

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

LA GESTIÓN DE RIESGOS EN ALMACENES DE CONFECCIONES SEGÚN

NORMA ISO 31000: 2015

AUTOR:

DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ

TUTOR:

DR. RAFAEL HUMBERTO SOLER GONZÁLEZ PHD

GUAYAQUIL: 2020

CERTICADO DE ASESOR

Guayaquil, 15 de mayo del 2020

UMET | U N I V E R S I D A D
METROPOLITANAIng. Rafael Humberto Soler González PhD en calidad de **ASESOR** del trabajo de Titulación**CERTIFICO**

Que el trabajo de titulación para optar por el grado **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL** cuyo título es: " **LA GESTIÓN DE RIESGOS EN ALMACENES DE CONFECCIONES SEGÚN NORMA ISO 31000:2015**"., elaborado por la **Señorita DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ CI 0940271620** está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la **Universidad Metropolitana** correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.

PhD. Rafael H Soler González **ASESOR**
Del Trabajo de Graduación o Titulación

Matriz: La Garzota 1ra etapa, Mz 23
Admisiones: Av. Plaza Dañin,
C.C. Plaza Quil, loca 19-20-21
04 602 6608 - 04 602 6609
Guayaquil - Ecuador



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Diana Sandra Del Valle Sánchez**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera Ingeniera en Gestión Empresarial, de la matriz de Guayaquil/ sede Garzota, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **“La gestión de riesgos en almacenes de confecciones según norma ISO 3100: 2015”** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ

C.I. 0940271620

AUTOR: DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Diana Sandra Del Valle Sánchez**, carrera Ingeniera en Gestión Empresarial, de la matriz de Guayaquil/ sede Garzota, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “La gestión de riesgos en almacenes de confecciones según norma ISO 3100: 2015”, modalidad presencial Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico De La Economía Social De Los Conocimientos, Creatividad E Innovación, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**DIANA SANDRA
DEL VALLE
SANCHEZ**

DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ

C.I. 0940271620

AUTOR: DIANA SANDRA DEL VALLE SÁNCHEZ

DEDICATORIA

Llena de regocijo, amor y esperanza dedico esta tesis, a mis seres queridos quienes han sido mis pilares fundamentales para seguir triunfando.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicar a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo lo he logrado.

A mis queridos padres Gardenia Sánchez y Pedro Del Valle, porque ellos son mi motivación y mi orgullo de todo lo he llegado a ser, y sin dejar atrás a mis hermanos, y abuelos por ser parte de mi vida y estar conmigo en cada momento.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a una persona muy especial en mi vida y a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor que me dan cada día, de verdad mil gracias siempre las llevo en mi corazón.

Diana del Valle.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, fuerza y valentía, en aquellos momentos de dificultad y de debilidad y estar siempre junto a mí.

Gracias a mis papitos Pedro y Gardenia por ser los principales motores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por sus enseñanzas, por las palabras de aliento y la manera de instruirme para afrontar el camino de la vida.

Agradezco a los docentes de la universidad Metropolitana por apreciarme mucho y ser un gran apoyo durante mi vida universitaria, de manera especial, al Dr. Rafael Soler PhD. por ser el principal colaborador durante todo este proceso, quien con su conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Diana del Valle

INDICE

CERTICADO DE ASESOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
CESIÓN DE DERECHOS	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE	VII
Índice de Figuras	IX
Índice de Tablas	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
Introducción	1
CAPÍTULO I	6
1. RELACIONES EMPRESARIALES, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS	6
1.1 Las escuelas empresariales y su implicación en la gestión de los riesgos 6	
1.1.1. Teoría Clásica	7
1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas	9
1.1.3. Teoría Neoclásica	2
1.1.4. Teoría de la Contingencia (Situacional)	3
1.2 Evolución de calidad	9
1.3. Gestión de calidad según ISO 9000	12
1.4 Funciones de la gestión de la calidad según ISO 9001: 2015	13
1.5 Beneficios de implementar un sistema de calidad	14
1.6 Gestión de procesos según ISO 9001: 2015	17
1.7 Mapa de procesos	17
1.8 La Gestión de riesgos según ISO 31000:2015	18
1.8.1 Estructura de la norma ISO 31000	22
1.9 Proceso de gestión de riesgos	26
CAPITULO II	32
2.GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ALMACÉN DE CONFECCIONES	32
2.1. Proceso de gestión de los riesgos en un almacén de confecciones	32
2.2 Selección de expertos. Etapa I	32

2.2.1 Cantidad de expertos.....	32
2.2.2 Selección de entrevistados	33
2.2.3 Selección de la cantidad de expertos	33
2.2.4 Selección de expertos	35
2.2.5 Herramientas para el procesamiento de encuestas y validaciones	38
2.3 Análisis y selección de los procesos de la empresa de confecciones.....	38
2.4 Respuesta al riesgo.....	39
2.5 Método de análisis de riesgos para Almacenes de confecciones	39
2.6 Análisis de riesgos según ISO 31000 e ISO 31010	40
2.7 Gestión de riesgos según ISO 31000 e ISO 31010	40
2.7.1 Descripción de modelo de gestión de riesgos según ISO 31000	41
2.8 Definición de los criterios de riesgo	41
2.8.1 Identificación del riesgo	41
2.8.2 Análisis del riesgo.....	41
2.8.3 Evaluación del riesgo	42
2.8.4 Tratamiento del riesgo.....	43
2.9 Análisis de resultados.....	44
2.10 Guía para la implementación de riesgo según ISO 31000	44
CAPÍTULO III	47
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y SU TRATAMIENTO Y MITIGACIÓN	47
3.1. Descripción de la compañía de confecciones de la ciudad de Guayaquil	47
3.2 Selección de expertos.....	49
3 Gestión de riesgos	53
3.3.1 Pasos de la gestión de riesgos	53
3.4 Análisis de riesgos.....	61
3.5. Validación de la guía para la implementación de la gestión de riesgos en la empresa de confecciones.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64
Anexos	68

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Gestión de Riesgos	23
Figura 2. Selección del número de expertos	34
Figura 3. Selección de Expertos.....	34
Figura 4. Categorías de Riesgo.....	39
Figura 5. Metodo de gestión de Riesgo.....	40
Figura 6. Organigrama	47
Figura 7. Procesos de gestión de riesgos	53

Índice de Tablas

Tabla 1. Patrones del grado de influencia en cada fuente de argumentación .	36
Tabla 2. Criterio de Análisis	42
Tabla 3. Criterio en el análisis de impacto	43
Tabla 4. Tabla de calificación de Riesgos.....	43
Tabla 5. Identificación, Evaluación y tratamiento de Riesgos	46
Tabla 6. Valoración de las fuentes de argumentación (Ka)	50
Tabla 7. Evaluación de las competencias según intervalo de confianza	51
Tabla 8. Distancias relativas para la selección de expertos.....	52
Tabla 9. Estadísticos.....	54
Tabla 10. Tabla de identificación de Riesgos	55
Tabla 11. Tratamiento de Riesgos	59
Tabla 12. Selección de expertos por distanciasrelativas	68
Tabla 13. Validación de Riesgos seleccionados.....	69

RESUMEN

La investigación aborda, el estudio de la gestión de riesgos en los almacenes de confecciones hipotéticos ubicados en la ciudad de Guayaquil que propiciará el cumplimiento de los cánones de la gestión de calidad que exige ISO 9001: 2015. En la investigación se cumple con el objetivo propuesto de Aplicar la gestión de riesgo basado en ISO 31000 a los almacenes de confecciones, para ello se han realizados estudios sobre teorías empresariales y a partir de las normas de gestión de riesgo se determinaron las amenazas y las vulnerabilidades que existen en cuatro departamentos de los almacenes de confecciones. Como resultado se tomaron las medidas preventivas para evitar las ocurrencias de riesgos y así cumplir con las especificaciones de la gestión de calidad de la normativa ISO 9001:2015.

En el proceso de la investigación se utilizaron las técnicas de recogida de la información, la tormenta de ideas, se emplearon las técnicas y procedimientos de la estadística matemática, así, como elementos de la lógica difusa para identificar, analizar, evaluar y mitigar los riesgos en los almacenes de confecciones.

Palabras clave. Riesgos, gestión de riesgos, almacenes de confecciones, normas de calidad, normas ISO

ABSTRACT

The research addresses the study of risk management in hypothetical clothing warehouses located in the city of Guayaquil that will promote compliance with the standards of quality management required by ISO 9001: 2015. The research meets the proposed objective to apply risk management based on ISO 31000 to garment warehouses, for this, studies on business theories have been carried out and based on risk management standards, threats and vulnerabilities that exist in four departments of warehouses have been determined. confections. As a result, preventive measures were taken to avoid the occurrence of risks and thus comply with the quality management specifications of the ISO 9001: 2015 standard.

In the research process, the brainstorming technique was used as a technique to collect information, the techniques and procedures of mathematical statistics were used, as well as elements of fuzzy logic to identify, analyze, evaluate and mitigate the risks in the clothing stores.

Keywords. Risks, risk management, clothing warehouses, quality standards, ISO standard

Introducción

Los riesgos empresariales se han practicado desde hace muchos años, pero a medida que avanza la ciencia y los procesos de secularización aumentan la aplicación del conocimiento acerca de los eventos peligrosos, los agentes que los producen y las vulnerabilidades que las potencias. De igual forma los riesgos han sido patrimonio de las grandes industrias y se ha minimizado su importancia en las medianas y pequeñas organizaciones y esta situación es lamentable.

En los años 90 y a tenor del surgimiento de las normas de control interno, los riesgos se han potenciado para todas las organizaciones, contribuyendo a que se adquiriera la denominada cultura de riesgos y por ende se comienzan a tomar medidas al respecto.

Con el surgimiento de las normas de riesgos, AS/NZ 1999 (Asociación Australiana y Neozelandeza de Normalización., 1999) y la ISO 31000 (ISOTools.org) , aparecen de forma recurrente los estudios de riesgos en las empresas.

En el contexto de los almacenes de confecciones, queda en evidencia que la mayoría de las empresas compran mercadería de acuerdo a las estaciones climáticas, por medio de una programación ya establecida con anticipación que en ocasiones la programación está dada por las temporadas anuales, las mismas que se han visto afectadas a través de los últimos años por el brusco cambio climático que afecta a otros sectores de la producción y los servicios.

El desarrollo y el aprendizaje de las técnicas empresariales han estado siempre matizados por acontecimientos históricos y económicos. El gran auge del desarrollo empresarial comienza a partir de la Segunda Revolución Industrial (1870-1914), donde las fuerzas productivas se desbordaron gracias a las innovaciones tecnológicas que impactaron las economías desde mediados del siglo XIX.

Estas innovaciones generaron un incremento de la productividad y el surgimiento de grandes industrias, imposibles de administrar bajo los estilos de las pequeñas empresas familiares, que caracterizaron los siglos XVIII y principios del XIX. Así fue

el comienzo de las teorías administrativas que generaron mayor eficiencia en los nuevos conglomerados de hombres y máquinas.

Ante esta situación, la empresa desarrolló un modelo de gestión que incluye el sistema de gestión de la calidad (1987), y este modelo de gestión ha ido superando gradualmente. Independientemente de otros modelos, los estándares de gestión de la calidad (especialmente ISO 9001: 2015) han transformado el análisis de riesgos en requisitos de mejora continua, y se recomienda a las organizaciones que mejoren estas especificaciones.

La norma ISO 9001: 2015 incorpora la gestión de riesgos a través de métodos o ideas basados en riesgos. Por tanto, la empresa debe considerar los riesgos de toda la organización, lo cual es de gran ayuda para lograr los objetivos que debemos alcanzar. (Organización Internacional de Normalización, 2015)

El pensamiento basado en el riesgo es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad (SGC) eficaz. El concepto de pensamiento basado en el riesgo ha estado implícito en versiones anteriores de esta norma, por ejemplo, tomando medidas preventivas para eliminar las no conformidades potenciales, analizando las no conformidades que se produzcan y tomando las medidas adecuadas contra el impacto de las no conformidades. Cumplimiento para prevenir la recurrencia (Machado Lugo, 2019).

La norma de la calidad ISO 9001:2015 declara:

Al planificar el Sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado, y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Ante la presencia de este esquema de parámetros de normas de calidad ISO 9001:2015, las empresas están obligadas a incluir la gestión de riesgo por las normas que se estime. La gestión de riesgos en almacenes de confecciones se desarrolla según norma ISO 31000: 2015 tiene como objetivo hallar las principales incertidumbres de riesgos que se pueden presentar en almacenes de confecciones, con mención a las normas de calidad.

Se presentan también las consecuencias que puede poner en riesgo dentro de las actividades perteneciente al almacén de confección ubicado en la ciudad de Guayaquil. El objetivo del tema pretende identificar. Analizar, evaluar y mitigar los riesgos, dando un tratamiento eficaz a partir del uso de las normas de calidad ISO 31000.

En la actualidad se trata de cumplir con los estándares de calidad, sin embargo, no hay una iniciativa que se encargue de los riesgos a nivel de la organización y a nivel de los procesos que se presentan por departamento. Mismos Riesgos que se pueden presentar en cualquier momento provocando pérdidas, si no se tiene una planificación.

Situación Problemática

Al profundizar en el estudio de las dificultades que se presentan en los almacenes de confecciones y de los intercambios realizados con los trabajadores se pudo determinar que no se aplican las normas de gestión de calidad actuales y no están declarados los principales riesgos que pueden afectar los resultados en general, de la organización

La no aplicación de preceptos empresariales contemporáneos, como son los casos de la Gestión de Calidad, y la Gestión de Riesgos pone en desventaja comercial a los almacenes de confecciones afectando la economía de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Problema

El enfoque de riesgos no está potenciado en los Almacenes de Confecciones en de detrimento de la gestión de calidad.

Delimitación del problema

Objeto: Proceso de gestión empresarial.

Campo: Identificación, análisis, evaluación y mitigación de los riesgos en los almacenes de confecciones

Objetivo General

Determinar, mediante una guía sustentada en la norma ISO 31000 los riesgos en almacenes de confeccione

Objetivos específicos

- Analizar las principales teorías relacionadas con la gestión de los riesgos y sus normativas.
- Elaborar una guía para el proceso de identificación, análisis, evaluación y mitigación de los riesgos según la norma ISO 31000.
- Evaluar mediante el criterio de expertos la guía propuesta para la determinación y mitigación de los riesgos en almacenes de confecciones.

Idea a Defender

Si se elabora una guía para identificar, analizar, evaluar y mitigar los riesgos sustentados en la norma ISO 31000, entonces los almacenes de confecciones funcionan de manera adecuada y se minimizan las pérdidas en la organización.

Resumen sobre el desarrollo de la Idea de Investigación:

La investigación aborda el estudio de un modelo de los riesgos y necesita hacer valoraciones con grados de incertidumbre, lo que hace tener un enfoque cualitativo que es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuesta entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores y otros. De igual forma la investigación presenta enfoques cuantitativos pues toma en cuenta valores deterministas provenientes de los estados financiero tradicionales “que toman como centro a las mediciones numéricas, utilizando la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación”(Iglesias León & Cortés Cortés, 2004, pág. 3), ambos enfoques pueden decirse que es mixta. “En el enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior”(Iglesias León & Cortés Cortés, 2004, pág. 3). Es de señalar que la investigación cuenta con estudios exploratorios, descriptivos, y correlacionales mostrará en qué medida el empresariado de Guayaquil es proclive a utilizar herramientas de inteligencia. La investigación tendrá el contexto de la empresa almacenes de vestuarios del Sur de Guayaquil donde se evaluarán los posibles beneficios de la implementación de la gestión de riesgos. En este tipo de estudio, donde se exponen diferentes variables que se tienen que utilizar, el método utilizado es el de análisis y síntesis de los temas y conceptos acompañados del método deducción-inducción. En este sentido se trata de acoger

una o varias teorías aplicadas de forma que al final de este estudio se tenga una idea que propicie primero una hipótesis donde se relacionen las principales variables estudiadas (estudio relacional) basado en la teoría que servirá de basamento de la investigación.

