse.
	6.¿Cuáles son las medidas que han adoptado para hacer frente a los financieros y no financieros?		x	La pregunta está incompleta y poco clara. Debe reformularse para especificar "hacer frente a los riesgos financieros y no financieros".

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres: Ing. Fabian Andrés Delgado Loor. MSC.

1.2 Cargo e institución donde labora:

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de Preguntas- Técnica Entrevistas-Estudio Cualitativo

1.4 Autores del instrumento: Almeida Maquilón Genesis Ivonne y Castro Matamoros Eduardo Hernán

#### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	Inaceptable					Mínimamente					Aceptable				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. PRESENTACIÓN	Responde a la formalidad de la investigación.									80						
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuada a las leyes y principios científicos															
3. ACTUALIDAD	Considera información actualizada, acorde a las necesidades reales de la investigación.															
4. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las categorías.															
5. COHERENCIA	Existe coherencia con las variables de la investigación.															
6. METODOLOGÍA	Responde a una metodología y diseño aplicado para analizar los resultados obtenidos.															
7. PERTINENCIA	El instrumento muestra relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.															

#### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación


#### 4. PROMEDIO DE VALORACIÓN

  
 FIRMA DEL EXPERTO

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres: Ing. Fabian Andrés Delgado Looor. MSC.

1.2 Cargo e institución donde labora: SMS Auditores del Ecuador Cia. Ltda.

1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de Preguntas- Técnica Entrevistas-Estudio Cualitativo

1.4 Autores del instrumento: Almeida Maquillon Genesis Ivonne y Castro Matamoros Eduardo Hernán

### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	Inaceptable					Minimamente			Aceptable				
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. PRESENTACIÓN	Responde a la formalidad de la investigación.								75					
2. OBJETIVIDAD	Esta adecuada a las leyes y principios científicos													
3. ACTUALIDAD	Considera información actualizada, acorde a las necesidades reales de la investigación.													
4. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las categorías.													
5. COHERENCIA	Existe coherencia con las variables de la investigación.													
5. METODOLOGÍA	Responde a una metodología y diseño aplicado para analizar los resultados obtenidos.													
7. PERTINENCIA	El instrumento muestra relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico.													

### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación

El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

Cumple
--------

### 4. PROMEDIO DE VALORACIÓN



FIRMA DEL EXPERTO

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN</b>				
Título:	<b>Propuesta Metodológica para Mitigación de Riesgos Financieros y no Financieros en el Subproceso de Transporte de Empresas del Sector de Acerías de Guayaquil</b>			
	PREGUNTAS	Aceptable	No aceptable	Observaciones y/o Instrumentos
<b>Objetivo:</b> Determinar la estrategia metodológica del estudio de carácter cualitativo que dirige el uso de la técnica entrevista para la obtención de datos primarios relacionados con los riesgos financieros y no financieros del subproceso de transporte de las empresas del Sector de Acerías de Guayaquil para la determinación su impacto en las operaciones del negocio.	1. ¿Qué opina sobre las prácticas de gestión de riesgos financieros y no financieros que se aplican en las empresas del sector de acería?	x		La pregunta podría ser más específica en cuanto a qué aspectos de las prácticas se busca evaluar.
	2. ¿Cuáles consideran que son los principales riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?	x		Es una pregunta bien dirigida que busca identificar los riesgos específicos en un área concreta del proceso pero debe asegurarse que el experto realmente conozca del tema.
	3. ¿Qué factores inciden en la presencia de los riesgos financieros y no financieros que afectan al subproceso de transporte de las empresas del sector de acería?	x		Recomiendo incluir ejemplos para guiar al entrevistado.
	4. ¿Qué opina sobre el alcance de la ISO 31000 "Gestión de Riesgos" para hacer frente a los riesgos financieros y no financieros?	x		Debe asegurarse que el entrevistado esté familiarizado con la ISO 31000 para que pueda proporcionar una respuesta.
	5. ¿Cuáles serían los desafíos y oportunidades de adoptar los criterios de la ISO 31000?	x		Podría mejorarse la pregunta pidiendo al entrevistado que brinde ejemplos específicos de desafíos y oportunidades basados en su experiencia.
	6. ¿Cómo debería planificarse la aplicación de los criterios de la ISO 31000 como buena práctica para la gestión de riesgos financieros y no financieros?	x		Es importante que el entrevistado tenga conocimiento práctico de los procesos de gestión de riesgos para responder adecuadamente.

## Apéndice 6 Constancia de respuestas de las industrias de acerías

dos

Leído / No leído

Entrevista ISO 31000

Kevin Rodríguez <krodriguez@ipac-acero.com>  
Para: EDUARDO HERNAN CASTRO MATAMOROS; GENESIS IVONNE ALMEIDA MAQUILON  
Mié 17/01/2024 03:48 PM


Entrevista a empresa\_ISO310...  
19 KB

Estimados,

Adjunto contestación a entrevista.