Técnicas e instrumentos aplicados. Análisis estadísticos, encuestas, observaciones y análisis de bases de datos institucionales.

CAPÍTULO I

1. RELACIONES EMPRESARIALES, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS

1.1 Las escuelas empresariales y su implicación en la gestión de los riesgos

En la etapa inicial de la investigación, se realizó una investigación exploratoria de literatura, Para ingresar al tema, determine la fuente de la información Perspectivas teóricas y comparativas.

Desde el primer concepto propuesto por el ingeniero estadounidense Frederick Taylor, hasta el enfoque estratégico desarrollado recientemente, existen muchas teorías y escuelas de negocios diferentes. Considerando los temas de investigación de este estudio, las teorías clásicas, de recursos humanos, neoclásica y de contingencia se consideran importantes porque marcan un punto de comparación en los procesos de negocio empresarial, realizando un análisis comparativo. Estas escuelas se caracterizan por mecanismos en dependencia del mercado y la etapa de aprendizaje organizacional. (Enriquez Muñoz, 2013)

A fines del siglo XIX, el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología fue catalogado como la segunda revolución industrial (1870-1914), lo que propició el surgimiento de diversos métodos y escuelas de negocios que han influido en el presente. Es importante destacar el comentario del autor citado ya que la gestión de riesgos empresarial tiene una significancia para el desarrollo de la propuesta, presentada, Se menciona que:

La gestión de riesgos empresariales es un proceso estructurado, consistente y continuo que utiliza diferentes herramientas para identificar, evaluar, medir y reportar eventos que afectan la capacidad de alcanzar metas. Aunque la gestión de riesgos empresariales siempre ha sido un método tradicionalmente implementado en organizaciones con fines de lucro, rara vez se utiliza para evaluar y mejorar el control interno de entidades no gubernamentales. (Enriquez Muñoz, 2013)

Todas organizaciones no gubernamentales y gubernamentales, al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, se ven expuesta a sufrir riesgos. La Gestión de Riesgo Empresarial ayudará a obtener aseguramiento de que el proceso de

gestión o de administración de riesgo, está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

En los últimos años, el fortalecimiento de la alta dirección en la gestión de riesgos se ha vuelto muy importante.

Las organizaciones enfrentan todo tipos de riesgos, ya sean riesgos inherentes al negocio que operan, riesgos financieros y operativos, como riesgos fuera de sus operaciones, riesgos sociales, ambientales y morales, y la creciente globalización y complejidad debido a entornos dinámicos. (Enriquez Muñoz, 2013)

Por ello las organizaciones han debido ser hábiles en identificar y gestionar estos riesgos para encausarlos a niveles aceptables, con el fin que sean percibidos como oportunidades y no como amenazas.

1.1.1. Teoría Clásica

La teoría clásica se basa en la importancia del estudio de las organizaciones, esta teórica participa activamente en el proceso de investigación de la estructura de las organizaciones que tienen una actividad comercial formal, en este caso almacenes de confecciones.

Se presenta el criterio de autores clásicos para base de la investigación misma que está adaptadas a realidad del objeto de estudio y por ende el campo

Según Menzugato & Renau (1991) “La Teoría Clásica es enunciada a principios del siglo XX y tiene como sus más importantes exponentes a Frederick W Taylor, Henry Fayol y Max Weber”. (pág. 78)

Los antecedentes de ese suceso están arraigados en el siglo XVIII cuando el escocés Adams Smith (1723-1790) desarrolla las primeras ideas del liberalismo económico.

Según la obra “La Riquezas de las Naciones” del Smith (1789) se definen los siguientes conceptos de Rodríguez Braun (1789):

El mercado funciona óptimamente sin que nadie lo guíe así lo menciona Rodríguez, el concepto es muy abierto, en realidad el mercado necesita quien lo controle, haciendo las cosas de la manera correcta.

Como cada uno trata de obtener el máximo beneficio de un intercambio económico, tratará de producir los mejores bienes lo más barato posible; como todos los miembros de la comunidad harán lo mismo, el conjunto de bienes existentes aumentará al máximo del que es capaz. Así, sin que nadie lo decida centralmente, a partir de decisiones individuales, se obtendrá un óptimo social. (Rodríguez Braun, pág. 120)

La teoría de Adams Smith fue revolucionaria en ese momento y nació en el marco de la primera revolución industrial. El descubrimiento de la máquina de vapor en ese momento fue la principal innovación en ese momento, marcando el surgimiento de la era del capitalismo pre monopolista, que fue muy productivo, pero dejó a la mayoría de la gente a las leyendas y creó enormes diferencias sociales, que ocuparon en gran medida la filosofía de la conquista del siglo. (Velázquez Vásquez, 2002)

La economía de principios del siglo XIX consistió en pequeñas empresas familiares capitalistas, debido a la segunda revolución industrial, el descubrimiento de tecnologías como la electricidad, la luz y los teléfonos, sus ideas cambiaron en la segunda mitad del siglo XIX. El desarrollo de los ferrocarriles, la extracción de petróleo y la industria del automóvil cambiaron el concepto de producción. El surgimiento de grandes grupos industriales se transformó en capitalismo industrial, como señaló Karl Marx en su libro El capital. (Velázquez Vásquez, 2002)

La Práctica de la Administración de Empresas (Fayol), y la Burocracia de la Administración (Weber). Esta teoría para su época fue renovadora y por más de veinte años imperó en la naciente industria moderna, garantizando el aumento de la productividad y el desarrollo capitalista de los monopolios de principios del siglo XX. Como puede notarse los riesgos y su gestión no aparecen declarados en estas escuelas, esto no quiere decir que no existieran, pero no eran considerados como una ciencia de las tecnologías.

Los principales enunciados de la teoría clásica estaban centrados en el aumento de beneficios para el dueño, con esquemas rígidos de control y procedimientos de

trabajo, soslayando la participación de los seres humanos en la innovación y toma de decisiones. (Soler González R. H., 2016)

Principios de la Teoría clásica

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. “Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son flexibles, adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar” (Jauregui, 2016, pág. 2)

Ellos son:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. División de Trabajo | 8. Centralización |
| 2. Autoridad | 9. Cadena escalar |
| 3. Disciplina | 10. Orden |
| 4. Unidad de Dirección | 11. Equidad |
| 5. Unidad de Mando | 12. Estabilidad del personal |
| 6. Subordinación de interés individual al bien común | 13. Iniciativa |
| 7. Remuneración | |

(Jauregui, 2016)

1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas

A finales de los años veinte la teoría de las Relaciones Humanas de Mayo y Lewin (1926) avanza dentro de un contexto histórico económico complejo.

La agresividad del capitalismo monopolista que Lenin definió como Imperialismo, llevó a las naciones a las guerras de conquista, como fueron los casos de la Guerra Hispano-Cubano-Americana en 1898, la Guerra Anglo-Bóer y a la Primera Guerra Mundial en 1914, que entre otras vertientes, condujo a la Revolución de Octubre en 1917 con la creación del primer estado de obreros y campesinos (Velázquez Vásquez, 2002).

El Sistema Socialista fundado en Rusia, demostró al mundo que había otra forma de desarrollo más humanista con diferentes concepciones económicas. Años más tarde, otros países formaron el denominado Bloque Socialista, que a pesar de sus errores sembró un precedente para todos los estados de la tierra.

Después de las guerras, el capitalismo monopolista continuó su expansión, y a finales de los años veinte, la economía norteamericana entró en recesión refutando los postulados de Adams Smith. Las teorías del capitalismo clásico habían caducado y era necesario revitalizarlo sin caer en la economía socialista. Es la época de la Gran Recesión de los años 30, que afectó ante todo a las grandes masas de trabajadores de Norteamérica y Europa. La solución keynesiana salvó al capitalismo desde el capitalismo, pero condujo a que se pensara más en los hombres, surgiendo la Escuela de las Relaciones Humanas.

El reconocimiento del liderazgo, la motivación y el aprendizaje organizacional fueron tendencias que se incorporaron a las anteriores filosofías de dirección. Años más adelante, las denominadas teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor se incorporan al contexto empresarial, así como la teoría piramidal de necesidades de Maslow. Esta teoría tiene gran vigencia, pues se considera, que hay que dirigir no solo mirando hacia los estados financieros de la empresa. (Velázquez Vásquez, 2002)

Según (Jauregui, 2016, pág. 2)

Los indicadores económicos financieros continúan siendo muy importantes, pero las denominadas variables blandas relacionadas con el liderazgo, la motivación, el clima laboral y la competencia son el trasfondo de las empresas y es donde se procesan los resultados finales. Cuando la sociedad avanza hacia la Gestión del Conocimiento (GC) son vigentes las teorías de McGregor, Lewin y Maslow que promulgan la formación y el aumento de la capacidad intelectual de las personas, pues una empresa de hombres cultos es de seguro una empresa de éxito. Como en las otras escuelas, los riesgos aún no eran considerados en la gestión empresarial. (pág. 3)

1.1.3. Teoría Neoclásica

Esta teoría es una readaptación de la Teoría Clásica y de las Relaciones Humanas y se enmarca en la recién finalizada Segunda Guerra Mundial. Las guerras dejan desolación y economías desplomadas, pero también aparecen nuevos

descubrimientos que inicialmente se usan con fines militares y después se extienden a la vida social.

La Segunda Guerra Mundial desarrolló la aviación, las comunicaciones y surgió la industria nuclear. Con mercados ávidos de productos y servicios, aparece la Teoría Neoclásica y en sus principios se reconocen la importancia de la obtención de beneficios por las empresas y la participación de los hombres, pero reconoce que existe una variable influyente, que es el entorno. Esta teoría tiene como artífices a Drucker, Newman y Deming, entre otros. (Soler González R. H., 2016)

Bajo su influencia se asientan las bases del modelo empresarial conocido como Dirección por Objetivos (DPO). Después de la postguerra los teóricos predijeron que era improbable una próxima guerra entre las grandes potencias y que el verdadero campo de batalla estaría en los mercados internacionales.

En aquellos momentos las grandes economías estaban laceradas por la Segunda Guerra Mundial, pero no era difícil predecir que aquella situación cambiaría. Esta escuela anunciaba que el entorno era importante y que mañana sería la principal variable empresarial.

No obstante, de no estar declarados y de existir un crecimiento tecnológico considerable, aún los riesgos no se incorporan a ámbito empresarial.

1.1.4. Teoría de la Contingencia (Situacional)

Esta teoría se desarrolla en medio de un crecimiento acelerado de la producción de bienes y servicios que han producido crisis, guerras imperialistas y el surgimiento de las técnicas de la información, que muchos consideran la Tercera Revolución Industrial.

La teoría de la contingencia surgió en medio del desarrollo acelerado de las fuerzas productivas en los últimos años del siglo XX provocando una competencia desenfrenada por la obtención de nuevos mercados.

Dentro de la teoría de la Contingencia las empresas han tenido que cambiar continuamente y pueden considerarse etapas clásicas como son: la tendencia de la planificación, de las visiones de los líderes y la etapa del aprendizaje.

Según, (Mengunzato & Renau, 1991) la teoría de la contingencia se sustenta en tres enfoques que son: “no hay una mejor forma de organizar, ninguna forma de organizar

es igualmente efectiva y la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con que una organización interactúa”. (pág. 45)

El enfoque de la contingencia provee de una forma de pensar y actuar en relación con los miembros de la organización, haciéndolo depender del entorno (Mengunzato & Renau, 1991, pág. 38).

Dentro de la escuela de la contingencia o situacional se desarrollaron eventos económicos y políticos que influyeron en las empresas, como fueron: la guerra fría, las crisis del petróleo, el surgimiento del neoliberalismo, las crisis bursátiles de los años ochenta, la evolución acelerada de las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento que produjo la carrera de la competencia. “El mundo de los negocios ha sufrido cambios importantes en los últimos tiempos. Uno de ellos es el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial y de Desarrollo Sostenible y Sustentable”. (Sánchez Marturel, 2001, pág. 14)

Y sigue: el entorno empresarial exige hoy una nueva forma de hacer negocios: el compromiso con el desarrollo sostenible Otras reflexiones: El Desarrollo Integral Sostenible (DIS) es un nuevo enfoque de gestión empresarial que busca desarrollar en las organizaciones la capacidad de redescubrir el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales De igual forma, nuevos vocablos y estrategias están asociadas a la protección social y ambiental como es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa. (Sánchez Marturel, 2001, pág. 233)

Se cree que la gestión sostenible es un método de gestión global de diferentes sistemas que puede facilitar el análisis de los aspectos económicos, sociales y ambientales para optimizar los recursos y simplificar las actividades. Esta situación hace que, por importante que sea la protección del medio ambiente, se agreguen nuevos sistemas a la gestión empresarial, por lo que se deben integrar sistemas para optimizar recursos y actividades. Dado este registro histórico del desarrollo de la empresa en el siglo XX, se puede resumir en:

- El desarrollo de la economía mundial influyó en la aparición de enfoques empresariales, que son una cadena causal que llega hasta la actualidad donde el

hombre ha pasado a ser lo más importante y se reconoce que la principal riqueza de las empresas es la competencia de sus miembros. Esta situación ha provocado una carrera desenfrenada por la competitividad y la inteligencia de los hombres para la obtención de mercados.

- La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos, pero no desaparecerá. A medida que el mundo se vuelva cada vez más complejo e interdependiente habrá cambios cada vez menos lineales, discontinuos e impredecibles.
- La necesidad de proteger el medio ambiente para las generaciones futuras se ha convertido en un asunto medular e influye en la gestión empresarial contemporánea. El compromiso empresarial es aumentar el ciclo de vida de la empresa, resolviendo las necesidades de la generación actual, pero protegiendo los recursos de las futuras generaciones. Esta situación produce el surgimiento de nuevas normas de obligado cumplimiento, aumentando la necesidad de integrar diferentes tendencias con el fin de optimizar recursos y actividades.

Según el criterio de Zalazar (2020) :

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno externo. EL cambio tecnológico es importante tanto a nivel social como empresarial. En la actualidad ese cambio está siendo impulsado por las TIC. Cualquier aspecto del ámbito digital tiene un enorme impacto social, las llamadas redes sociales están cambiando la forma de relacionarse las personas y por ende los mercados y las empresas, donde la persona individual adquiere una dimensión que anteriormente no tenía. Las comunicaciones facilitan la economía internacional a través de nuevas formas de comercializar productos sirviéndose del comercio electrónico que a la vez es más social.

Estas tecnologías a la vez están fomentando la innovación y mejorando la competitividad de las empresas, con la aparición de negocios antes impensables. Los

trabajadores con estas tecnologías tienen una mayor capacidad de “teletrabajar” o emprender y ofrecer sus servicios a empresas de todo el mundo, la posibilidad de formarse mucho mejor, asociarse y colaborar con otros trabajadores.

La escuela de emergencia se divide en tres etapas: planificación, liderazgo y aprendizaje. En la etapa final cuando aún estamos inmersos, comenzamos a hablar de riesgos. El primer estándar de riesgo fue AS / NZ 4360, que apareció en 1999. La norma de gestión de riesgos ISO31000 apareció en 2010 y se ha considerado desde entonces. Esto no significa que las grandes industrias como la aviación, las navieras y los centros de energía nuclear no tengan gestión de riesgos, porque tienen sus propios modelos, que constituyen el sello distintivo de la gestión del riesgo actual. (Zalazar, 2020)

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. En 1962 Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones. La conclusión del autor es que las grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico, que involucra cuatro fases distintas:

Ambiente El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización. Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea. 1) Ambiente general: es el macroambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.

Principales representantes:

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005): Nació en Austria, trabajo como, prácticamente inventó la moderna administración y se reconoce generalmente que desempeñó un importante papel en la formación del pensamiento administrativo. fue el primero en hacer claro que "no business without a customer" (no hay negocios sin un cliente).

Fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup. (Jauregui, 2016)

Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán, Drucker significa "impresor" y de ahí deriva su apellido. Drucker dejó huella en sus obras de su gran inteligencia y su incansable actividad. Hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

Su carrera como pensador del mundo de la empresa despegó en 1943, cuando sus primeros escritos sobre política y sociedad le dieron acceso a las entrañas de la General Motors, que se había convertido en una de las mayores compañías del mundo del momento. Sus experiencias en Europa le dejaron fascinado con el problema de la autoridad.

Harold Koontz (1909-1984)

Fue consultor para organizaciones de negocios más grande de EEUU, es coautor de Los principios de libro de gestión, su enfoque de Admón. fue la gestión de relaciones humanas.

Fue consultor para organizaciones más grandes de Estados Unidos de negocios. Fue coautor del libro Principios de la gestión con Cyril J. O'Donnell. que ha vendido alrededor de dos millones de copias y ha sido traducido a 15 idiomas. Murió a la edad de 75 años el 11 de febrero de 1984, después de sufrir de artritis.

El Sr. Koontz, fue profesor de gestión empresarial en la Universidad de California en Los Ángeles. Comenzó como analista de costos en 1936, recibió su doctorado de la Universidad de Yale. Su enfoque de la gestión fue "relaciones humanas". Se ha dicho con razón gestionar-men-t donde "t" es el tacto. (Jauregui, 2016)

Cyril J. O'Donnell (1909-2005)

Nació en Lincoln, Nebraska, Fue coautor del libro Principios de Gestión, en todos los libros de administración que publicó, definió gestión como un proceso que consiste en un conjunto de funciones interdependientes.

Profesor O'Donnell nació en Lincoln, Nebraska, en diciembre de 1900. Se crio en la zona rural de Alberta, Canadá, y asistió a la Universidad de Alberta, de donde recibió el grado de Licenciatura de Comercio en 1924 y el de las Artes Master en 1926. Regresó a Estados Unidos y en 1930 fue nombrado director del Departamento de Economía de la Universidad De Paul. En 1944 el profesor O'Donnell recibió su doctorado de la Universidad de Chicago. (Jauregui, 2016)

William Newman:

Agrega una sexta función a las enunciadas por Fayol, a la que llama Excepción: ejecución por parte de los administradores de tareas no delegadas.

Nació en Estados Unidos. Fue un educador de negocios permanente, autor influyente, y el último sobreviviente de los fundadores de la Academy of Management. Murió el 31 de mayo de 2002 a los 92 años de edad. El Dr. Newman fue el primer profesor de Empresas y Negocios en la Universidad de Columbia, la cátedra creada durante el mandato de Dwight Eisenhower como presidente de Columbia. Ocupó el puesto hasta su jubilación en 1978. Se unió a la Columbia Business School en 1949 y llegó a crear su departamento de gestión, así como su programa de educación ejecutiva en Arden House. (Jauregui, 2016)

El Dr. Newman enseñó a ejecutivos de negocios de 17 países, incluyendo Turquía y Nigeria, y fue uno de los primeros profesores occidentales en enseñar en China tras la institución de la política de puertas abiertas en 1979.

El Dr. Newman cofundó la Academy of Management en 1936. Hoy la Academia es la sociedad más importante para los estudiosos de la administración, con 12.000 miembros a nivel internacional. En 1999 la Academia creó un premio en nombre del Dr. Newman, destinado a reconocer destacados jóvenes investigadores. Antes de entrar en la Academia, el Dr. Newman trabajó como consultor de gestión. Durante varios años fue asistente ejecutivo de James McKinsey, primeramente, en la incipiente McKinsey & Company y más tarde en Marshall Field's. Enseñó en la

Universidad de Pennsylvania Wharton School desde 1939 hasta 1949. El Dr. Newman es autor de unos diez libros, incluyendo libros de texto que por primera vez trataban las prácticas básicas de gestión y estrategia.

Sus obras han sido traducidas a diez idiomas. Educador y viajero incansable, fue profesor de altos ejecutivos en China hasta 1995. En abril de 2002 dio clases en la Escuela Darden de la Universidad de Virginia. Durante los últimos diez años visitó Tailandia, Siberia y el Tíbet. A los 90 años viajó al Polo Norte. Miembro de la Sociedad Religiosa de Amigos, el Dr. Newman estuvo activo en el Ridgewood, NJ reunión. Sirvió en el Consejo de Administración de Pendle Hill, una comunidad cuáquera en Wallingford, Pensilvania. (Jauregui, 2016)

1.2 Evolución de calidad

La evolución del concepto de calidad se comprende por la necesidad de ofrecer calidad del producto y servicio al cliente, convirtiéndose a su vez, en un factor estratégico para las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Es un conjunto de actividades que se lleva a cabo mediante una serie de elementos con el objetivo de lograr la calidad de productos o servicio que se ofrece a los clientes, dándole seguimiento a dicho propósito constantemente, la cual tiene cierto apoyo en vincular las relaciones que están fueran de su alcance para así ser una organización mejor establecida.

Es muy importante resaltar el término de calidad ya que tiene un impacto interno en la empresa, así como la mejora continua y el desempeño organizacional de un producto o servicio ofrecido, posterior a la aprobación de la norma ISO 9001:2015

La gestión de calidad ayuda a contribuir y resolver distintas problemáticas en la organización ya que es un conjunto de elementos que permiten el cumplimiento de algunos objetivos planteados por clientes, la empresa y órganos gubernamentales.

Se plantea teóricamente que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad garantiza o por lo menos asegura en un alto porcentaje, que las características del producto o servicio cumplen con los requisitos del cliente, lo que permite satisfacer sus necesidades, expectativas y mejorar el desempeño organizacional.

Los consumidores solicitan producto o servicios con buena calidad, por esta razón existe una buena demanda y así mismo se puede elegir productos que cumplan con sus necesidades, por este motivo los fabricantes del producto buscan marcar diferencia ante sus competencias.

La calidad total es un elemento sumamente importante, tanto para la empresa como para los clientes es decir el servicio o producto que este brinda. Sin duda alguna se debe dar a conocer lo más sobresaliente que tiene cada organización en cuanto a lo que se está ofreciendo.

La mejora continua permite un crecimiento importante de la empresa que a su vez mejora el rendimiento de una forma significativa. Es fundamental dar seguimiento de forma constante a un mejoramiento para la organización y establecer un plan para ir incrementando las fortalezas y descender las debilidades, todo esto con el único fin de satisfacer las necesidades del cliente y así mismo no exista un estancamiento por parte de un mal servicio brindado.

Según el criterio de Álvarez Ibarrola, Álvarez Gallego y Bullón Caro, (2006);

Esto a su vez les permitirá enfrentar la alta competencia en un nivel nacional como internacional. Es por eso la calidad se ha convertido desde hace algunos años en una de las estrategias más importantes para las empresas, con el fin de seguir siendo competentes en el mercado.

Se conoce que la buena calidad, es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, así mismo cumpliendo con distintas normas y reglas necesarias, de igual manera para satisfacer las necesidades del cliente. Cabe mencionar que el término calidad es quizás una de las palabras más utilizadas en el mundo empresarial en los últimos años y que muchas veces no podemos definir con claridad.

Actualmente en el mundo competitivo, los consumidores tienen una fuerte demanda en los diferentes criterios específicos de desempeño de la calidad. Todos los elementos que componen un sistema de calidad son fundamentales, a su vez aseguran la mejora de los resultados empresariales, la gestión de la calidad que

integra a la empresa y se sujeta en orientación al cliente, obtener una mejora continua, un enfoque en las personas y a su vez una visión global de la organización.

En términos generales, la historia y evolución del término de calidad puede dividirse en cinco etapas básicas.

1) Industrialización

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2) Control estadístico:

La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

3) Primeros sistemas:

Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad de productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4) Estrategias:

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

5) Calidad total:

A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad.

1.3. Gestión de calidad según ISO 9000

En 1987 después se publican las normas de Aseguramiento de la Calidad denominadas Familia ISO 9000. Estas normas formalizaron las actividades de las empresas y fueron asumidas por muchos gobiernos y hoy después de cuatro actualizaciones se denominan las normas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

Bajo el criterio de Rincón (2002) en general,

Las empresas se involucran con los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 por tres motivadores principales: Por la exigencia del cliente, por ventaja competitiva, y por mejorar la operación interna. Sin embargo, la mayoría de ellas toman la decisión más por la presión (requisito de los clientes, ventaja competitiva), que por convicción (aumento en la efectividad y eficiencia de las operaciones internas).

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional. (Machado Lugo, 2019)

La organización debe acordar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- **a)** Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
- **b)** Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- **c)** Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- **d)** Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- **e)** Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.

- **f)** Manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos del apartado 6.1.
- **g)** Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
- **h)** Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad. (Machado Lugo, 2019)

En la medida necesaria, la organización deberá:

- a) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos
- b) Mantener la información registrada para asegurar que el proceso se ejecute según lo planeado. (Rincón, 2002)

Aquí se pone de manifiesto la gestión por procesos, que es uno de los aspectos en los que ISO 9001:2015 pone especial énfasis.

En relación a ello la organización debe concretar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación.

Incluye requisitos que la organización debe determinar en relación al enfoque basado en procesos, tales como:

- Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos.
- Recursos necesarios y su disponibilidad.
- Riesgos y oportunidades en conformidad con el requisito
- Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

1.4 Funciones de la gestión de la calidad según ISO 9001: 2015

La evolución del concepto de Calidad ha sido enriquecida por el aporte de diversos autores y estudiosos, que se expresan de la siguiente manera: Algunos autores han manifestado:

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. (Horovitz, 1990), “Adecuación al uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. Y “La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables”. (Berry, 1996, pág. 2)

Existen funciones de la calidad, misma que tiene un enfoque de mejora para la organización, se indica funciones de la gestión de calidad en base a normas a la norma de ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2015)

Se presentadas a continuación:

Mantiene y gestiona toda la documentación y registros del sistema de gestión de calidad.

Revisa periódicamente el sistema de gestión, realizando auditorías internas con sus respectivos informes.

Realiza un seguimiento a los procedimientos, en concreto se encarga del seguimiento de las no conformidades que puedan surgir y de las acciones preventivas y correctivas.

Informa al resto de la organización de los cambios o modificaciones que suceden en el sistema de gestión de calidad. (Organización Internacional de Normalización, 2015, pág. 1)

Calidad de servicio La calidad del servicio está determinada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad del servicio mide la percepción del cliente de las necesidades del cliente después de la impresión del servicio recibido. Ésta es la medida máxima de la capacidad de utilizar productos inherentes al concepto de calidad propuesto por Juran. Esta también es una medida de satisfacción del cliente. Así es como se entiende la norma ISO 9000: 2000.

La calidad final de servicio depende esencialmente de varios factores

- La eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes.
- La experiencia de los clientes con productos de la competencia y de la propia empresa.
- La estrategia de comunicación de la empresa.
- Las opiniones de terceros.

1.5 Beneficios de implementar un sistema de calidad

Para lograr el propósito de esta investigación; análisis Beneficio percibido Por empresa de investigación, derivados Análisis de la certificación de implementación y seguimiento del sistema de gestión de calidad Vista previa detallada de los beneficios.

Con base en los resultados del cuestionario utilizado, el análisis Descriptivo, puede mostrar Piensa en la mejora más importante La empresa se basa en los resultados.

Otro de los beneficios es la satisfacción del cliente: “la satisfacción del cliente podría acrecentarse al conseguir la empresa alcanzar y mantener la calidad deseada, asegurando así la prestación de servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los consumidores”. La certificación involucra, un instrumento adecuado para dar respuesta a los requerimientos de los consumidores, satisfaciendo sus expectativas. (Álvarez García, Fraiz Brea, & Del Río Rama, 2013, pág. 381)

Actualmente existen más de 640.000 empresas en el mundo que gestionan y administran sus procesos mediante un sistema de Gestión de Calidad y cuentan con la certificación ISO 9001.

Dado el criterio de Sánchez (2016) “Un sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, para conseguir esto la organización, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas “ (pág. 6)

Un sistema de Gestión de Calidad también proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de problemas, así como de corrección de los mismos. El sistema de Gestión de Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las operaciones de la empresa (Monzón, Prendes, Falcón, & Diéguez, 2004)

Según Sánchez Tembleque-Montero (2016) se presentan razones para implementar un sistema de calidad que permita favorecer al cliente y a la empresa:

Entienden que los clientes son su elemento esencial y deciden orientar su estructura y gestión a satisfacer sus requerimientos.

Los sistemas de gestión de calidad son la mejor herramienta para reducir los costes de no calidad.

La certificación de una empresa genera confianza, reconocimiento y apertura de nuevos mercados.

Los sistemas de gestión de calidad mejoran la aptitud competitiva de la empresa con un mejor posicionamiento frente a la competencia.(pág. 16)

Gestión de la Calidad: Según Camisón, Cruz y González, (2006)

Se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (pág. 8)

De acuerdo con (Herrera Mendoza, 2008)

La gestión de la calidad opera con diversos elementos: valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos, (pág. 9).

La clasificación de beneficios internos y externos se utiliza a menudo para referirse a Principalmente para implementar el sistema de gestión de calidad ISO, en algunos casos, Los beneficios se expresan como las metas o expectativas de implementar un sistema tipo ISO 9000. Por ejemplo, los ingresos se expresan de la siguiente manera: motivación:

Reducir costos, aumentar la productividad, Mejorar la gestión interna de la organización y aumentar la satisfacción del cliente, Mejorar la conciencia de la calidad en todos los aspectos o desarrollar nuevos mercados. (Torres Navarro & Callegari Malta, 2015, pág. 152)

La norma se centra en el proceso, en este caso, el proceso logístico del consolidador de carga antes mencionado, que incluye el ciclo de planificación, ejecución, inspección y ejecución (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El ciclo PDCA permite a las organizaciones garantizar que sus procesos cuenten con los recursos y la gestión adecuados, y que identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora. El pensamiento basado en riesgos permite a las organizaciones identificar los factores que pueden hacer que sus procesos y sistemas de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, implementar medidas de control preventivo para minimizar los efectos negativos y maximizar la gestión de riesgos.