Saludos cordiales,

Ing. Kevin Rodriguez  
Control de Calidad



AVISO DE CONFIDENCIALIDAD Y EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

La información relacionada con IPAC SA ("IPAC") o Duferco International Trading Holding SA y sus afiliadas (las "Empresas del Grupo DITH") o sus negocios en este correo electrónico, que incluye para los fines de este aviso todos los anexos, constituye la información de IPAC y/o la información confidencial y de propiedad exclusiva de las Empresas del Grupo DITH. No debe revelarlo a ninguna otra persona.

Este correo electrónico también puede tener privilegios legales y estar exento de divulgación. IPAC y/o las Empresas del Grupo DITH se reservan todos estos derechos.

os

Leído / No leído


Respuesta a Entrevista

Jorge Steven Pozo Barragan <JPozo@andec.com.ec>  
Para: EDUARDO HERNAN CASTRO MATAMOROS; GENESIS IVONNE ALMEIDA MAQUILON  
Mié 17/01/2024 11:37 AM

Entrevista.docx  
17 KB

Estimados Hernán y Génesis, en relación con su solicitud, le remito mis respuestas. Espero que mi aporte le contribuya en su investigación.

Cualquier consulta o aclaración, contáctame directo al 0998611618.  
Saludos,



**C.P.A. Jorge Pozo**  
Auditor Senior  
04 371 3590 Ext. 3708 1800 263327  
jpozo@andec.com.ec  
www.andec.com.ec

Muchas gracias por la información. Muchas gracias, estaremos en contacto. Recibido, gracias.





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Almeida Maquilón, Genesis Ivonne**, con C.C: # **0927459719**, autora del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 09 de febrero del 2024**

*Genesis Almeida M.*

---

**Almeida Maquilón, Genesis Ivonne**  
**CC: 0927459719**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castro Matamoros, Eduardo Hernán** con C.C: # **0918322736**, autor del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 09 de febrero del 2024

---

**Castro Matamoros, Eduardo Hernán**  
**CC: 0918322736**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta metodológica para mitigación de riesgos financieros y no financieros en el subproceso de transporte de empresas del sector de acerías de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES):</b>	Almeida Maquilón, Genesis Ivonne Castro Matamoros, Eduardo Hernán		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES):</b>	CPA. Barberán Zambrano, Nancy Johanna. PH.D		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Contabilidad y Auditoría.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	9 de febrero del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	95
<b>AREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión de Riesgos y Proceso Financieros y No financieros		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Gestión, Riesgos, Subproceso, Transporte, Financiero, No Financiero.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La presente propuesta parte de los desafíos que ha enfrentado las empresas que conforman el sector de acería en sus subprocesos de transporte. Esto se debe a que están expuesta a múltiples riesgos. Por tanto, se aplicó una estrategia metodológica enfocada en la obtención de datos cualitativo mediante el uso de la técnica entrevista que permitió evidenciar que este subproceso se ha visto afectado por riesgos financieros, tales como: (a) pagos excesivos en los costos de transportes, (b) gastos ocasionados por retrasos en el cumplimiento de rutas o por situaciones no controladas como accidentes de tránsitos, (c) gastos generados por mantenimientos correctivos en vez del preventivo que puede incidir en las operaciones de transportes por unidades en mal estado, (d) fluctuaciones en el precio del combustible y en el mantenimiento vehicular, (e) fraude interno por colusión entre jefe de transporte y transportistas, (f) creación de nuevas rutas sin sustento técnico, (g) falta de análisis críticos a través de escenarios para inversión de unidades, (h) siniestro, por robos, entre otras no identificadas. En cuanto a los riesgos no financieros, se expone eventos no deseados como: (a) falta de seguridad en el transporte, (b) inoperatividad de unidades, (c) fallas en la gestión interna en los procesos, (d) cuerpo automotor obsoletos, (e) falta de evaluación de calidad para prestadoras de servicios de transporte, (f) problemas en los despachos, (g) desaprovechamiento de rutas, (h) falta de competencia del personal de transporte, entre otras. Por tanto, se propuso un modelo de gestión de riesgo ágil basado en los requisitos de la norma ISO 31000:2018 Risk Management, la cual se estructuró en seis etapas, tales como:(a) comunicación y consulta, (b) establecer el contexto, (c) evaluación de riesgos, (d) tratamiento de riesgo, (e) seguimiento y revisión y (f) ejecución del enfoque práctico propuesto. Esta busca proporcionar un enfoque de gestión de riesgos proactivo y estructurado, paso a paso, que puede aplicarse en todo los procesos y subprocesos de negocios.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfonos:</b> 0979988813 0967503001		<b>E-mail:</b> <a href="mailto:genesis.almeida@cu.ucsg.edu.ec">genesis.almeida@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:eduardo.castro01@cu.ucsg.edu.ec">eduardo.castro01@cu.ucsg.edu.ec</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)</b>	<b>Nombre:</b> Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext. 1635		
	<b>E-mail:</b> lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			