Oportunidades que aparecen en esta Norma Internacional. (Grupo de Consultores, 2019)

1.6 Gestión de procesos según ISO 9001: 2015

Uno de los aspectos sobre los que la actualización de 2015 ha incluido modificaciones es el referente a la gestión por procesos en ISO 9001. La Gestión de procesos en ISO 9001 según el nuevo enfoque dado por la nueva versión 2015 de la norma, analiza la organización como un conjunto de procesos. En cada uno de estos procesos, identifica una serie de actividades, establece también la necesidad de identificar puntos de controles dentro del proceso, normas ISO 9001: 2015 se encarga de procesos de riesgos empresariales de los Almacenes de confecciones a partir de los de las normativas de Gestión de Calidad

La Organización internacional de normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

1.7 Mapa de procesos

Según la revista (Gonzalez, 2016), Un mapa es un flujo, herramienta que le permite visualizar los procesos de una organización y sus relaciones, además de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Al definir y mapear las tareas del proceso, se pueden resolver soluciones a problemas comunes que surgen en la organización, tales como:

- Operación compleja.
- Alto costo.
- Existe el llamado cuello de botella.
- Falta de integración de procesos.
- Se repite la actividad.

El mapa de procesos de la empresa se define de forma gráfica (el llamado mapa de valor), que combina la perspectiva global de la empresa con la perspectiva local de cada departamento registrado en cada proceso. Un diagrama de flujo es una estructura combinada que puede ayudar a identificar la tarea y la persona responsable de cada tarea en la organización. Para los almacenes de ropa, intenta analizarlos para crear herramientas que ayuden a identificar los riesgos cubiertos por los estándares de calidad.

1.8 La Gestión de riesgos según ISO 31000:2015

Actualmente, las directrices ISO 31000 para la gestión de riesgos se han utilizado como Diseñado para proporcionar a las empresas estándares y herramientas estándar Eventos y procesos de riesgo más efectivos en varias etapas Organización, como estrategia y operaciones. Originado en la gestión El riesgo no solo se originó en la industria de seguros, sino que también se originó en la industria de seguros. Naturaleza humana, porque está relacionada con cada comportamiento, actividad o tarea que se realiza. dentro En la década de 1980, la gestión de riesgos de las empresas manufactureras se Adaptación a la Gestión de la Calidad Total. (Lizarburu, Barriga Ampuero, Noriega, López, & Mejía, 2017, pág. 3)

El comité Treadway enumera los conceptos básicos de la gestión de riesgos comerciales (ERM) y su definición se muestran como: Procesos en toda la organización Su alcance debe cubrir todos los niveles jerárquicos. Su aplicación debe estar en el establecimiento de la estrategia organizacional Creado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización La gestión de riesgos varía de una empresa a otra. Capaz de brindar la protección adecuada a las instituciones y la alta dirección. Concéntrese en alcanzar las metas en múltiples categorías separadas pero superpuestas.

Gobernanza y liderazgo Al formular la nueva norma ISO 31000, su propósito es enfatizar la importancia del liderazgo como parte de la alta dirección y, a partir de la gobernanza corporativa, también tiene una importancia relativamente importante para la integración de riesgos. En otras palabras, el gobierno se ejerce a través del liderazgo o "de arriba hacia abajo".

Por ello, es necesario asignar tareas según el nivel, ya sean para el gobierno o para la propia gestión. Esta es la razón por la que la versión recientemente publicada de la norma ISO 31000 presta más atención al liderazgo ejercido por la alta dirección y los órganos de gobierno (ya sea un comité de dirección, una junta directiva, etc.).

De esta manera, van a utilizar la gestión de riesgos como una herramienta de seguimiento y control que apoya a un proceso de toma de decisiones. Así, se puede llegar a disminuir la incertidumbre frente al logro de los objetivos, mejorando el rendimiento de la organización. En este sentido, destacar que se pueden contemplar dos grandes ramas dentro del gobierno: Gobierno corporativo: se ocupa de dar conformidad a las normas, leyes, políticas internas, etc. Gobierno de negocios: orientado principalmente a promover el desempeño de la organización.

Se induce a la referencia de ISO 31000 ya que esta no necesita una certificación para poder aplicar estos criterios internacionales relacionados con el riesgo: Según las normas ISO 31000 (2019) La gestión de riesgos se define como un proceso para identificar, analizar y responder a factores de riesgo que están de forma constante en una actividad, para tomar decisiones acertadas en un ambiente que es incierto, frente a acciones que pueden ocurrir y que pueden traer consecuencias. (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)

Los procedimientos de gestión de riesgos (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020) incluidos en las normas ISO 31000 siguen los ajustes utilizados por el estándar AS / NZS 4360 de Australia y Nueva Zelanda incluyen:

Consulta de comunicación Contexto de introducción, La evaluación de riesgos incluye tres pasos:

- Identificación,
- Análisis
- Aprobación.
- Tratamiento de riesgo Seguimiento y revisión.

Riesgo empresarial

El riesgo empresarial, es una incertidumbre que le puede afectar a cualquiera empresa, para ello se debe de considerar un plan que ayude en esta situación de vulnerabilidad.

Es importante considerar que toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables (ISOTool.org, 2019)

Proveniente del italiano *risicare* (en español: desafiar, retar, enfrentar), de modo que al concepto también se le asocia a toda probabilidad de pérdida. Otros sinónimos con los que suele guardar una relación directa son los de peligro, amenaza, perjuicio o daño.

Existen ciertas características que se asocian con el riesgo directamente se presenta a continuación:

- Debe estar asociado, de alguna manera, a la actividad de la empresa.
- Son complejos, no tienen una solución inmediata.
- Su impacto debe ser significativo.
- Entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos

Principales tipos de riesgos empresariales

Según el tipo de actividad

Hay riesgos en cualquier actividad. Sin embargo, algunos implicaron la incidencia de las actividades de la empresa. Se pueden clasificar por primera vez según los siguientes términos

Riesgo sistemático

Se refiere a aquellos riesgos que existen en el sistema económico o en todo el mercado. También pueden ser causados por accidentes, guerras o desastres naturales. Esto se debe a la incertidumbre global en el mercado, que afecta más o menos al mercado para todos los activos existentes en la economía. Cabe señalar que, dada la incertidumbre de la economía en general, este riesgo no se puede

eliminar mediante la diversificación. Por tanto, también se denomina riesgo no diversificado o riesgo de mercado (ISOTool.org, 2019)

Riesgo no sistemático

Estos son los riesgos derivados de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Se diferencian según cada tipo de actividad y caso, y el método de gestión. Situaciones de crisis interna o mala ejecución de planes de crecimiento son algunos ejemplos. (ISOTool.org, 2019)

Según su naturaleza:

Sin embargo, los riesgos también se pueden definir de acuerdo con la naturaleza de los riesgos. De hecho, esta es la forma más extensa de clasificarlos. Evidentemente, un riesgo de tipo legal o legal no debe tener la misma gestión que otro tipo económico. En este sentido, los riesgos se clasifican de la siguiente manera: (ISOTool.org, 2019)

Riesgos financieros

Son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellos movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. (ISOTool.org, 2019).

En esta categoría es posible distinguir algunos tipos:

- Riesgo de crédito.
- Riesgo de tasas de interés.
- Riesgo de mercado.
- Riesgo gestión.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo de cambio.

Riesgos económicos

En este caso, se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el primer caso, hablamos de las pérdidas que puede sufrir

una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En el segundo, son eventos cuyo origen es externo (ISOTool.org, 2019).

Riesgos ambientales

Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Tienen dos causas básicas: naturales o sociales, Riesgo económico. Medir posibles eventos que pueden afectar los resultados de las operaciones de una empresa significa que este resultado no se puede garantizar en el tiempo. El riesgo económico se refiere a la incertidumbre en el retorno de la inversión debido a cambios en las condiciones económicas de la industria en la que opera. (ISOTool.org, 2019)

Riesgos políticos

“Este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Los hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extra legales”. (ISOTool.org, 2019)

Riesgos legales

Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político. Normalmente atendiendo a la naturaleza de los riesgos empresariales suele distinguirse entre riesgos puros y riesgos especulativos. (ISOTool.org, 2019)

El riesgo puro se define como la incertidumbre de un evento específico que provocará una pérdida económica. En cuanto al riesgo especulativo, se define como la incertidumbre de que ocurrirá un evento, y la ocurrencia de este evento producirá vagamente la realización de las expectativas de pérdidas y ganancias. (ISOTool.org, 2019)

1.8.1 Estructura de la norma ISO 31000

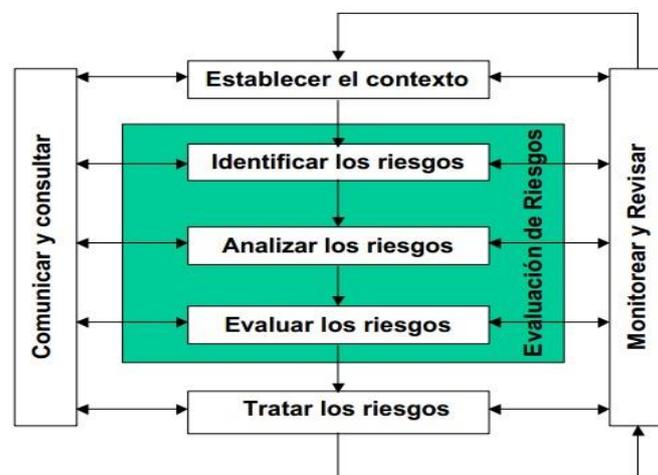
El estándar ISO 31000:2009 está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

- Los principios para la gestión de riesgos: para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización.
- La estructura de soporte o marco de Trabajo. El objetivo de este elemento es integrar el proceso de gestión de riesgos con la dirección, para que esta quiera un fuerte compromiso con la implantación de la gestión del riesgo.
- En este caso la norma establece una serie de órdenes que debe cumplir la gerencia para asegurar la efectividad de la gestión del riesgo.

El proceso de gestión de riesgos: este proceso consta de tres etapas: establecimiento del contexto, valoración de riesgos y tratamiento de los mismo

Como parte de los procesos del desarrollo empresarial contemporáneo la gestión de riesgo se incorpora como un accionar dentro los procesos de mejora continua que exigen otras normativas.

El modelo de las normativas de la gestión de riesgos se muestra a continuación: Figura 1. **Modelo de Gestión de Riesgos**



Fuente: (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)

Desarrollados todos estos preceptos ligados a la gestión empresarial y la calidad se decide hacer una gestión de riesgos por actividades bajo los cánones de ISO 31000

Partes de la norma ISO 31000

Para una mejor comprensión de sus principios y directrices, la norma ISO 31000:2009 divide su contenido en tres áreas básicas:

Principios y directrices:

La norma ISO 31000 se puede utilizar como referencia para otras normas de gestión de riesgos. Además, complementa diversa información regulatoria a nivel local, regional, nacional e incluso continental. En la primera parte no solo se explica el alcance, sino también las prácticas básicas que debe considerar cualquier organización que desee implementar un sistema de gestión de riesgos. (ISOTools.org)

Los 11 principios abiertos son:

- La gestión crea valor para la organización.
- Debe estar integrado en el proceso.
- Esto es parte de la decisión de la empresa.
- Resuelva claramente las incertidumbres.
- Debe ser sistemático, estructurado y apropiado. • Debe basarse en la mejor información disponible.
- Debe adaptarse al tamaño de cada situación. • Significa incluir humanidades y factores culturales.
- Debe ser transparente, eficaz e inclusivo.
- Requiere iteración y es sensible al cambio.
- Debe apuntar a la mejora continua de la organización (ISOTools.org)

Gestión de riesgos

La norma ISO 31000 define la Gestión de Riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones. La gestión tiene que ver, sobre todo, con la cuantificación de los riesgos, para lo cual es fundamental definir dos elementos dentro de este proceso:

- Consecuencia:

“La norma define la consecuencia como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de evaluar los riesgos que cumplen con la premisa de causa-efecto”. (ISOTools.org)

- Probabilidad:

“El segundo término se refiere a la posibilidad de un evento. Para la gestión de riesgos, la empresa debe considerar la interrupción de eventos que pueden o no resultar de la decisión de la empresa”. (ISOTools.org)

Metodologías de gestión del riesgo:

“Son aquellas que están orientadas a la identificación, evaluación y el posterior tratamiento de los riesgos derivados de una actividad. Entre ellas está, la norma ISO 31000”. (ISOTools.org)

Metodologías de cuantificación

“En este caso, se trata de aquellas herramientas que se enfocan exclusivamente en la cuantificación de los riesgos. Es decir, aplican una serie de indicadores (de carácter numérico casi siempre) para medir el impacto que tienen los riesgos”. (ISOTools.org)

Método Delphi

Este es un método destinado a comprender las opiniones de los expertos. En primer lugar, un grupo de expertos anónimos respondió a un cuestionario elaborado por la organización sobre un tema específico (en este caso, "gestión de riesgos"). Después de analizar los resultados, el responsable solicitó la opinión de cada miembro del equipo. Finalmente, la empresa elaboró un segundo cuestionario, aunque el cuestionario tiene preguntas más precisas y concentradas. La idea es escribir una conclusión al final. (ISOTools.org)

Métodos Cualitativos

Se presenta el método a desarrollar en el transcurso de la investigación:

Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones. Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo. O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor. (ISOTools.org)

Los métodos cualitativos incluyen:

- Brainstorming
- Cuestionario y entrevistas estructuradas
- Evaluación para grupos multidisciplinarios
- Juicio de especialistas y expertos (Técnica Delphi)

1.9 Proceso de gestión de riesgos

“La norma ISO 31000 tiene un enfoque de procesos. La implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, por tanto, debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio”. (ISOTools.org)

Definición de objetivos

En esta primera etapa se definen los objetivos del proceso. Es decir, se fijan objetivos del Sistema de Gestión de Riesgos y cuál debe ser el alcance del mismo. La dirección de la empresa debe ser la instancia con más alto grado de implicación en la difusión de estos objetivos, pues de lo contrario no logrará que el resto de niveles se comprometan del modo deseado. (ISOTools.org)

Nombramiento de responsables

Hay dos maneras de nombrar a los responsables de un proyecto de Gestión de Riesgos:

- Personal interno:

Lo más usual en estos casos es que el personal delegado para tales tareas sea de la propia organización. Si es así, la dirección tiene la garantía de que conocen el área sobre el que se realiza la evaluación. De hecho, puede recurrir a aquellos cargos que tengan una visión más o menos global de los procesos.

- Personal externo:

Cuando la empresa es demasiado pequeña o no tiene la capacidad ni la formación para llevar a cabo estas tareas, la dirección puede apoyarse en los servicios de una consultora. Sin embargo, la desventaja de esta opción es que requiere de una labor previa de empalme en la que el personal que realizará la evaluación se pone al día en todo lo relacionado a la Gestión de Riesgos- (ISOTools.org)

Identificación de los riesgos

Se presenta la división de los riesgos:

Los riesgos puros de la empresa se dividen en:

Riesgo inherente.

Riesgos intrínsecos

Riesgo inherente:

“Es este tipo de riesgo cuya esencia no se puede distinguir de la situación existente. si El trabajo por hacer. Este es el riesgo de todos Empresas en función de sus actividades”. (Brito Gómez, 2018, pág. 272)

“Los riesgos inherentes a la empresa deben controlarse y / o eliminarse tanto como sea posible, porque estos Están directamente relacionados con las actividades de la empresa”. (Brito Gómez, 2018, pág. 272)

Riesgo de incorporado:

El riesgo no es una característica típica de las actividades, sino un producto del comportamiento, no un producto del comportamiento. Responsable, a veces con Los riesgos inherentes a la empresa. Para estas situaciones La única forma de eliminar estos riesgos es mediante la prevención. El motivo es que, bajo ninguna circunstancia, la compañía de seguros no Irresponsable. (Brito Gómez, 2018, pág. 272)

Análisis de Riesgos

El objetivo es establecer evaluaciones de riesgos y prioridades para clasificarlos, el análisis dependerá de la información disponible sobre los riesgos y sus fuentes para mejorarlo es necesario diseñar una escala cualitativa o cuantitativa. Se definen dos categorías: Probabilidad e impacto posibilidad (ISOTools.org)

Características de la gestión de riesgos

La Gestión de riesgos debe alinearse con las siguientes características:

- Tener un proceso continuo de desarrollo donde se identifiquen los riesgos
- Tratar metódicamente los riesgos en las actividades
- Estar integrada en la Misión y visión de la compañía.
- La empresa debe asignar responsabilidades a cada colaborador responsable de la gestión de riesgos como parte de sus funciones de su trabajo.
- Favorecer la medición y recompensa del rendimiento en función de objetivos, promoviendo así la eficacia del personal.

Ventajas de la gestión de riesgos

Algunos de los beneficios de tener una gestión de riesgo son:

- Mejoran las dediciones que se toman en las actividades de los procesos
- Permite tener una visión integrada de las posibles amenazas y oportunidades.
- Protege los activos y la imagen de la compañía
- Permite una asignación eficiente de los recursos de la compañía
- Desarrolla una estructura, que mantiene controladas las actividades futuras (ISOTools.org)

Definición de las respuestas a los riesgos

La definición, sobre todo a la identificación de los riesgos y sus efectos en los procesos. La idea es plantear las soluciones más adecuadas para poner cara a aquellos elementos que obstaculizan la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. Pero, así como cada organización tiene sus propios retos en esta materia, de la misma manera debe reaccionar a los riesgos que eventualmente pueden perjudicarlo. Existen cinco estrategias principales a la hora de gestionar un riesgo (ISOTools.org):

- **Supresión del riesgo:**

No es lo más habitual, pero a veces las organizaciones logran que desaparezcan los riesgos asociados a sus procesos. Esto se consigue cuando la labor de previsión se ha implementado de forma exitosa: obteniendo información adicional, adquiriendo apoyo de expertos, añadiendo recursos adicionales o modificando los elementos de la planificación, entre otros elementos. Transferencia del riesgo: Bajo esta figura, el riesgo es transferido a otra dependencia de la organización o, incluso, a una segunda empresa asociada. Se trata de un recurso muy común entre los grupos de compañías filiales o que comparten algún tipo de vínculo que permite esta transferencia. Por ejemplo, cuando hablamos de responsabilidad solidaria, una empresa puede asumir las deudas de otra que haga parte del conglomerado que las integra a las dos. El riesgo no se anula; sólo se redirecciona (Organización Internacional de Normalización, 2015).

- **Mitigación del riesgo:**

Es una estrategia de gestión de riesgos que consiste en reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo sobre la organización. Es decir que, si llega a producirse, sus efectos serán mucho menores que si no se hubiesen adoptado medidas al respecto. Esta opción se usa sobre todo en aquellos casos en que los riesgos son inevitables o no dependen de la empresa en sí misma. (ISOTools.org)

La clave para una acertada mitigación del riesgo está en las acciones. Algunos ejemplos son:

- Adopción de procesos más sencillos en la organización.
- Puesta en marcha de ensayos adicionales.
- Elección de proveedores o suministrador más fiables.
- Adición de recursos para la labor preventiva.

Explotación del riesgo:

Recordemos que no todos los riesgos son negativos. Algunas veces, su irrupción es una oportunidad para las organizaciones. Cuando eso ocurre, en vez de mitigarla o eliminarla, la estrategia de la empresa debe centrarse en sacar el máximo provecho de la circunstancia. Un riesgo con efectos positivos se puede potenciar gracias a la designación de más personal cualificado, mayor apoyo económico o una adaptación a la planificación realizada al inicio. (ISOTools.org)

• Aceptación del riesgo:

En estos casos, se trata de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden convivir con la empresa. Pero no se trata de una actitud resignada. Por el contrario, implica la elaboración de un plan de contingencia para, de este modo, adaptar el riesgo a las actividades de las empresas. (ISOTools.org)

Plan de tratamiento:

El plan de tratamiento, último paso del proceso de gestión de riesgos, tiene como fin la mejora de los controles para el tratamiento del riesgo. Esta etapa debe ser dinámica y flexible ante los cambios que puedan presentarse. El tratamiento de los riesgos necesita labores adicionales de registro, monitorización, actualización e intervención. Por supuesto, este plan depende de la estrategia que se haya definido en el apartado anterior. Pensamos que muchas veces los riesgos no tienen el impacto o los efectos que en un principio habíamos creído, con lo cual es necesario modificar la estrategia y, por consiguiente, el plan de tratamiento. Los planes de tratamiento suelen proyectarse a corto plazo, pues con esto se evita que las condiciones iniciales se modifiquen cuando llegue el momento de la intervención. La manera más habitual de realizar el monitoreo es través de evaluaciones periódicas o auditorías, las cuales son efectuadas por el equipo delegado (ISOTools.org)

Pero, aunque todo esté previsto y las acciones se proyecten en el corto plazo, conviene contemplar alguno de los siguientes escenarios:

- La gestión de los riesgos ha sido aplicada tal como estaba previsto.
- Las respuestas a los riesgos han sido efectivas.
- Se están siguiendo las políticas y las estrategias adecuadas.
- La exposición del riesgo ha cambiado desde el último análisis.
- Se han manifestado síntomas de la aparición de riesgos.
- Han aparecido riesgos que no habían sido contemplados al inicio. (ISOTools.org)

Evaluación por matriz de Riesgo

En nuestra matriz de riesgo evaluaremos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. (ISOTools.org)

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una organización, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. (ISOTools.org)

Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo sistema de gestión de la calidad. ¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo? A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, los procesos identificados como necesarios para el sistema de calidad, se debe a proceder a la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad como lo hemos tratado anteriormente. Los beneficios de esta metodología de gestión de riesgos, entre otros, son los siguientes:

- Identificación de los procesos que requieren mayor atención y áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de recursos aplicados a la supervisión, basado en perfiles de riesgos.
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos.
- Monitoreo continuo (ISOTools.org)

CAPITULO II

2.GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS EN EL ALMACÉN DE CONFECCIONES

2.1. Proceso de gestión de los riesgos en un almacén de confecciones

En este epígrafe se describen las diferentes etapas del proceso de gestión de los riesgos: selección de los expertos, determinación del número de expertos. Posteriormente se analizan las principales herramientas para el procesamiento de la información.

2.2 Selección de expertos. Etapa I

La selección de expertos es de vital importancia ya que no todas las personas están en las capacidades de poder brindar información de calidad para el proyecto para ello es importante tomar criterios de expertos, la selección de expertos menciona Crespo destaca un aporte desde su perspectiva Se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre el efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone, y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla. La utilización de los expertos como estrategia permite evaluar y analizar la información obtenida, y las metodologías empleadas. (Soler González, Navarro Mosquera, & Pirela Añez, 2018)

2.2.1 Cantidad de expertos

Respecto a la búsqueda de una clasificación de experticia o bien menciona (Valle, González Cabanach, Cuevas González, & Fernández Suárez, 1998) sostiene que existen dos clases de experticia: basada en el conocimiento (experticia epistémica), es la capacidad para proveer justificaciones sólidas para un rango de proposiciones en cierto dominio (experticia ejecutiva): mientras la segunda es la capacidad para ejecutar bien una habilidad de acuerdo con las reglas y virtudes de una práctica. “Tanto los expertos epistémicos como los ejecutivos legítimamente pueden estar en

desacuerdo el uno con el otro, y las dos percepciones son conceptualmente y lógicamente bien definidas”

Los expertos que van a ser seleccionados deben ocupar un puesto de gerencia o jefe intermedio dentro de la institución, asimismo ostentar una profesión y varios años de experiencia desempeñando su cargo dentro de la misma.

2.2.2 Selección de entrevistados

Para la resolución de esta problemática se define tomando como base diferentes criterios teóricos que se encuentran en la literatura. Esta situación se hace debido a la necesidad de contar con personas versadas y/o con experiencia que son las que nos encontramos recurrentemente las que encontramos en los centros de trabajo.

Las características se definen a partir del criterio del experto. Para elaborar la lista se analiza cualitativamente a los posibles participantes a elegir, con las siguientes competencias.

- Es necesario que las personas entrevistadas sean parte de la tienda de ropa Almacenes de confecciones.
- Que tengan la experiencia necesaria en un rango de mínimo de un año
- Que dominen el tema para tener información precisa de la hipótesis que se planteó inicialmente
- Que sean personas con experticia en la dimensión que se les pedirá validar.

2.2.3 Selección de la cantidad de expertos

Existen diferentes formas de calcular la cantidad de expertos, no obstante, analizando la teoría la cantidad de expertos está en función del grado de precisión que se necesita en función del trabajo que se realice.

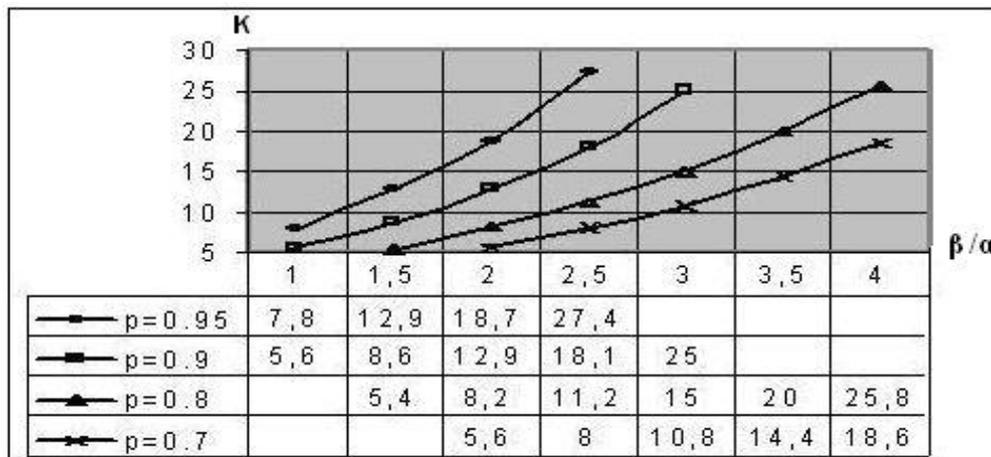
Atendiendo a los criterios esbozados (García & Fernández, 2008) en su artículo “Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos”, donde recomienda de la utilización de 15 a 25 expertos para obtener resultados fiables, textualmente declaran:

la cantidad óptima de expertos a consultar para la aplicación del método oscila entre 15 y 25. Este criterio es avalado también por la experiencia de diferentes autores en

la actividad docente-investigativa y la aplicación de este método en investigaciones por más de 25 años. (2008)

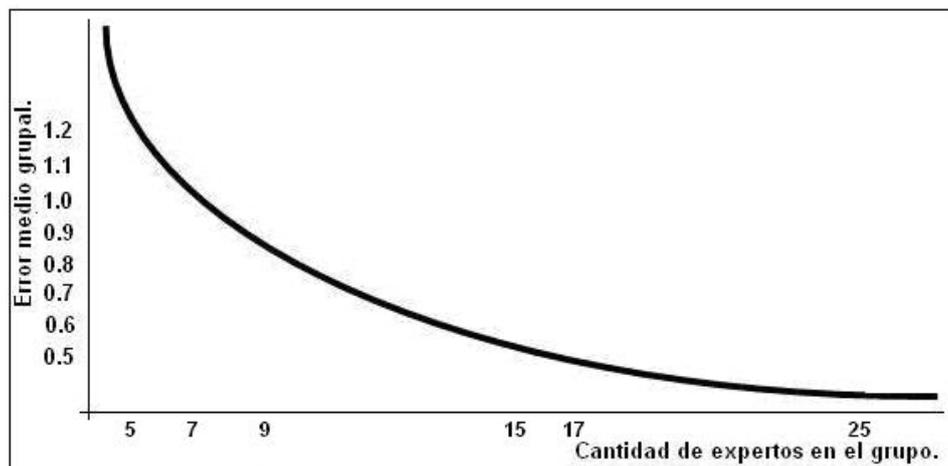
Los gráficos se muestran a continuación:

Figura 2. Selección del número de expertos



Fuente: (García & Fernández, 2008)

Figura 3. Selección de Expertos



Fuente: (García & Fernández, 2008)

Luego se escogerá el número mínimo de expertos en este caso 15 expertos

2.2.4 Selección de expertos

La selección de expertos se desarrollará mediante criterios de selección del coeficiente de competencia experta “K” a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación, así como, de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013, pág. 65).

Dónde:

K_c = Es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1.

K_a = Es el denominado «Coeficiente de argumentación» o fundamentación de los criterios de los expertos. “Este coeficiente se obtiene a partir de la asignación de una serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto”. (Llorente Cejudo, Cabero Almenara, Vázquez Martínez, & Romero Tena, 2011).

La selección de expertos se desarrollará mediante el coeficiente de competencia experta “K” a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación, así como, de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Este coeficiente está basado en el desglose de la fórmula

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad (2).$$

Dónde:

K_c = Es el «Coeficiente de conocimiento» o “información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1”. (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

K_a = Es el denominado «Coeficiente de argumentación» o “fundamentación de los criterios de los expertos. Este coeficiente se obtiene a partir de la asignación de una

serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto". (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Tabla 1. Patrones del grado de influencia en cada fuente de argumentación

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por el experto	0.5	0.5	0.3
Experiencia obtenida	0.2	0.1	0.05
Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos	0.01	0.07	0.06
Estudio de trabajos sobre el tema de autores extranjeros	0.05	0.04	0.03
Intuition del expert	0.05	0.04	
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Elaborado por: Diana del Valle Sánchez

Los niveles del coeficiente de argumentación (K_a) son evaluados de la siguiente forma:

Alta: $0,8 \leq K_a \leq 1,0$,

Bajo: $K_a < 0,5$,

Medio: $0,5 \leq K_a \leq 0,8$

Se examinan diferentes aspectos relacionados con el mismo, como la problemática de la conceptualización de los expertos, las ventajas y limitaciones que nos participa su utilización en la investigación, la diversidad de criterios que podemos reunir para la selección de los expertos y el número adecuado de utilización de los mismos en una investigación.

La utilización de los expertos como estrategia permite evaluar y analizar la información obtenida, y las metodologías empleadas. Para el cálculo de los expertos

“Además, con el objetivo de simplificar la selección se utilizarán las Distancias Relativas de Hamming en su opción ideal que es una herramienta de selección que auxiliada por la lógica difusa selecciona a partir de la menor distancia relativa”. (Soler González, Andrade Merino, & Oñate Andino, 2016)

La distancia relativa de Hamming se expresa de diferentes formas, se puede modelar según las necesidades de la organización y se pueden obtener diferentes condiciones. Las condiciones de evaluación están relacionadas con los mejores criterios de evaluación (δ), ideales (η) y criterios de evaluación, ponderando la capacidad según su importancia (Π). En estas tres condiciones, y considerando la fórmula de Hamming, se pueden obtener resultados comparables, por lo que se convierte en una fuente importante para analizar diferentes variables. (Soler González, Andrade Merino, & Oñate Andino, 2016) Las fórmulas de Hamming son las siguientes:

a) Aproximación al proceso óptimo (δ)

$$\delta(\mathbf{D}_n, \mathbf{P}_j) = \mathbf{1}/n \sum_{i,j=1}^n |\mu_i - \mu_j| = \mathbf{1}/n (|\mu_1 - \mu_j| + |\mu_2 - \mu_j| + \dots + |\mu_n - \mu_j|) \quad (1)$$

D_n : Subconjunto borroso de competencias óptimas; P_j subconjunto borroso de competencias reales; n : Número de competencias seleccionadas; μ_i :

Valoración de competencia óptima; μ_j : Valoración de competencia real evaluada.

b) Aproximación al proceso ideal (η)

$$\eta(\mathbf{D}_n, \mathbf{P}_j) = \mathbf{1}/n \sum_{j=1}^n |1 - \mu_j| \quad (2)$$

D_n : “Subconjunto borroso de competencias ideales; P_j , subconjunto borroso de competencias reales, n : Número de competencias seleccionadas, $\mu_i = 1$: Valoración de competencia óptima; μ_j : Valoración de competencia real evaluada”. (Soler González, Andrade Merino, & Oñate Andino, 2016)

c) Exigencia de propiedades con diferente importancia (OWA), (Canós, 2007).

$$\Pi(\mathbf{D}_n, \mathbf{P}_j) = \mathbf{1}/W \sum_{i,j=1}^n V_i |\mu_i - \mu_j| = \mathbf{1}/W (V_1 |\mu_1 - \mu_j| + V_2 |\mu_2 - \mu_j| + \dots + V_n |\mu_n - \mu_j|) \quad (3);$$

siendo D_n el subconjunto borroso de competencia óptima; P_j el subconjunto borroso de competencias reales, n el número de competencias seleccionadas; μ_i la

valoración de competencia óptima; μ_j la valoración de competencia real evaluada; V_n las ponderaciones de las competencias; y $\mathbf{W} = \sum_{i=1}^n V_i = (V_1 + \dots + V_n)$ (OWA).

Para el caso de estudio se utilizarán las fórmulas de evaluación ideal.

(Soler González, Andrade Merino, & Oñate Andino, 2016)

2.2.5 Herramientas para el procesamiento de encuestas y validaciones

Se muestran herramientas técnicas de carácter numérico, para el desarrollo y selección de expertos, que contribuirá a conocer la gestión de riesgos en almacenes de confecciones. Coeficiente de Kendall Cuando desee conocer la correlación entre k conjuntos de rangos, puede usar el coeficiente de consistencia de Kendall (W). El Coeficiente de Kendall se puede utilizar para procesar cuestionarios diseñados para conocer las opiniones de expertos y trabajadores. El coeficiente se utiliza para medir el grado de consistencia entre un conjunto de factores (K) y un conjunto de características (n). La respuesta es ordinal. La hipótesis nula es que no hay consistencia: $W = 0$; la otra hipótesis es ($W > 0$). Las estadísticas siguen χ^2 con grados de libertad.

2.3 Análisis y selección de los procesos de la empresa de confecciones

“Según la norma internacional se debe determinar un proceso y según sus actividades hacerle el análisis de riesgos según ISO 31000 e ISO 31010. La norma ISO 31000 auspiciada por Organización Internacional de Normas”, (Beorlegui Zozaya, 2015) plantea un conjunto de conclusiones sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos.

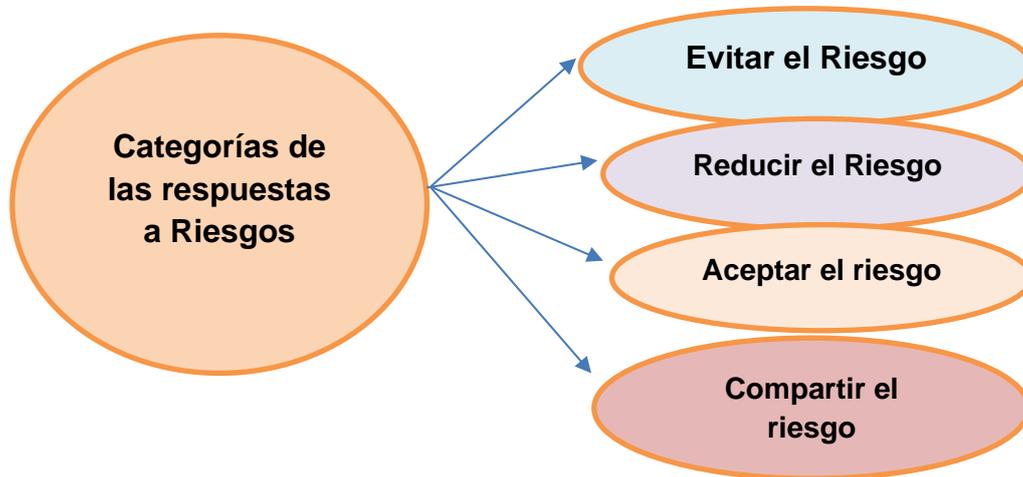
Si el proceso se lleva a cabo siguiendo los principios básicos, los resultados a obtener serán los siguientes:

- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Optimizar la gestión empresarial.
- Aumentar la confianza en los grupos de interés (stakeholders).
- Establecer una base para la toma de decisiones.
- Mejorar los controles y los métodos de seguimiento y monitoreo.
- Optimizar la prevención y la gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas asociadas a los procesos empresariales.
- Fomentar el aprendizaje organizativo en todos sus niveles.

2.4 Respuesta al riesgo

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Figura 4. Categorías de Riesgo



Fuente: (Giler Mantilla, Mendoza Contreras, & Paredes Floril, 2016)

Elaborado por: Diana del Valle Sánchez

Identificación de riesgos

La identificación de riesgos debe realizarse en el área de operación y soporte de la empresa o equipo de proyecto, y en cada área de operación y soporte. Es importante tener claro que no todos los riesgos se pueden identificar y caracterizar con el mismo método, porque la diversidad de riesgos requiere el uso de diferentes herramientas.

2.5 Método de análisis de riesgos para Almacenes de confecciones

Es el método de análisis de riesgos para almacenes de confecciones a utilizar es el mixto. es decir. se involucrará en análisis cualitativo- métodos cualitativos incluye instrumentos como cuestionario y entrevistas, juicio de expertos, evaluación de grupos multidisciplinarios. Por tratarse de un método mixto se evalúan ambas variables, el método cuantitativo ayuda en el tratamiento y selección de expertos involucrando fórmulas para el respectivo proceso de investigación, así mismos a través de una matriz utilizarán valores numéricos que ayudarán a identificar el nivel de riesgo y su posible tratamiento en base a ISO 31000.

2.6 Análisis de riesgos según ISO 31000 e ISO 31010

Toda empresa está expuesta a riesgos. Las organizaciones gestionan el riesgo identificándolo, analizándolo y evaluando después si el riesgo se debería modificar mediante un tratamiento que satisfaga sus criterios de riesgo.

Las organizaciones comunican y consultan a las partes interesadas y realizan seguimiento y revisan el riesgo y los controles que lo modifican para asegurar que no es necesario un tratamiento adicional del riesgo (ISOTools.org). Todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta norma internacional establece parámetros que permiten evaluar y tratar al riesgo en el caso de la presente investigación, se estudiará los riesgos de almacenes de confecciones, basado a esta normativa internacional de calidad.

Figura 5. Metodo de gestión de Riesgo



Fuente: (Birxn, 2013)

Este es el modelo de gestión de riesgo propuesto por ISO 31000 y tiene muchas similitudes con el modelo de las normas australianas AS/NZ 43 60. Es de señalar que son varios los modelos de gestión de riesgos que declaran las etapas principales a la identificación de riesgos, al análisis de riesgos, a la evaluación de riesgos y al tratamiento de riesgos.

2.7 Gestión de riesgos según ISO 31000 e ISO 31010

Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta norma internacional establece una serie de principios que se deben satisfacer para que la

gestión del riesgo sea eficaz. Los pasos para determinar una gestión de riesgos según ISO 31000 son los siguientes

La gestión de riesgos (ISO 31000) no es una norma de certificación y tampoco es una obligación empresarial. Se puede calcular los riesgos por las normas que se desee siempre y cuando se determinen las amenazas fundamentales que lacera las empresas. (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)

2.7.1 Descripción de modelo de gestión de riesgos según ISO 31000

Mediante el establecimiento del contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante. Aunque muchos de estos parámetros son similares a los considerados en el diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo.

2.8 Definición de los criterios de riesgo

La organización debería definir los criterios utilizados para evaluar la importancia del riesgo. El estándar debe reflejar el valor, los objetivos y los recursos de la organización. Ciertas normas ISO 31000: 2015 pueden imponerse o derivarse de requisitos legales o reglamentarios u otros requisitos firmados por organizaciones. Los estándares de riesgo deben ser coherentes con la política de gestión de riesgos de la organización, que se define y se revisa continuamente al comienzo de cualquier proceso de gestión de riesgos.

2.8.1 Identificación del riesgo

La organización debería identificar los orígenes de riesgo, las áreas de impactos, los sucesos (incluyendo los cambios de circunstancias), así como sus causas y sus consecuencias potenciales. El objetivo de esta etapa consiste en generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. Es importante identificar los riesgos asociados al hecho de no buscar una oportunidad. Es esencial realizar una identificación exhaustiva, ya que un riesgo que no se identifica en esta etapa no se incluirá en análisis posteriores (ISOTools.org).

2.8.2 Análisis del riesgo

El análisis de riesgos implica la comprensión del riesgo. El análisis de riesgos proporciona información para la evaluación de riesgos y la toma de decisiones sobre

si se deben abordar los riesgos, así como las estrategias y métodos de tratamiento de riesgos más apropiados. El análisis de riesgos de ISO 31000: 2015 también puede proporcionar información para las decisiones que se deben tomar, y las elecciones involucran diferentes tipos de niveles de riesgo.

2.8.3 Evaluación del riesgo

En base a los resultados del análisis del riesgo la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. En base a esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento.

Para las decisiones se debería tener en cuenta el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerancia del riesgo por otras partes diferentes de la organización, que se benefician del riesgo. Las decisiones se deberían tomar de acuerdo con requisitos legales, reglamentarios y requisitos de otro tipo.

En la evaluación del riesgo se tomará un método cualitativo y la formulación $R = I \times F$ donde R = riesgo; I es el impacto y F es igual a la Frecuencia. De un estudio realizado se determinaron tres tablas para la evaluación del riesgo tomadas de una empresa tabacalera cubana y de un trabajo realizado por Miguel Ángel Mendoza.

Como tablas de Evaluación se toman las siguientes:

Tabla 2. Criterio de Análisis

Nivel	Denominación	Descripción
1	Bastante frecuente (3)	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
2	Frecuente (2)	Debería ocurrir en algunas circunstancias
3	Poco frecuente (1)	Pudiera ocurrir solamente en circunstancias excepcionales

Fuente: (Mendoza, 2014)

Tabla 3. Criterio en el análisis de impacto

Nivel	Denominación	Descripción
1	Baja (1)	No hay daños. La pérdida financiera es baja
2	Media (2)	Produce daños en determinadas áreas de la entidad. La pérdida financiera es alta.
3	Alta (3)	Produce daños en toda la entidad y pone en riesgos los compromisos con terceros y/o impacta en la mayoría de sus trabajadores. Las pérdidas financieras pueden ser inmensas.

Fuente: (Mendoza, 2014)

Elaborado por: Diana del Valle

Tabla 4. Tabla de calificación de Riesgos

Frecuencia Severidad	Bastante frecuente (3)	Frecuente (2)	Poco frecuente (1)
Baja (1)	3	2	1
Media (2)	6	4	2
Alta (3)	9	6	3

Fuente: (Mendoza, 2014)

Elaborado por: Diana del Valle

2.8.4 Tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos. Una vez realizada la implementación, los tratamientos proporcionan o modifican los controles.

El tratamiento del riesgo supone un proceso cíclico de:

- Evaluar un tratamiento del riesgo;
- Decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables;
- Si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo; y
- Evaluar la eficacia de este tratamiento.

El análisis de resultados incluirá la cantidad de riesgos detectados, de que tipo son y cuáles son los más importantes. De igual forma se determinarán las acciones que se tomarán para mitigar esos efectos.

2.9 Análisis de resultados

Técnicas para la Recolección de Información

La técnica de la encuesta permite obtener una información más objetiva del lugar donde se realizará el proyecto de investigación, para luego mediante un análisis en forma cuantitativa, sacar la propuesta y solución al problema. El instrumento estará elaborado por 10 preguntas de manera clara y específica, con la finalidad de que sea de fácil comprensión para el entrevistado.

2.10 Guía para la implementación de riesgo según ISO 31000

Atendiendo al desarrollo de este capítulo se proponen los siguientes pasos para establecer la Gestión de riesgos según ISO 31000 en los almacenes de confecciones.

- a) Exponer las generalidades de la empresa "Almacenes de Confecciones"
- b) Seleccionar los expertos según las etapas y herramientas propuestas en este capítulo.
- c) Validación de los resultados obtenido mediante los coeficientes expuestos.
- d) Atendiendo al análisis empresarial selecciones la gestión de riesgos por actividades atendiendo a las características del sistema de gestión
- e) Defina las normas de medición de los riesgos
- f) Utilizar el modelo de gestión de riesgos según ISO 31000
- g) Defina el contexto de la empresa Almacenes de Confecciones
- h) Utilice la plataforma en Excel propuesta (página 35) para gestionar los riesgos del Almacén de confecciones
- i) Defina los riesgos de las actividades seleccionadas utilizando técnicas grupales de exposición.
- j) Analice los riesgos seleccionado y defina aquellos que se quedarán en la cartera de riesgos de la organización. Valide mediante los expertos los riesgos seleccionados.

- k) Evalúe el nivel de los riesgos seleccionados según las normas de medición seleccionadas. Una vez determinados los niveles de riesgos seleccione aquellos iguales y mayores que seis.
- l) A los riesgos principales (nivel mayor que seis) determine el tratamiento que deben tener para su mitigación,
- m) La situación de los riesgos seleccionados debe evaluados recurrentemente para eliminar las amenazas que los producen

Tabla 5. Identificación, Evaluación y tratamiento de Riesgos

Para el análisis se toma la plantilla diseñada para hacer el cálculo de los riesgos y amenazas)

INTERNO		Identificación/Descripción/Evaluación del riesgo de ITB	Evaluación del riesgo				Tratamiento (forma de control o mitigación)
			Impacto		Probabilidad		
EXTERNO			AMENAZAS	Alta 3, Moderada, Baja	Probable,3 Posible,2 Remota1	Múltiplo del impacto y la probabilidad	
	COD	Recepción de mercadería	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO
		Procesos: Ventas	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO
		Procesos: Facturación	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO

Fuente: (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)

Resumen de riesgos:

Cantidad de riesgos totales:

INTERNOS:

EXTERNOS

Tratamiento de Riesgo

CAPÍTULO III

3.IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y SU TRATAMIENTO Y MITIGACIÓN

3.1. Descripción de la compañía de confecciones de la ciudad de Guayaquil

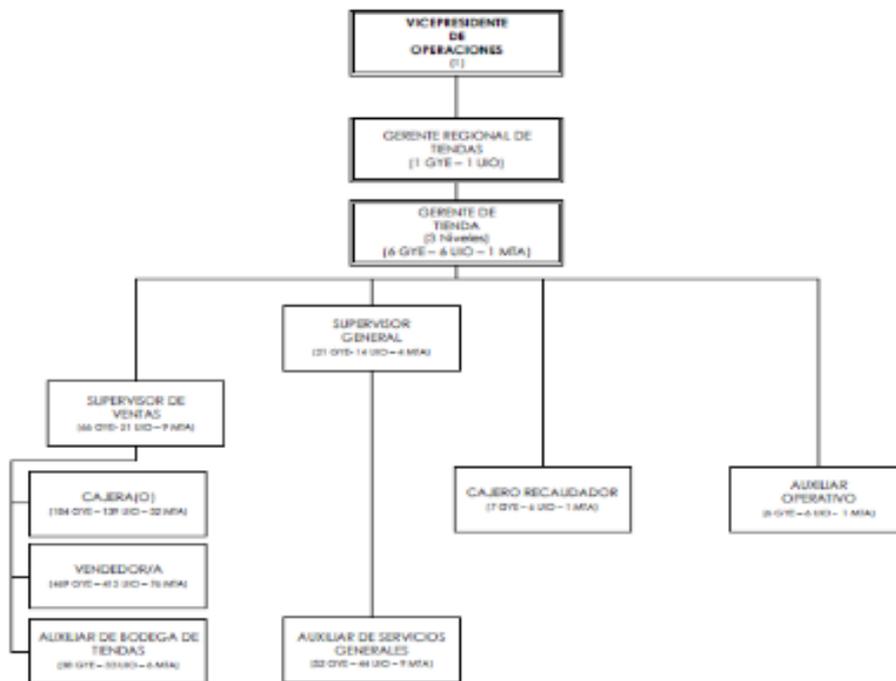
Almacenes de confecciones es una cadena de tiendas por departamentos de Ecuador cuya línea principal son las prendas de vestir y los productos para el hogar.

Su tienda principal se encuentra en Guayaquil desde 1940. En el presente es la cadena de tiendas departamentales más grande del Ecuador. Fue la primera empresa en Ecuador en usar un sistema de crédito con una tarjeta de crédito corporativa en los años 1960. Almacenes de confecciones en el puesto número 47 de las 500 empresas en el ranking empresarial para compañías con mayor cantidad de ingresos.

Así mismo, ganaron el puesto número 24 de 500, para empresas con mayor suma de utilidades, sobrepasando a empresas importantes como Johnson & Johnson del Ecuador, Nestlé del Ecuador, Colgate-Palmolive Ecuador, Constructora Odebrecht del Ecuador, Banco Internacional y Overseas Petroleum and Investment Corp. del Ecuador.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías de Ecuador, para el 2018 De Prati se posicionó en el segundo lugar en la lista de empresas ecuatorianas con mayor utilidad neta. A continuación, se muestra información de la estructura organizacional:

Figura 6. Organigrama



Fuente: (Guerrero Arévalo & Peñafiel Macías, 2017)

Elaborado por: Diana Del Valle

Objeto social

Misión: Mantener el crecimiento constante de las ventas y lograr un alto nivel de servicio, mediante el conocimiento especializado de los productos que ofrecemos para orientar adecuadamente a los clientes en sus necesidades de compra, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad.

Visión: Ser la mejor tienda departamental que ofrezca una excelente calidad y una amplia variedad en servicios de venta y productos a sus clientes.

Objetivos: Definir de forma objetiva los distintos niveles de calidad que el proveedor debe realizar a la mercadería adquirida por Almacenes de confecciones.

Políticas de los niveles de calidad

Calidad Nivel 1 (Q1) = Calidad muy baja en materiales y procesos, no aceptada para nuestro mercado objetivo.

Calidad Nivel 2 (Q2) = Calidad más baja en materiales y procesos.

Calidad Nivel 3 (Q3) = Calidad intermedia en materiales y mezcla de procesos.

Calidad Nivel 4 (Q4) = Calidad más alta en materiales.

Calidad Nivel 5 (Q5) = Calidad muy alta en materiales y procesos, no necesaria para nuestro mercado objetivo.

La calidad del producto (Q) a emplear en Almacenes de confecciones son: Q2, Q3 y Q4.

Los controles de calidad del producto se realizarán en las siguientes etapas:

Control y verificación de muestras antes de la producción; y control durante la producción.

Esto, con la finalidad de validar que la mercadería que se ha comprado corresponda con las muestras enviadas y en la calidad acordada.

El gramaje será parte de las especificaciones del área de Compras.

Las muestras enviadas se les realizará pruebas de laboratorio y medición en mesa, para determinar ligamentos y resistencia al desgarre, tracción, abrasión y pilling para tejidos. Con ensayos químicos normalizados se miden las solidez de los colores al lavado, al sudor y también a la luz; además de la estabilidad dimensional.

Si las muestras no cumplen con los niveles de calidad de Almacenes de confecciones, o no cumple con las indicaciones de la ficha técnica; Aseguramiento de Calidad no procede con la aprobación, de la cual podrá solicitar contra muestra; caso contrario se procede con la cancelación de la entrega de la referencia.

Las muestras entregadas a Almacenes de confecciones no serán devueltas al proveedor

3.2 Selección de expertos

Para la selección de expertos se realizar en dos etapas, una la selección del número de expertos y la selección de expertos por experticias.

3.2.1 Selección del número de expertos.

Se seleccionaron 15 expertos según las recomendaciones de García & Fernández (2008) .la cantidad de los expertos se efectuará mediante el criterios de competencia experta "K" a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de investigación, así como, de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013) y la utilización de las Distancias relativas Hamming en su condición ideal (Soler González, Varela Pérez, & Oñate Andino, 2018)

Dónde:

Kc: Coeficiente de conocimiento: se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10,

Para el cálculo del coeficiente Ka se toman diferentes consideraciones, la tabla 2.1 donde se hace una valoración de aspectos relacionados con la competencia y se hacen valoraciones de 0 a 1.

Tabla 6. Valoración de las fuentes de argumentación (Ka)

Análisis teóricos realizados por el experto	(0, 1)
Experiencia obtenida	(0, 1)
Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos	(0, 1)
Estudio de trabajos sobre el tema de autores extranjeros	(0, 1)

Fuente: (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Elaborado por: Diana del Valle

Es decir, la tabla 11 valora las fuentes de argumentación en un intervalo de [0, 1] de cuatro aspectos que unidos a los valores de las fuentes de conocimiento permitirá determinar los expertos por las distancias relativas de Hamming en su condición ideal En la tabla 12 muestra un análisis de las competencias a partir de los trabajos de (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Se puede observar el cuestionario patrón para la evaluación de Kc y Ka.

Tabla 7. Evaluación de las competencias según intervalo de confianza

Competencia	VARIABLES CONSIDERADAS	PUNTAJE
1. Nivel de conocimiento	PhD en el tema	1
	Master en ciencias	0.8
	Profesional del tema	0.6
	Técnico	0.4
	Obrero	0.2
2. Análisis teóricos realizados por el experto	Libros	1
	Artículos	0.7
	Conferencia	0.5
	Otros	0.3
3.-Experienciaobtenida	10 años	1
	Cinco años	0.5
	3 años	0.2
4.-Estudio de trabajos sobre el tema, de autores nativos	Libros, artículos indexados	1
	Artículos indexados	0,7
	Conferencias	0,3
5.- Estudio de trabajos sobre el tema, de autores extranjeros	Libros, artículos indexados	1
	Artículos indexados	0,7
	Conferencias	0,3

Fuente: (Soler González, Andrade Merino, & Oñate Andino, 2016)

3.2.2 Evaluación de los expertos por las Distancias Relativas de Hamming

a) Aproximación al proceso ideal (η)

$$\eta(D_n, P_j) = 1/n \sum_{j=1}^n |1 - \mu_j|$$

Se escogen 20 personas. para seleccionar 15. Aquellos que tengan las menores 15 distancias relativas serán los escogidos como expertos En el anexo (tabla 12) se muestran los resultados. Los expertos seleccionados son: del 01 al 07, del 10 a 15, al 17 y al19

Distancias relativas para la selección de expertos

Tabla 8. Distancias relativas para la selección de expertos

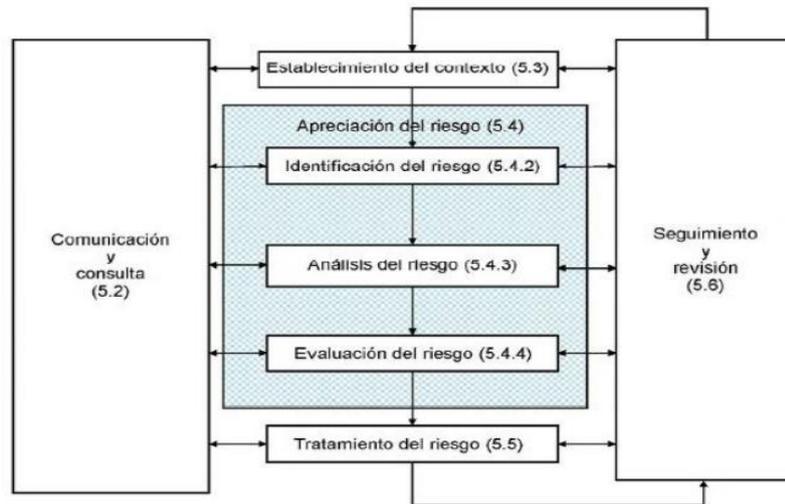
Especialistas	IDEAL	Especialistas	IDEAL
T01	0,23	T11	0,33
T02	0,43	T12	0,20
T03	0,30	T13	0,40
T04	0,44	T14	0,39
T05	0,43	T15	0,40
T06	0,40	T16	0,43
T07	0,36	T17	0,35
T08	0,5	T18	0,61
T09	0,5	T19	0,43
T10	0,20	T 20	0.43

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Diana del Valle

3. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos está basada en los preceptos de las normas ISO 31000 y 31010. La figura siguiente refleja el modelo propuesto.

Figura 7. Procesos de gestión de riesgos



Fuente: (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)
Elaborado por: Diana del Valle

3.3.1 Pasos de la gestión de riesgos

- a) Identificación de riesgos
- b) Análisis de riesgos
- c) Evaluación de riesgos
- d) Tratamiento de los riesgos

Para la identificación de riesgos se utiliza como herramienta la “Tormenta de idea” técnica recomendada por ISO 31010. Este proceso reunió a los trabajadores para la determinación de los posibles riesgos que tendrán que ser validados por los expertos seleccionados.

- a) Se seleccionaron /analizaron 11 riesgos que se sometieron al criterio de los expertos
- b) Para la aplicación de la prueba no paramétrica W de Kendall, se utilizó los 15 expertos seleccionados. Una vez que se obtuvieron las valoraciones de los mismos se procedió a asignar rango a los casos y se seleccionó un nivel de significación $\alpha = 0,05$.

Al aplicar la prueba de hipótesis chi-cuadrado (χ^2), se estableció que:

c) Hipótesis:

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

En el caso que ocupa el término consistente significa que hay acuerdo o concordancia entre los expertos.

Tabla 9. Estadísticos

Estadísticos de prueba	
N	11
W de Kendall	,801
Chi-cuadrado	123,343
GI	15
Sig. asintótica	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: SPSS 25

Elaborado por: Diana del Valle

Del resultado ofrecido en la tabla se infiere que se rechaza la hipótesis de nulidad con un nivel de significación de 0,000 (es menor que el que ha sido prefijado, con lo cual se verifica que hay una adecuada concordancia entre los expertos). El coeficiente de concordancia tiene un valor de 0,80, lo que evidencia que el juicio de los expertos es adecuadamente consistente

d) Evaluación del nivel de riesgos.

Atendiendo a las tablas de evaluación de impacto y frecuencias (7,8 y 9) se calculan los niveles de los riesgos,

Se estima que aquellos riesgos con niveles igual o mayores de 6 los más importantes de acuerdo a la tabla 9

Tabla 10. Tabla de identificación de Riesgos

INTERNO		Identificación/Descripción/Evaluación del riesgo de Almacenes de Confección	Evaluación del riesgo				Múltiplo del impacto y la probabilidad	Tratamiento (forma de control o mitigación)
			Impacto		Probabilidad			
EXTERNO			AMENAZAS	Alta 3, Moderada, Probable,3	Posible,2 Remota1			
	COD	Recepción de mercadería	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO	
IN	1	Pérdida de recursos financieros por falta de exposición a los clientes	Inexperiencia del personal de la recepción de mercancía	3	3	9	Charlas por parte de la supervisora, en horas no laborables para evitar tomar horas de trabajo que pueden afectar la productividad	
EX	2	Pérdida de recursos financieros por no exposición de las colecciones a tiempo.	Incumplimiento de la entrega de mercadería en fecha prevista.	3	3	9	La comunicación efectiva entre proveedor y comprador, hacer conocer al proveedor	

							que debe ser comprometido con la entrega
IN	3	Perdida por accidente de trabajo	Vulnerabilidad intelectual	2	2	4	La inversión en charlas para el personal y trato de vestimenta que recibe el auxiliar
IN	4	Pérdida financiera por la falta de productos en el piso de venta	Incumplimiento de los tiempos de entrega entre bodega y almacén	3	2	6	El centro de distribución está teniendo problemas con la entrega, lo que causa el desabastecimiento de ciertas prendas, se recomienda que realicen un plan de emergencia para mitigar esta problemática que ocasiona que los potenciales

							compradores elijan a la competencia
IN	5	Perdida de mercancía por mermas	Falta de cuidado al tratar la mercadería	3	3	9	Delimitaciones de responsabilidades , las irregularidades deben ser marcadas en la hoja de pedido
		Procesos: Ventas	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO
IN	6	No existe una información fiable de la salida de mercancía producto de la venta y por ende perdida de dinero.	Falta de control de inventario en el piso de venta.	3	3	9	Comunicación entre departamentos y proveedores planteando alternativas que permitan el abastecimiento, como sugerencia una política a implementar son las multas por falta de compromiso
IN	7	Perdida de financiera por falta de surtimiento	Riesgo de Salida de productos –menos ventas	2	3	6	Manual especializado en ventas

IN	8	Venta no lleva una comunicación efectiva con recepción de mercadería.	Ambiente laboral poco productivo	2	2	4	Implementar políticas especificadas en el área de trabajo
		Procesos: Facturación	AMENAZAS	I	F	N	TRATAMIENTO
IN	9	Incomodidad para el cliente y posible pérdida futura.	No desactivación del código de seguridad de la mercancía	2	2	4	Adaptar un nuevo sistema de control para los cajeros
IN	10	Incomodidad del cliente	Congestión de clientes en caja.	2	3	6	Organizar actividades

Fuente: (Soler González, Pirela Añez, & Navarro Mosquera, 2020)

Tabla 11. Tratamiento de Riesgos

COD	Riesgo	Amenaza	Tratamiento	Responsable
1	Pérdida de recursos financieros por falta de exposición a los clientes	Inexperiencia del personal de la recepción de mercancía	Charlas por parte de la supervisora, en horas no laborables para evitar tomar horas de trabajo que pueden afectar la productividad	Las supervisoras de tienda
2	Pérdida de recursos financieros por no exposición de las colecciones a tiempo.	Incumplimiento de la entrega de mercadería en fecha prevista.	La comunicación efectiva entre proveedor y comprador, hacer conocer al proveedor que debe ser comprometido con la entrega	El gerente de compras
4	Pérdida financiera por la falta de productos en el piso de venta	Incumplimiento de los tiempos de entrega entre bodega y almacén	El centro de distribución está teniendo problemas con la entrega, lo que causa el desabastecimiento de ciertas prendas, se recomienda que realicen en un plan de emergencia para mitigar esta problemática que ocasiona que los potenciales compradores elijan a la competencia	El gerente del centro de distribución
5	Perdida de mercancía por mermas	Falta de cuidado al tratar la mercadería	Delimitaciones de responsabilidades	El gerente de tiendas

			las irregularidades deben ser marcadas en la hoja de pedido	
6	No existe una información fiable de la salida de mercancía producto de la venta y por ende perdida de dinero.	Falta de control de inventario en el piso de venta.	Comunicación entre departamentos y proveedores planteando alternativas que permitan el abastecimiento, como sugerencia una política a implementar son las multas por falta de compromiso	Auxiliar de inventarios-supervisor de ventas
7	Perdida de financiera por falta de surtimiento	Riesgo de Salida de productos –menos ventas	Trabajar en conjunto con los auxiliares de bodega, y antes de que termine la jornada laboral den apoyo, verificando el surtimiento de la mercadería en el piso de venta.	Administrador - supervisor tiendas-supervisor
10	Incomodidad del cliente	Congestión de clientes en caja.	Derivar apoyos a los cajeros (a)	Supervisor de ventas

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Diana del Valle

3.4 Análisis de riesgos

Se han identificado en total 10 riesgos clasificados en: 7 riesgos internos y tres externos, en tres áreas diferentes del departamento donde se les ha dado un tratamiento para ayudar a almacenes de confecciones, una tienda de ropa ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Siete riesgos tienen una calificación mayor a 6, lo que se hace más vulnerable en los almacenes de confecciones. Como aporte al desarrollo de la investigación se propone dar un tratamiento que ayude a mitigar el efecto de los riesgos en los almacenes de confecciones convirtiéndose en un proceso de mejora continua como exigen los preceptos de la calidad. En la actualidad, los almacenes de confecciones cuentan con normas de calidad, pero no implementan en sus procesos a la ISO 31000.

3.5. Validación de la guía para la implementación de la gestión de riesgos en la empresa de confecciones.

En el numeral 2,9 de este trabajo se expone una guía para la implementación de la gestión de riesgos en los almacenes de confecciones que posee trece pasos. En el capítulo 3, se lleva a cabo el proceso recomendado este capítulo abarcando cuatro numerales.

Haciendo un análisis de cumplimiento se hace un ejercicio de validación con los expertos y se aplica el coeficiente de concordancia de Kendall y el estadístico da 0,72 aprobándose así la hipótesis. Por tanto, el proceso que genera la guía se cumple y así se valida la misma

Tabla 11 Estadísticos de prueba

N	13
W de Kendall	,722
Chi-cuadrado	131,346
GL	14
Sig. asintótica	,000

Fuente: SPSS 25

Elaborado por: Diana del Valle

Conclusiones

- Se han identificado en total 10 riesgos clasificados en: 7 riesgos internos y tres externos, en tres áreas diferentes del departamento donde se les ha dado un tratamiento para ayudar a una tienda de ropa ubicada en la ciudad de Guayaquil. Ciertamente, es la primera vez que se hace un análisis de este tipo donde existen muchas incertidumbres asociadas a los riesgos y contravenciones. Independiente que la compañía requiere del desarrollo de la Gestión de Riesgos deben establecer modelos de control interno y de gestión de la calidad. A los almacenes de confecciones le urge conocer sus riesgos y tomar las medidas preventivas que expone este trabajo.

De igual forma se esbozó el marco teórico donde se expone la teoría de cómo se llega a la gestión de riesgo pasando por los modelos empresariales y por la gestión de calidad que es primera norma que tiene en cuenta a la gestión de riesgos basados en ISO 31000.

Se expuso detalladamente el modelo de gestión de riesgos para la implementación mediante la norma ISO 31000

Recomendaciones

- Se recomienda que la Empresa de confecciones, realice un análisis de sus riesgos a tendiendo a las normas ISO 31000 e ISO 31010
- La empresa debería implementar ISO 9001:2015 para mejorar el perfil de calidad, y mostrar eficiencia en las actividades empresariales, con ello se logrará captar más clientes de todos los productos que ofrece Almacenes de confecciones.
- Se recomienda tomar en consideración todos los riesgos que afectan a la compañía incluso los mínimos señalados en la tabla de riesgo del presente proyecto.

Bibliografía

- Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A., & Del Río Rama, M. d. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 379-407. Recuperado el 02 de 23 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29028476002>
- Álvarez Ibarrola, J. M., Álvarez Gallego, I., & Bullón Caro, J. (2006). *Introducción a la calidad, Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=Og6K9F8X8rUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Ignacio+%C3%81lvarez+Gallego%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjMpbT3lJbrAh>
- Beltrán Parada, N., & Gil Cruz, C. (2013). *Estudio de riego operativo bajo la metodología AS/NZS 4360 Caso: Comercializadora de medios*. Recuperado el 26 de 10 de 2020, de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1516/T048.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beorlegui Zozaya, M. (11 de 02 de 2015). *ISO 31000, ISO 31010 e ISO 22301*. Recuperado el 8 de 08 de 2019, de <http://www.mbgproyectos.com/iso-31000-iso-31010-e-iso-22301/>
- Berry, T. (1996). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill,.
- Birxn. (6 de mayo de 2013). *Gestión de Riesgo*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <https://riesgosbiron.wordpress.com/2013/05/06/gestion-de-riesgo/>
- Brito Gómez, D. (01 de 2018). El riesgo empresarial. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(1), 269-277. Recuperado el 02 de 07 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-269.pdf>
- Cabero Almenara, J., & Barroso Osuna, J. (1 de 06 de 2013). La Utilización del Juicio de Experto para la Evaluación de Tic: El Coeficiente de Competencia Experta. *Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. Recuperado el 12 de 02 de 2020, de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/22403>
- Calidad y Gestión . Consultoría para empresas. (20 de 07 de 2016). *Sistemas de Gestión ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001 ISO 50001 ISO 22000*. Recuperado el 26 de 10 de 2019, de [calidadgestion.wordpress: https://calidadgestion.wordpress.com/2016/07/20/iso-9001-2015-elaboracion-de-mapas-de-procesos/](https://calidadgestion.wordpress.com/2016/07/20/iso-9001-2015-elaboracion-de-mapas-de-procesos/)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

- Enriquez Muñoz, R. (18 de 07 de 2013). *Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- García, L., & Fernández, S. J. (03 de 2008). Procedimiento de aplicación del trabajo. *Ingeniería Energética*, 29(2), 46-50. Recuperado el 23 de 03 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=329127758006>
- Gerencia. (3 de 10 de 2017). *Administración de los Riesgos Financieros*. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de <https://www.gerencia.com/administracion-de-los-riesgos-financieros.html>
- Giler Mantilla, K. J., Mendoza Contreras, K., & Paredes Floril, P. (02 de 2016). *Gestión de Riesgo Empresarial: evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones*. (Abya Yala, Ed.) Recuperado el 21 de 01 de 2020, de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPRESARIAL.pdf>
- Gonzalez, H. (20 de 07 de 2016). *ISO 9001:2015 elaboración de mapas de proceso*. Recuperado el 01 de 01 de 2020, de Calidad y gestión: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/07/20/iso-9001-2015-elaboracion-de-mapas-de-procesos/>
- Grupo de Consultores. (13 de 03 de 2019). *Funciones de un responsable de la calidad*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de Grupo ACMS: <https://www.grupoacms.com/consultorafunciones-de-un-responsable-de-calidad-iso-9001>
- Guerrero Arévalo, I., & Peñafiel Macías, V. (2017). *Escuela de proveedores en la academia corporativa de prati*. Recuperado el 26 de 10 de 2020, de Escuela superior politécnica del litoral: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/98857/D-P12998.pdf>
- Herrera Mendoza, M. (05 de 05 de 2008). *Diseño de un sistema de Gestión de la calidad para una microempresa*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio; a la conquista del cliente* (4 ed., Vol. 7). España: McGrawHill.
- Iglesias León, M., & Cortés Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera edición, 2004 ed.). Ciudad del Carmen, Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1750>
- ISOTool.org. (12 de 08 de 2019). *Definición del riesgo empresarial y principales tipos*. Recuperado el 28 de 10 de 2020, de Business alliance for secure commerce: <https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/>
- ISOTools.org. (s.f.). *Norma ISO 31000. El valor de la gestión de riesgo en las organizaciones*. Recuperado el 21 de 01 de 2020, de Plataforma Tecnológica para la gestión de la excelencia: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>

- Jauregui, M. (16 de 06 de 2016). *La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones*. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de Aprendiendo Administración: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Lizarburu, E., Barriga Ampuero, G., Noriega, L., López, L., & Mejía, P. (09 de 05 de 2017). Gestión de Riesgos Empresariales; Marco de Revisión ISO 31000. *Espacios*, 38(59), 8. Recuperado el 04 de 02 de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37274/AC_Lizarburu_ER-Barriga_AG-Noriega_FLE-Lopez_L-Mej%C3%ADa_PY.pdf?sequence=1&isAllo
- Llorente Cejudo, M., Cabero Almenara, J., Vázquez Martínez, A., & Romero Tena, R. (2011). *El método Delphi y la formación del profesorado en TIC*. Recuperado el 03 de 02 de 2020, de Universidad de Sevilla : <http://hdl.handle.net/11441/24653>
- Machado Lugo, A. F. (13 de 04 de 2019). *Informe de Investigación No. 3: Gestión de riesgos*. Recuperado el 28 de 09 de 2020, de Tecana American University: https://tauniversity.org/sites/default/files/informe_3_a._machado.pdf
- Macias Uribe, M. E. (2015). *En Enfoques de Estudio de la Calidad en el Servicio en Organizaciones Públicas y Privadas*. Recuperado el 01 de 12 de 2019, de <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDeLaCalidadEnElServicioAlCliente-5983192.pdf>
- Martín, C. J. (2010). The service industries journal. *Marimon*, 40(13-14). Recuperado el 12 de 06 de 2020, de <https://www.tandfonline.com/toc/fsij20/current>
- Mendoza, M. Á. (24 de Septiembre de 2014). *8 Pasos para hacer la evaluación de Riesgo (partes 1y 2)*. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de Welive security: <https://www.welivesecurity.com/las-es/2014/09/29/8-pasos-evaluacion-de-riesgos->
- Mengunzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Monzón, I., Prendes, R., Falcón, P., & Diéguez, M. (2004). *Implementación de los sistemas de calidad ISO 9000*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>
- Neil, D., & Cortés, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: Utmach.
- Normas ISO 31000. (2015 de 01 de 2019). *El valor de la gestión de Riesgo en las Organizaciones*. Recuperado el 04 de 11 de 2020, de El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Ocarcet. (22 de 01 de 2016). *Certificación Calidad y producto: ISO 31000. Sistema de gestión de riesgos*. Recuperado el 25 de 02 de 2020, de <http://ocacert.com/certificacionISO31000.php>

- Organización Internacional de Normalización. (15 de 09 de 2015). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf>
- Rincón, R. D. (01 de 05 de 2002). *Modelo para la implementación de un sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9000*. Recuperado el 12 de 10 de 2019, de Modelo de Gestión de calidad: <file:///C:/Users/admin/Downloads/947-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2922-1-10-20120615.pdf>
- Rodríguez Braun, C. (01 de 13 de 1789). *Adam Smith: La riqueza de las naciones*. (R. Braun, Ed.) Recuperado el 12 de 10 de 2019, de <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>
- Sánchez Marturel, J. (4 de 12 de 2001). *Gerencia Estratégica del Siglo XXI*. Recuperado el 12 de 10 de 2019, de Fundación Gerencia Estratégica: <http://www.oocities.org/wallstreet/floor/9269/gestratxxi.pdf>
- Sánchez Tembleque Montero, R. (21 de 09 de 2016). *Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center*. Recuperado el 03 de 02 de 2020, de Universidad Politécnica de Cartagena: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
- Sánchez-Tembleque Montero, R. (27 de 09 de 2016). *Proyecto de implementación de un sistema de calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L.* Recuperado el 04 de 11 de 2020, de Univervisad Politecnica de Cartagena: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
- Soler González, R. H. (23 de 04 de 2016). *Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión de las empresas cubanas*. Recuperado el 2 de 03 de 2020, de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/rhs/implementacion.htm>
- Soler González, R. H., Andrade Merino, R. V., & Oñate Andino, M. A. (22 de 02 de 2016). Competencia en la incertidumbre: estudio de caso en docentes de la facultad de administración de empresa Revista Electrónica. *Actividades Investigativa de la Educación,, 16(2)*, 23. Recuperado el 12 de 02 de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44745615008/html/index.html>
- Soler González, R., Navarro Mosquera, N., & Pirela Añez, A. (14 de 03 de 2018). *La gestión de riesgos en los procesos logísticos de la empresa Logistics Unlimited S.A. Logunsa*. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de Universidad y sociedad: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1575>
- Soler González, R., Pirela Añez, A., & Navarro Mosquera, N. (03 de 2020). La gestión de riesgos en los procesos logísticos de la empresa Logistics Unlimited S.A. Logunsa. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 12(3)*, 202. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de <file:///C:/Users/admin/Downloads/1575-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3105-2-10-20200623.pdf>

Soler González, R., Varela Pérez, P. L., & Oñate Andino, A. (26 de 01 de 2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia Unemi*, 11(26), 51-62. Recuperado el 1 de 10 de 2020, de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/671>

Torres Navarro, C., & Callegari Malta, N. (04 de 11 de 2015). Criterios para cuantificar los costos y Beneficios en mejora de proyectos de calidad. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 151-163. Recuperado el 18 de 10 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v37n2/rrii05216.pdf>

Valle, A., González Cabanach, R., Cuevas González, L. M., & Fernández Suárez, A. P. (1998). Las estrategias de aprendizaje: características básicas y su relevancia en el contexto escolar. *Revista de Psicodidáctica*(6), 53-68. Recuperado el 23 de 01 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17514484006>

Velázquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 31-55. Recuperado el 2 de 03 de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002

Zalazar, R. J. (2020). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. Recuperado el 14 de 12 de 2020, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/index.htm>

Anexos

Tabla 12. Selección de expertos por distancias relativas

Ítem	Subconjunto borroso ideal	$\eta (D8, Pj) = 1/n \sum_{i=1}^n 1 - \mu_i $ Subconjunto borroso ideal																			
		T01	T0 2	T03	T04	T05	T06	T07	T08	T09	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20
1	1	0,0	0,5	0,3	0,5	0,0	0,5	0,3	0,5	0,3	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	0,4
2	1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	1,0	1,0	0,0	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,0	1,0	0,3	0,5
3	1	0,3	0,3	0,5	0,3	1,0	0,3	0,5	1,0	1,0	0,0	0,3	0,0	0,3	0,5	0,3	0,3	0,0	1,0	0,3	0,3
4	1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,5	0,0	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	0,3	0,0	0,5
5	1	0,3	0,5	0,0	1,0	0,3	0,3	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	1,0	0,5
Distancia Relativa		0,24	0,43	0,30	0,43	0,43	0,40	0,36	0,55	0,53	0,20	0,34	0,20	0,40	0,39	0,40	0,43	0,35	0,61	0,43	0,44

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por Diana del Valle Sánchez

	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por Diana del Valle Sánchez